



# Artigo da Semana

## Processos de Resiliência: O Papel das Lideranças

LUIZ FRANCISCO BUENO - DIRETOR UNIDADE SUL DE  
MINAS E VALE DO PARAÍBA - SP DA WISDOM

2020

## ARTIGO DA SEMANA

### PROCESSOS DE RESILIÊNCIA: O PAPEL DAS LIDERANÇAS

Como sequência do ARTIGO sobre “RESILIÊNCIA: DA TEORIA À PRÁTICA NO NOSSO COTIDIANO” publicado nesse espaço na semana passada, compartilho com vocês outras reflexões sobre o tema, focando agora no papel das LIDERANÇAS na construção de PROCESSOS RESILIENTES.

Como já afirmei em outros ARTIGOS, o AMBIENTE DE NEGÓCIOS, presente e futuro, caracteriza-se pela velocidade organizacional, ou seja, por mudanças constantes e complexas, de natureza tecnológica, econômica e cultural, que afetam a competitividade e ampliam as incertezas, ambiguidades, divergências e adversidades, tornando imperativa uma nova lógica de percepção e aprendizado: a nominada ORGANIZAÇÃO APRENDENTE como diz Peter Senge em seu célebre livro: A Quinta Disciplina.

Dessa forma, me parece mais lógico, antes de pontuar o papel das LIDERANÇAS e da resiliência nesse contexto, tecer algumas considerações sobre o que muitos autores e pesquisadores afirmam sobre a chamada RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL.

A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL pode ser entendida como uma habilidade da EMPRESA em desenhar respostas situacionais às rupturas no ambiente, que representem AMEAÇAS POTENCIAIS à sua sobrevivência.

Assim sendo, as EMPRESAS, através de um processo de aprendizagem permanente, ao se depararem com obstáculos e desafios de qualquer natureza, DESENVOLVEM soluções e novas COMPETÊNCIAS, as quais se somarão às já existentes, fortalecendo-as para superar as próximas rupturas que fatalmente ocorrerão.

Dessa forma é muito comum, dentre as ORGANIZAÇÕES APRENDENTES, a postura de sempre buscar identificar as ameaças e oportunidades que possam afetar a EVOLUÇÃO de seus negócios, bem como de monitorar a atuação de seus diversos *stakeholders*.

Essa postura leva as EMPRESAS a sempre desenharem tanto os CENÁRIOS quanto as respectivas ESTRATÉGIAS, novas ou derivadas daquelas aprendidas a partir de situações passadas. Essa é a essência do processo de GESTÃO DE RISCOS, em sinergia com a chamada GESTÃO DA RESILIÊNCIA, que se faz, cada vez com maior frequência, no mundo corporativo.

ORGANIZAÇÕES percebidas como mais RESILIENTES sempre se mostram receptivas para APRENDER, através tanto de suas experiências quanto daquelas de seus concorrentes, a fim de MITIGAR RISCOS, ainda que algumas vezes se comportem de forma imatura e resistente às informações e melhores práticas empresariais.

Com certeza vocês conhecem histórias de EMPRESAS que faliram ou quase isso por, simplesmente, “negarem” as tendências do seu mercado. Essa atitude “reducionista” de seus principais gestores foi jocosamente apelidada de “Síndrome de Gabriela” (eu nasci assim, eu cresci assim e vou morrer assim), pois tais “courageiras”, com frequência, somente são rompidas quando situações drásticas obrigam à MUDANÇA DO COMPORTAMENTO empresarial.

Portanto, as EMPRESAS que passam por PROCESSOS DE RESILIÊNCIA tornam-se mais flexíveis e ágeis, pois ao criar e incorporar novas COMPETÊNCIAS darão um “salto quantitativo e qualitativo” em seu “MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA”, ampliando o ciclo virtuoso da RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL.

Vale ressaltar que tais iniciativas demandarão esforços significativos para reorganizar seus RECURSOS e PROCESSOS DE TRABALHO, bem como para redefinir o PAPEL DAS LIDERANÇAS e a forma de gerir seu CAPITAL HUMANO.

Segundo pesquisadores, traços culturais comuns às EMPRESAS que incentivam e praticam PROCESSOS DE RESILIÊNCIA são a comunicação aberta e transparente, a tolerância ao erro e a preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

Além disso, as EMPRESAS RESILIENTES têm uma orientação estratégica clara, valorizam e incentivam, no seu dia a dia, a produção de conhecimento compartilhado e, para tanto, as expertises de suas LIDERANÇAS são objeto de constante atualização.

As MUDANÇAS são o habitat natural das LIDERANÇAS e a efetividade de suas ações frente a situações críticas é que garantirá a sua sobrevivência (desnecessário apontar aqui o *turnover* no chamado C-Level). Portanto, seu principal desafio é a COMPETÊNCIA para conduzir seus próprios PROCESSOS DE RESILIÊNCIA e, principalmente, para atuar como facilitador, de forma dialética e simbiótica, no desenvolvimento da RESILIÊNCIA de suas EQUIPES!

Resgato, de forma resumida, uma de minhas afirmações no ARTIGO “LIDERANÇA 4.0”, também publicado nesse espaço, a qual, a meu ver, retrata a resposta para a questão central desse ARTIGO e sinaliza o caminho para a construção efetiva da RESILIÊNCIA pessoal e organizacional.

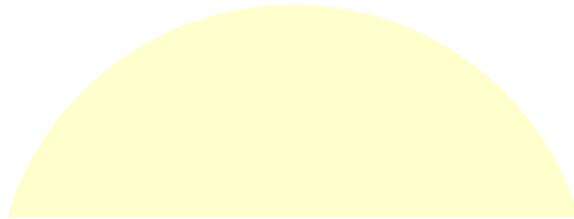
Trata-se de liberar o potencial humano das PESSOAS e das EQUIPES em toda a sua amplitude! Para isso é preciso construir CONFIANÇA e ela é fruto de uma percepção positiva de SINTONIA e de ALINHAMENTO de propósitos.

Gerar essa percepção exige empenho, disponibilidade para entender a EQUIPE e OS CLIENTES, internos e externos, bem como habilidades interpessoais para comunicar-se de forma que eles entendam e valorizem. Empatia, flexibilidade e habilidade para lidar com as diferenças são PONTES para esse diálogo confiável, respeitoso e produtivo.

Com certeza, muitos leitores poderão avaliar que há um certo “romantismo” nas afirmações acima, porém muitas pesquisas, como por exemplo, a conduzida pelas pesquisadoras britânicas Sarah Bond e Gillian Shapiro, intitulada *Tough at The Top*, que perguntaram a 835 profissionais de EMPRESAS públicas e privadas o que, na vida deles, os levava a serem mais RESILIENTES? Categóricos, 75% dos respondentes disseram que o que mais consumia suas reservas de RESILIÊNCIA era “lidar com pessoas difíceis ou com “jogo político” no ambiente corporativo”; seguida, de perto, pelo *stress* do excesso de trabalho e das críticas pessoais.

Na mesma linha, outra recente pesquisa da KPMG - “A Era da Liderança Resiliente” (disponível na web), com CEOs de diversas nacionalidades, constatou que 80% dos CEOs brasileiros estão pessoalmente envolvidos em impulsionar uma CULTURA DE RESILIÊNCIA junto à suas EQUIPES.

Finalizo instigando-lhes com 02 questões: Gestores e LÍDERES que não se prepararem para PROCESSOS DE RESILIÊNCIA (próprios e das EQUIPES) conseguirão sobreviver? E para nossos colegas de RH: Como o RH pode contribuir para o desenvolvimento de PROCESSOS DE RESILIÊNCIA?



**Luiz Francisco Bueno** - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

**PALAVRAS CHAVE:** alinhamento, competição, conflito, cooperação, cultura, estratégia, estratégico, identidade, identificação, líder, liderança, motivação, organização aprendente, pensar, Peter Senge, planejamento, processo resiliente, qualidade, querer, relações, resultado, resiliência, sentimento, sentir, social, stress, valores.