



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**ELIÉSER PEDRO DA SILVA**

**RESILIÊNCIA:  
UMA NECESSIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS.**

**Assis  
2014**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**ELIÉSER PEDRO DA SILVA**

**RESILIÊNCIA:  
UMA NECESSIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito necessário para aprovação no curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA e Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA.

Orientando: Eliéser Pedro da Silva  
Orientadora: Maria Beatriz A. do Nascimento

**Assis  
2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, ELIÉSER PEDRO DA.

Resiliência: uma necessidade nas pequenas empresas/ Eliéser Pedro da Silva. Fundação Educacional do Município de Assis. FEMA – Assis, 2014

25p.

Orientador: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA

1-Resiliência 2- Organização, 3- Adaptação.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

## **RESILIÊNCIA: UMA NECESSIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS.**

**ELIÉSER PEDRO DA SILVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis como requisito necessário do curso de graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Dr. Claudiner Buzinaro

**Assis  
2014**

## Dedicatória

Dedico esse trabalho a toda minha família que me apoiou, aos meus amigos que fizeram parte desde o começo da minha trajetória e aos que me ajudaram a concluir essa etapa da minha vida, a minha esposa que sempre esteve do meu lado e me encorajou quando eu quis desistir, aos meus professores que contribuíram com seus conhecimentos para minha formação.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por ter me dado coragem, renovado minhas forças todos os dias para enfrentar os desafios e as dificuldades durante toda essa trajetória.

A professora Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento, pela orientação e o constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos amigos e familiares que colaboraram direta e indiretamente para a execução deste trabalho.

“A persistência é o menor caminho do êxito”  
Charles Chaplin

## Resumo

No ambiente organizacional a flexibilidade e a capacidade de adaptação são exigências necessárias para a atuação do profissional, o que requer uma busca constante de informações, contínuo aprendizado e desenvolvimento pessoal. A resiliência é fator importante na realidade das empresas nos dias atuais, pois oferece a possibilidade de adaptações e modificações de situações ou realidades as quais estão expostas. Percebe-se que pode ser vista como parte do comportamento de colaboradores, o que favorece ou facilita o crescimento de uma empresa. Com o uso da resiliência, as pequenas empresas poderão preparar seus colaboradores para possíveis situações de emergência, inovação e até mesmo pressão e assim os mesmos saberão lidar com essas situações sem diminuir o seu desempenho e capacidade. Sendo assim, levando em consideração as mudanças que ocorrem com tanta frequência, torna-se de suma importância o desenvolvimento de indivíduos que consigam absorver tantas modificações e não apresentem nenhum tipo de comprometimento pessoal ou profissional.

Palavras chave: resiliência, organizações, adaptação.

## **ABSTRACT**

Organizational environment in flexibility and adaptability are necessary for the professional practice requirements, which requires a constant search for information, continuous learning and personal development. Resilience is an important factor in the reality of business nowadays, because it offers the possibility of adaptations and modifications of situations or realities which are exposed. Perceive that may be seen as part of the behavior of employees, which may promote or facilitate the growth of a company. With the use of resilience, little businesses can prepare their employees for possible emergencies, innovation and even pressure, so that they know how to deal with these situations without decrease your performance and capacity. Thus, taking into consideration the changes that occur frequently, it becomes of paramount importance to develop individuals who are able to absorb so many changes and have no type of personal or professional involvement.

Keywords: Resilience, organizations, adaptations

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. RESILIÊNCIA: CONCEITO E APARATO HISTÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 CARACTERÍSTICAS DE PESSOAS RESILIENTES: A OPÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>16</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A resiliência é fator importante na realidade das empresas nos dias atuais, pois oferece a possibilidade de adaptações e modificações de situações ou realidades as quais estão expostas. Percebe-se que pode ser vista como parte do comportamento de colaboradores, o que pode favorecer ou facilitar o crescimento de uma empresa.

A composição da resiliência é dada através de cinco características: a positividade, flexibilidade, foco, organização e pro-ação. Pessoas que conseguem apresentar essas características conseguem adaptar-se a situações de mudanças.

No ambiente das organizações, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são exigidas do profissional, o que requer uma busca constante de informações, contínuo aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Com as mudanças ocorridas com frequência, é importante o desenvolvimento de indivíduos que consigam absorver tantas modificações e não apresentem comprometimento pessoal ou profissional.

Pequenas empresas estão à procura de profissionais com características resilientes, pois assim esperam poder ter um crescimento satisfatório na competitividade do mercado.

Assim, em um ambiente organizacional, a resiliência acarreta o crescimento competitivo em qualquer organização, seja qual for o tamanho e segmento de mercado do qual faz parte, pois seus colaboradores terão iniciativas indispensáveis para se antecipar às situações e conseguirão passar por crises e criar possibilidades satisfatórias para o desenvolvimento da mesma.

## 2. RESILIÊNCIA: CONCEITO E APARATO HISTÓRICO

Resiliência nos dias atuais é um grande diferencial para o mercado de trabalho e das organizações, tratam o termo como se fosse um termo recente, mas pesquisas confirmam que o termo já vem sendo utilizado há algum tempo.

Resiliência é um termo usado para justificar a capacidade que empresas e pessoas têm de manter a naturalidade ou voltar à naturalidade em situações de emergência, pressão, turbulência etc., tirando o melhor proveito de sua competência, inteligência e saúde. (Barlach, França, Malvezzi, 2008)

O termo resiliência vem sendo utilizado desde o final da década de 1960 na literatura da Psicologia. O termo foi implantado de outras ciências e empregado na Psicologia para designar a capacidade de resistir, a força necessária para a saúde mental durante a vida (FLACH, 1988).

Surgiu, quando Frederic Flach, estudando sua história de vida e de outros que haviam superado grandes adversidades, emprestou-o da Física e da Medicina e passou a empregá-lo para identificar essa característica no comportamento humano.

Em tempos de muitas mudanças e tecnologias, como os tempos atuais, a resiliência, vêm sendo um fator importante no desenvolvimento de pequenas empresas, até mesmo se tornando um possível diferencial para o crescimento das mesmas. Portanto, o conceito de resiliência tem ganhado muita força, pois tem demonstrado que, mesmo diante de um cenário de instabilidade e mudança, algumas pessoas e empresas conseguem maximizar desempenho e produzir valor com maior competência, inteligência e saúde possível.

Segundo Carmello (2010, [www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/eduardo-carmello-a-resiliencia-e-o-mundo-corporativo](http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/eduardo-carmello-a-resiliencia-e-o-mundo-corporativo))

O processo de Resiliência respeita as circunstâncias em que a empresa se encontra. Faz uma análise da situação, descobre como a mesma está se adaptando. Depois define o tempo que tem para promover mudanças e cria uma solução de Resiliência a partir das necessidades específicas e das oportunidades de melhoria que a empresa pode obter com a transformação.

Os estudos em relação à resiliência são amplos e sua aplicabilidade se dá em diversas áreas, podendo-se defini-la sob variadas óticas. As áreas do conhecimento relacionadas à resiliência que ganharam destaque são a Física, a Psicologia, a Sociologia, a Medicina, a Educação, a Engenharia e a Administração. (CARMELLO, 2008)

Na Administração, resiliência é considerada como a capacidade de resistir, superar e enfrentar as adversidades. O que difere das outras áreas do conhecimento é que está relacionada especificamente a uma organização, no que concerne à constante atualização e aprendizado (CARMELLO, 2008).

Historicamente falando, a noção de resiliência vem sendo utilizada há muito tempo pela Física e Engenharia, sendo um de seus precursores o cientista inglês Thomas Young, que em 1807, considerando tensão e compressão, introduziu pela primeira vez a noção de módulo de elasticidade. Young descrevia experimentos sobre tensão e compressão de barras, buscando a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que essa força produzia. Esse cientista foi também o pioneiro na análise dos estresses causados pelo impacto, tendo elaborado um método para o cálculo dessas forças. (Yunes, Szymanski, 2001)

A resiliência é a capacidade dos materiais de resistirem a choques, esse termo tem sido utilizado também pelas ciências humanas e hoje representa a capacidade do ser humano de sobreviver a traumas, de resistir a situações complexas e resolvê-las, não somente guiada por uma resistência física, mas pela visão positiva de reconstruir sua vida, a despeito de um entorno negativo, do estresse, das contrições sociais, que influenciam negativamente para seu retorno à vida. Assim, um dos fatores de resiliência é a capacidade do indivíduo de garantir sua integridade, mesmo nos momentos críticos.

Carmello (2008) explica que resiliência é a capacidade de:

- Promover as mudanças necessárias para atingir seus objetivos e os da empresa;
- Manter as competências e habilidades, mesmo diante das adversidades;
- Antecipar crises, prever adversidades e se preparar para elas;

- Ter firmeza de propósito e manter a integridade.

Segundo Conner (1995, p.209), a resiliência é composta por cinco características: positividade, flexibilidade, foco, organização, e pró-ação. As pessoas que conseguem apresentar essas características são consideradas por ele como pessoas resilientes, orientadas pelas oportunidades e não pelo perigo e que conseguem adaptarem-se as situações de mudanças.

Tais características são observadas como parte da personalidade de um indivíduo quando:

- Demonstra sensação de segurança e convicção que se baseia em sua visão da vida como complexa, porém repleta de oportunidades (Positividade);
- Tem visão clara do que quer realizar (Foco);
- Demonstra elasticidade especial ao responder a incerteza (Flexibilidade);
- Desenvolve abordagens estruturadas para gerenciar a ambiguidade (Organização);
- Induz mudanças ao invés de resistir a elas (Pro-ação).

Pessoas que conseguem enxergar as oportunidades, sem se preocupar intensamente com o perigo, conseguem se adaptar a qualquer ambiente seja ele social ou organizacional. Portanto pessoas que possuem tais características são consideradas pessoas resilientes.

As pessoas que gerenciam mudanças com sucesso sabem por intuição que, uma vez que estejam se aproximando do limiar do choque futuro, não podem mais apenas anunciar a mudança - devem orquestrá-la. (Conner, 1995, p.71)

O termo resiliência, não surgiu recentemente, já vem de estudiosos antigos que buscavam entender a facilidade de pessoas que conseguiam passar por situações complexas e momentos de turbulências com facilidade, sem que isso acarretasse, dificuldades em sua vida familiar, social e profissional.

### 3. RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

A competição intra e inter-organizacional faz com que metas sejam alcançadas em prazos cada vez mais curtos; a virtualização do tempo e do espaço introduz uma dimensão de trabalho a qualquer tempo, em qualquer lugar, que pressiona o indivíduo a uma adaptação cada vez mais complexa; a fronteira entre o espaço público e privado se liquefaz, pressionando a interface entre trabalho e vida pessoal; muitas vezes o indivíduo sente-se como se não houvesse solução diante da urgência em apresentar resultados favoráveis para a empresa, sua equipe ou para si próprio.

A necessidade de atualização contínua de conhecimentos, gera a necessidade de administrar o tempo pessoal entre o estudo, o trabalho, e o conjunto desses elementos faz da administração da própria vida uma competência estratégica para a sobrevivência do indivíduo no contexto do trabalho organizado.

A Resiliência pode ser utilizada em diversos contextos e em diferentes níveis de maturidade Organizacional. Uma empresa pode estar prestes a falir, outra está com dificuldades sazonais, outra precisa melhorar e aprimorar a sua performance. Todas precisam promover mudanças e podem utilizar o conceito de Resiliência. (CARMELLO, 2010).

No ambiente das organizações, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são cobradas do profissional, o que requer busca constante de informações, contínuo aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Com as mudanças ocorridas com frequência, torna-se importante o desenvolvimento de indivíduos que consigam absorver modificações e facilitem o encontro das soluções que correspondam às necessidades da organização.

Para Barlach, França, Malvezzi (2008) o termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à capacidade de construção de recursos adaptativos, de forma a não prejudicar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, rodeado por inúmeras formas de rupturas.

Moraes, Resende, Leite (2007) afirmam que a pressão sempre estará no mercado, portanto as empresas precisam se aperfeiçoar e construir recursos em tempo cada vez menor. Para isso é necessário exercer a resiliência, a fim de alcançar as expectativas, respondendo positivamente aos desafios, conseguindo equilibrar as tensões com as habilidades existentes, adquirindo assim um conhecimento através das turbulências.

Para esses mesmos autores (2007), a resiliência organizacional tem se tornado uma alternativa para muitas empresas aprenderem com os imprevistos, ganhando com isso possibilidades de explorarem novas oportunidades, pois colabora em períodos de crise, tornando-as competitivas e empreendedoras.

Nardi, Tittoni e Bernardes (2002) enfatizam como o processo de reestruturação produtiva tem criado uma série de mudanças que provocam transformações nas formas de organização do trabalho. Coloca a necessidade de um novo “modelo” de trabalhador, com capacidade de lidar com tecnologias, e exige dele, também, uma maior flexibilidade. O trabalhador “flexibilizado”, se sujeita as mudanças da gestão, suporta ritmo intensificado de trabalho e pressão, se adapta aos objetivos da empresa e assume responsabilidades, tornando-o resiliente às situações adversas.

Em função das características que assumiu o trabalho humano no século XXI, é possível analisá-lo à luz do conceito de resiliência, uma vez que as adversidades presentes demandam a mobilização de recursos sobre-humanos para o seu enfrentamento.

Resiliência é definida como a capacidade de uma empresa, um líder, uma equipe ou talento, promover as transformações necessárias para alcançar o seu propósito. O indivíduo é resiliente quando cresce nas mudanças, inova, se antecipa às situações e produz coerência estratégica para sua equipe e clientes. Sua influência como um ser resiliente precisa ter impacto proativo e orientado para o futuro. Como benefício de sua atuação como resiliente, desfruta da capacidade de prever, projetar e antecipar cenários e situações, assim como exercer proatividade em vez de simplesmente reagir aos efeitos das circunstâncias. Ao fazer isso, sua imagem e reputação são valorizadas consistentemente.

As pessoas resilientes experimentam os mesmos medos e as mesmas angústias que qualquer pessoa quando submetida à tensão de mudança (não podemos esquecer que são seres humanos) Entretanto, elas são capazes de manter seus padrões de produtividade e de qualidade, bem como sua estabilidade física e emocional enquanto buscam montar seus objetivos. A resiliência não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo, se as circunstâncias mudam a resiliência se altera (POLETTO e KOLLER, 2006, p. 24).

Com a competitividade ocorrente nos dias atuais, profissionais com característica resilientes terão um diferencial positivo na tomada de decisões das organizações em relação às disputas de vagas existentes na empresa.

### **3.1- CARACTERÍSTICAS DE PESSOAS RESILIENTES: A OPÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.**

Resiliência também é uma palavra muito usada no mercado de trabalho. Cada vez mais empresas buscam funcionários que sejam resilientes, isto é, que suportem bem a pressão, que sejam flexíveis e que usem a criatividade para resolver problemas.

De acordo com Carmello (2008), no mundo empresarial, a cada dez projetos de mudança, apenas um tem resultado favorável.

O colaborador resiliente colabora com a empresa, pois, como sempre está ligado ao que acontece em seu redor, ao redor do mundo, no mercado, fora das empresas, sempre consegue se antecipar as situações não esperando a crise acontecer, o que é esperado ultimamente de qualquer profissional em qualquer organização.

De acordo com Tavares (2002, p.46).

(...) para o indivíduo ser resiliente na sociedade atual, deve ser capaz de desenvolver capacidades físicas ou fisiológicas, biológicas e psicológicas que lhe possibilitem a aquisição de novas competências de ação, que lhe permitam adaptar-se melhor a uma realidade cada vez mais imprevisível e agir adequadamente sobre ela resolvendo os problemas que dela se originam.

Na visão Carmello (2008) o profissional resiliente tem três principais características:

- É atento ao mercado e detecta os sinais de oportunidades, frente a mudanças ou adversidades;
- Consegue finalizar atividades ou projetos no prazo;
- É capaz de promover mudanças estratégicas, deixando claro seu valor conforme a necessidade da empresa.

As pessoas com maior capacidade de resiliência estão mais bem preparadas para mudanças e seus desdobramentos, sendo mais eficazes em enfrentá-las; absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam poucas disfunções causadas por essas alterações, ou seja, conseguem antecipar-se às mudanças. (CONNER, 1995)

Para Carmello (2010), as características de pessoas resilientes precisam ser manifestadas continuamente, principalmente em momentos de complexidade e mudanças e não apenas em momentos de conforto, estabilidade ou convivência, são possíveis características de profissionais resilientes na visão do autor.

- Protagonistas: Incluem-se na situação, se posicionam como corresponsáveis e como peça-chave para o alcance de seus resultados;
- Criativos: Capacidade da pessoa/grupo para transformar/construir ideias, objetos e ações em algo diferente e inovador, buscando novos padrões de solução e crescimento.
- Gostam e aceitam mudanças: Abertos a reflexões e experiências, interessados em diversidade e inovações;
- Autoestima: É a capacidade que a pessoa/grupo tem de respeitar, valorizar e amar a si mesmo.
- Auto eficácia: Crença na capacidade de organizar e realizar uma sequência de ações para produzir um resultado desejado.
- Senso de Humor: É a capacidade da pessoa/grupo expressar verbal e corporalmente elementos incongruentes e hilariantes com efeito tranquilizador e prazeroso para si e para os outros, sem jocosidade ou desprezo.
- Emocionalmente inteligente: É a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia de nossas emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influências humanas. (CARMELLO, 2010, [www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/eduardo-carmello-a-resiliencia-e-o-mundo-corporativo](http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/eduardo-carmello-a-resiliencia-e-o-mundo-corporativo))

Portanto, as pessoas resilientes estão mais preparadas para enfrentar situações difíceis que lhe possam sobrevir. “Elas absorvem mais prontamente as dificuldades e continuam de forma determinada a perseguir seus objetivos traçados.”

(MOELLER, 2002). Pessoas mais resilientes têm, desta forma, a potencialidade de superar obstáculos em busca das suas metas.

Para Tavares (2002) os sistemas de formação para a nova realidade social deverão possibilitar mecanismos que tornem o indivíduo resiliente, menos vulnerável e eficaz na transformação da sociedade em que vive. Para esse autor, o desenvolvimento de estruturas mais resilientes é necessário, mas não deverá impactar no que já existe e sim aprimorar os processos de educação e fortalecimento de estruturas pessoais mais fortes, capazes de enfrentar o novo de forma segura e positiva.

As exigências e necessidades de responder e adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios são observadas e percebidas pelas pessoas dentro da organização. É importante observar que cada pessoa tem um modo específico e próprio para enfrentar e conduzir essas mudanças, o que demonstra que novas qualificações profissionais são requeridas nas organizações, principalmente para a liderança.

As organizações estão à procura de pessoas que consigam a aceitação e o modo eficaz de lidar com as contradições da vida, uma pessoa de mentalidade globalizada, que saiba dominar situações inesperadas, que conheça o seu interior e encontre um significado para o trabalho levando com ela outras pessoas a pensar da mesma forma.

O principal fator de sucesso num cenário de mudança está no grau de resiliência demonstrado pelas pessoas, ou seja, na capacidade de absorver uma mudança sem alterações no comportamento ou disfunções que acarretem problemas para a organização [...] um dos melhores lugares para ensinar e aprender as habilidades da resiliência é o cenário organizacional (CONNER, 1995, p.7).

A possibilidade de transformar em positivo os sentimentos oriundos dessa vivência num cenário de mudanças, exigências e pressões permite ao indivíduo desenvolver-se, crescer e prosperar dentro de uma organização. Possibilita-lhe tornar-se capaz de reagir de forma criativa e adaptável, demonstrando seu comprometimento com seus objetivos e com os objetivos e metas organizacionais. As organizações de grande porte e bem-sucedidas demonstram ser atraentes a pessoas com facilidade

para adaptarem-se às turbulências organizacionais e das alterações no modo de funcionar da sociedade em geral.

Dentro das organizações, a resiliência pode ser observada no comportamento de pessoas que podem ser consideradas resilientes, estas demonstram cinco características de forma equilibrada, sendo elas: 1. Positivas - conseguem ver oportunidades no perigo e imaginam situações de sucesso em vez de fracasso; 2. Focadas – conseguem se concentrar nas metas que pretendem atingir sem se desviar de seus objetivos; 3. Flexíveis - consideram outras alternativas que também podem levá-las ao mesmo fim; 4. Organizadas–conseguem definir uma estrutura diante do caos e sabem priorizar e 5. Proativas – possuem iniciativa (CONNER, 1995, p 209).

Lorga (2006) afirma que a característica da atitude resiliente vai ao encontro do “novo perfil de trabalhador” desejado e necessário para empresas na atualidade, pois denota rapidez em se adaptar ao novo, resolver crises e transformar a situação.

Levando em consideração o perfil desse novo profissional percebe-se que a cada ano, as empresas estão descobrindo que não basta ser excelente tecnicamente, mas é preciso também, que o profissional seja maduro emocionalmente e que seja flexível para se adaptar às mudanças; que tenha capacidade de trabalhar em equipe e manter o bom relacionamento com os colegas e com a equipe; que consiga comprometer-se de fato com os objetivos; que seja empreendedor dentro da empresa; que gere resultados eficientes; tenha um bom índice de acertos; seja um líder eficaz; ético; etc.

As novas exigências do mercado designam um perfil resiliente com qualidades que são esperadas das grandes e pequenas empresas, como por exemplo, colaboradores que façam a diferença, principalmente para atender à acirrada competitividade. Espera-se que os profissionais sejam protagonistas e agentes das mudanças no mercado, e o sujeito resiliente deve se preparar para a realidade do mercado.

A flexibilidade e a tranquilidade que a pessoa resiliente apresenta, mesmo em meio ao eminente caos, tornam-se um diferencial no mercado de trabalho, tornando um artifício para as pequenas empresas que apostam nesse diferencial para um possível crescimento.

Pequenas empresas estão proporcionando treinamentos focados nesse tema, investindo que informam a respeito e desenvolvem esta competência, todos de caráter prioritariamente comportamental. Buscando desenvolver a capacidade de perceber no mundo as oportunidades, das quais há a escolha de participar ou não, especialmente com os colaboradores que enfrentam desafios e imprevisibilidade, percebem a mudança como algo que pode ser difícil e adverso, ou agradável e simples, mas sempre aprende com ela. Podendo assim, as empresas, aproveitarem seus funcionários mais participativos, dando-lhes a chance de participarem das situações impostas pelo mercado de trabalho competitivo, adquirindo características comuns às pessoas resilientes e conseqüentemente levando a empresa a um crescimento eficaz.

O objetivo de um possível crescimento ou até mesmo de se manter viva no mercado é bem constante entre as pequenas empresas, que enfrentam uma forte concorrência na competitividade do mercado.

Características de pequenas empresas, como por exemplo:

- Centralizar a administração e as tomadas de decisões é incumbência de apenas uma pessoa em pequenas empresas;
- Distribuição de tarefas e responsabilidades não ficam bem claras;
- Encontrar atitudes conservadoras é normal, pois, pequenas empresas não acreditam em algumas áreas de ação com *Marketing* ou consultoria.

A opção de pequenas empresas por colaboradores que possuem características da resiliência é pelo fato de acreditarem que possam passar por tempos de crises sem que comprometa o desenvolvimento da empresa e do colaborador, visando que esse possa se apoiar na crise para criar oportunidades que elevem o nível da empresa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resiliência não é um atributo fixo, há mudança ao longo do tempo. Há que se considerar, portanto, a relatividade do conceito. Pode aparecer em diferentes grupos étnicos, de diferentes níveis socioeconômicos e diferentes contextos culturais, não é uma qualidade que nasce com o indivíduo e, ainda, é muito mais do que uma simples combinação de condições felizes. Devem ser levadas em conta as qualidades do indivíduo, o ambiente familiar, social e profissional, favoráveis e também as interações entre esses elementos.

Preparar os colaboradores para possíveis mudanças e transtornos que possam ocorrer na empresa, sendo um diferencial para conseguir manter as pequenas empresas na competitividade do mercado atual. Com as mudanças que ocorrem com tanta frequência, torna-se importante o desenvolvimento de indivíduos que consigam absorver tantas modificações e não apresentem nenhum tipo de comprometimento pessoal ou profissional.

A ênfase dada ao lado positivo da atitude resiliente no contexto das organizações decorre do chamado novo perfil exigido do trabalhador. Este perfil exige uma reação individual do trabalhador em face do seu trabalho, devendo se dedicar às mudanças de acordo com os diferentes tipos de situações adversas, seja na resolução de problemas em nível individual ou grupal, no atendimento a clientes internos ou externos, no atingir das metas, seja na sua constante qualificação e atualização técnica, enfim, o trabalhador deve sempre se superar. Nesse ponto se insere, para todos os profissionais e organizações, a necessidade de utilizar plenamente o conceito de resiliência em suas ações. Existe uma grande variedade de campos de abrangência dessas ações e formas a serem adotadas.

Pode-se destacar também que a falta de resiliência pode afetar desde o bom relacionamento no local de trabalho até a produtividade, pois o indivíduo que não é resiliente não desenvolve a capacidade de superar os conflitos que geram estresse e cansaço e, em consequência, pode apresentar comprometimento da saúde física e emocional, como por exemplo, patologias psicossomáticas, comportamentos

indesejados, considerados negativos e comprometimento do trabalho, queda da produtividade.

As pessoas resilientes são aquelas que se orientam pelos resultados em longo prazo. Esta característica contribui para que novos rumos sejam traçados através dos processos de mudança.

## REFÊRENCIAS

BARLACH, L. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito.** Dissertação de Mestrado Inédita. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_; FRANÇA, A. C. L; MALVEZZI S. **O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações.** Porto Alegre, 2008. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci_arttext&tlng=es) acesso em 12/12/2013

CARVALHO, R. de; **O que é ser resiliente.** Publicado em 1 de setembro de 2009. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-ser-resiliente/33338/> acesso em 20/12/2013

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor.** São Paulo: Editora Gente, 2008.

\_\_\_\_\_. **A resiliência e o mundo corporativo.** Publicado em 1 de outubro de 2010. Portal Carreira&Sucesso. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/eduardo-carmello-a-resiliencia-e-o-mundo-corporativo>. Acesso em 10/01/2014.

CONNER, D. R.; **Gerenciando na velocidade da mudança:** como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FERREIRA, Antônio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio: O dicionário do século XXI.** São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FLACH, F. Resiliência: **A arte de ser flexível,** Saraiva 1988; In: TROMBETA, Luisa Helena A.P & GUZZO, Raquel Souza Lobo; **Enfrentando o Cotidiano adverso;** Campinas, SP: Alínea, 2002.

LORGA, L. **O sujeito resiliente e os valores da empresa.** Psicologia do trabalho, 2006. Com acesso em: [www.comportamento.com.br/artigos](http://www.comportamento.com.br/artigos). Acesso em 12/01/2014.

MOELLER, J. E. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Darly R. Conner.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83535/188305.pdf?sequence=1>

MORAES, S. C. S.; RESENDE, M. L.; LEITE, G. L. M. **Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza.** 2007. Disponível em:

<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202007/Congressos/Internacionais/2007%20-%20ADM/21.pdf>. Acesso em 05/01/2014.

MOREIRA, A. A. DE S.; TEIXEIRA, A. R. N.; QUEIROZ, R. D. **A importância da resiliência no contexto organizacional**. Disponível em: [http://www.jrhconsultoria.com.br/upload/artigos/ARTIGO\\_01\\_RESILI%C3%8ANCIA.pdf](http://www.jrhconsultoria.com.br/upload/artigos/ARTIGO_01_RESILI%C3%8ANCIA.pdf). Acesso em 10/02/2014

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. **Subjetividade e Trabalho**. In: CATTANI, Antonio David. (org.). (2002) Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia. Petrópolis: Vozes; 4.ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS

POLETTO, M. e KOLLER, S. H.; **Contextos ecológicos: Promotores de resiliência, fatores de risco de produção**. Campinas, São Paulo, 2006.

SILVA, S. M. **A resiliência a serviço do gestor público: Um breve panorama organizativo das relações interpessoais**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71512/000876125.pdf?sequence=1> acesso em 20/01/2014.

TAVARES, J. (org). **Resiliência e Educação**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

YUNES, M. A. M. (2003). **Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família**. *Revista Psicologia em Estudo*, 8, 75-84.

\_\_\_\_\_ & Szymanski, H. (2001). **Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas**. In J. Tavares (Ed.), *Resiliência e educação* (pp. 13-42). São Paulo: Cortez.