

RESILIÊNCIA PSICOLÓGICA: IMPACTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y

Aline Graziely Lemos¹
Dori Luiz Tibre Santos²

RESUMO

A resiliência psicológica é um fator preponderante que influencia no desempenho dos colaboradores de uma determinada organização. Este ambiente é propício ao desenvolvimento do estresse e adversidades, onde o indivíduo é cobrado por resultados e alcance de diversas metas. Desta forma é possível desenvolver a resiliência por meio da superação das adversidades e da aprendizagem proporcionada pelos enfrentamentos necessários às adversidades em prol do equilíbrio da empresa. Uma situação corriqueira nas organizações é que o reconhecimento das emoções negativas nem sempre deve ser inibido ou suprimido, pois elas podem ser bastante funcionais. Grande é o desafio dos gestores ao conduzir seus profissionais para a conquista de metas objetivas pré-estabelecidas pelas empresas. Em relação à prática de gestão e seus diversos estilos de liderança, cada vez mais é estimado que fossem adequadas as principais características da equipe, para que possibilite uma relação mais próxima por meio da confiança estabelecida com o colaborador, criando um ambiente mais propício para que os profissionais desenvolvam a resiliência, elevando seu desempenho e amadurecimento. Delimitou-se o tema à geração Y, por ser um temática atual e existir pouco material a respeito do assunto, o que permitirá relacionar características intrínsecas ao grupo. A questão analisada neste artigo é: que tipo de ferramentas os gestores de uma organização X podem utilizar para dar condições para os profissionais da geração Y desenvolverem a resiliência psicológica?

Palavras chave: Resiliência. Organização. Gerações. Geração Y. Jovens.

¹ Aluna do 4º ano de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2013-2014) da FAE Centro Universitário. *E-mail*: alinymeyer@hotmail.com.

² Mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail*: dori.santos@fae.edu.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre comportamento organizacional avançaram muito nas últimas décadas e ampliaram o espaço ocupado pelo tópico das emoções e dos afetos, embora persista o foco nos aspectos cognitivos da conduta humana no trabalho (BEYER; NIÑO, 2001; BORGES-ANDRADE; MEIRA, 2003). Neste enfoque estão envolvidas questões relacionadas ao poder nas relações hierárquicas, ao sistema capitalista e a determinantes sociais como o crescente desemprego e necessidade de sobrevivência.

Segundo Dejours (1992), os estudos realizados pela psicopatologia do trabalho revelam que o equilíbrio psíquico e a saúde mental do indivíduo são afetados pelas pressões originadas pela organização do trabalho. Desta forma, fica clara a necessidade de sabermos de que forma a gestão organizacional pode colaborar com os seus empregados para que tenham condições de desenvolverem resiliência psicológica no contexto organizacional.

Percebemos hoje o vasto conhecimento conquistado a respeito de estilos de liderança, práticas de gestão organizacional e até mesmo motivação. Grande é o desafio dos gestores ao conduzir seus profissionais para a conquista de metas objetivas pré-estabelecidas pelas empresas. Muitos deles levam em consideração os fatores psicológicos de cada um para que possam atuar nos pontos fortes de seus empregados.

Embora muitas das grandes empresas possuam código de ética – a maioria das 100 melhores empresas que estão no *ranking* da revista Exame (Edição especial, 2013) o possui – só essa conquista não é suficiente, pois o simples fato de termos um código penal que condene furtos, roubos, homicídios, latrocínios, sequestros etc. não impede a sua ampla ocorrência. Uma situação corriqueira nas organizações é que o reconhecimento das emoções negativas nem sempre deve ser inibido ou suprimido, pois elas podem ser bastante funcionais.

Sendo assim, por meio dos códigos de ética podem-se criar ferramentas através do departamento de Recursos Humanos da empresa, para que o indivíduo, às vezes, se sinta bem, ou não, com seus sentimentos.

Com isso, chega-se à seguinte questão norteadora: que tipo de ferramentas os gestores de uma organização X podem utilizar para dar condições para os profissionais da geração Y desenvolverem a resiliência psicológica?

1 RESILIÊNCIA

Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a “superação” de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (YUNES, 2003). Por tratar-se de um conceito relativamente novo no campo da Psicologia, a resiliência vem sendo bastante discutida do ponto de vista teórico e metodológico pela comunidade científica. Alguns estudiosos reconhecem a resiliência como um fenômeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano e outros enfatizam a necessidade de cautela no uso “naturalizado” do termo.

Waller (2001, p. 290) comenta que a resiliência é um fenômeno com o processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico, sendo “um produto – multideterminado e sempre mutável – de forças que interagem em determinado contexto ecossistêmico”.

Dentro das organizações, Somers (2009) abordou a necessidade de se alavancar a resiliência latente, argumentando que a proposição de modelos de avaliação organizacionais, dos processos internos e das estruturas organizacionais, pode auxiliar no desencadeamento de comportamentos positivos de adaptação à mudança e a eventos inesperados, possibilitando ao funcionário uma base para que este adquira a resiliência e coopere com o processo estratégico da empresa.

De acordo com Santos (2010), a questão estratégica da resiliência aponta para a necessidade de uma melhor compreensão e forma de administração resiliente, a qual deve estar fundamentada em conceitos coerentes e ligada à gestão organizacional.

Uma organização resiliente está fundamentada em três elementos (ROBB, 2000): na sua cultura, nas suas habilidades e no seu escopo, os quais devem ser estrategicamente pensados e aplicados nas empresas a fim de que o ambiente de trabalho e a forma de gestão existente leve os funcionários a uma evolução contínua de comportamento.

Rose (2004) também conclui que a resiliência se apresenta de forma latente nas organizações, sendo possível desenvolver a resiliência através da superação das adversidades e da aprendizagem proporcionada pelos enfrentamentos necessários às adversidades em prol do equilíbrio da empresa.

Segundo Conner (1995), o melhor ambiente para que as pessoas aprendam sobre resiliência é o cenário organizacional. Ele enfatiza que a resiliência é um fator preponderante para suportar processos de mudança, de adaptações às adversidades e de uma evolução de comportamento nas empresas.

2 LIDERANÇA

A responsabilidade da conquista de metas empresariais e o desenvolvimento profissional dos colaboradores recaem sobre o líder. Para Chiavenato (1999, p. 533-627):

A liderança é um processo-chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. Para ele a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana.

Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXVEL, 2008). De acordo com Hunter (2004), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Para Vries (1997), a arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2000), as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

No QUADRO 1, o autor Chiavenato (2000, p.137) faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados. Os estudos de White e Lippitt (2011 apud AGUIAR, 2005) mostraram que os estilos de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire* são formas diferentes de exercer influência no grupo.

QUADRO 1 – Comparação entre os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. comenta as atividades quando apenas perguntado.

FONTE: Chiavenato (2000, p.138)

Cattel (1966 apud AGUIAR, 2005, p.383), ao analisar as consequências da liderança autocrática, mostra que ela gera necessidades que originalmente não se manifestavam no grupo e explora o medo, a insegurança e a frustração, bem como as necessidades inconscientes, primitivas e de regressão, tais como a dependência paterna, a identificação e a projeção do grupo a crescer.

Já a liderança democrática é indicada por Krech, Crutchfield e Balachey (1968 apud AGUIAR, 2005, p.393) pela capacidade de envolver-se com os membros da equipe e delegar responsabilidades de forma equilibrada, além da gestão de mudanças e de conflitos. “revela que o líder democrático cria condições para que as satisfações dentro do grupo sejam compartilhadas em um clima de respeito mútuo entre o líder e os liderados (GIBB, 1975 apud AGUIAR, 2005, p. 393)”.

2.1.1 Liderança Situacional

A Liderança Situacional, conforme Hersey e Blanchard (1986), baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal.

Segundo Maximiano (2008), o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação?

2.1.2 Liderança Visionária

Os líderes visionários são cada vez mais valorizados em um mundo que se transforma a cada instante. Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser visionário é uma capacidade a ser aprendida. “[...] São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram” (GAUDÊNCIO, 2009, p.87).

Já Robbins (2000, p. 400) a considera como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

2.1.3 Liderança Transformacional

Segundo Robbins (2000, p. 397), “na liderança transformacional há consideração Individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha”.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada e seu desafio é equilibrar o uso dos três processos com as circunstâncias e atividades adequadamente.

2.2 HABILIDADES DO LÍDER

De acordo com Hunter (2004), habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida, porém pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

Maxwell (2008, p.109) ainda cita uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir:

1. Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.
2. Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes.
3. Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.
4. Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.
5. Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam.
6. Disposição para servir: fazem o que for necessário.
7. Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem.
8. Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.
9. Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência em longo prazo.
10. Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

Maxwell (2008, p. 68) também explica que “saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna [...]. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

Também é importante destacar os tipos de poderes organizacionais:

1. Poder coercitivo: é o poder baseado no temor e na coerção.
2. Poder legitimado: é o poder que decorre do cargo ocupado pelo líder no grupo ou na hierarquia organizacional.
3. Poder de referência: é o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial, conhecido popularmente como carisma.
4. Poder carismático: é o poder de um indivíduo de influenciar outro pela força do caráter, muitas vezes chamado de carisma pessoal.
5. Poder premiador: inerente à estrutura organizacional pelo fato de os gerentes serem dotados de poder administrativo sobre uma série de recompensas.
6. Poder de especialização: decorre dos talentos do indivíduo, ou de sua experiência no mercado de trabalho.
7. Poder de informação: detém informações importantes para o processo de tomada de decisão dentro da empresa.

3 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (CRISÓSTOMO, 2010).

De acordo com MASLOW (1962, p.97):

Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada.

Outros autores citam que a motivação está dentro de cada um. Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, e também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.

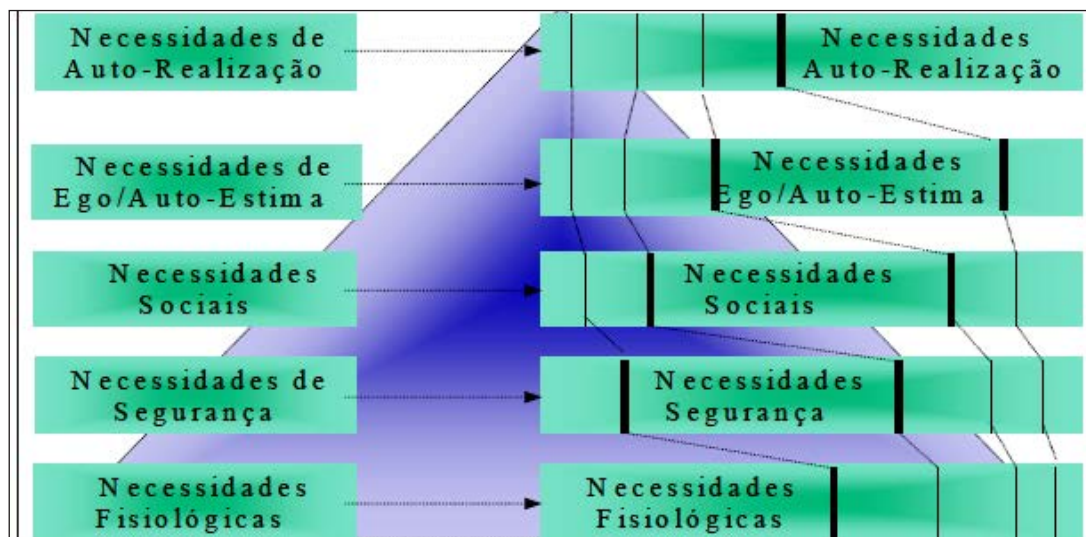
Silva e Rodrigues (2007, p. 9) reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Sobre desenvolvimento profissional, Chandler e Richardson (2008, p. 125) citam: “Felicidade é crescimento”. Somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo. E pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes.

Maslow (1962) afirma que existem cinco categorias de necessidades, as quais estão dispostas numa hierarquia, desde necessidades de ordem mais baixas (as necessidades fisiológicas) até aquelas de mais alta ordem (as de autorrealização), conforme a FIG. 1 a seguir:

FIGURA 1 – A hierarquia das necessidades humanas de Maslow



FONTE: Maslow (1962, p.97)

Maslow (1962) ampliou sua teoria sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de autorrealização dos indivíduos.

Sobre realização, Silva e Rodrigues (2007, p. 51) apontam que “[...] a pessoa evidencia um alto nível de motivação para autorrealização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal”.

Segundo o autor Gaudêncio (2009, p. 40) “desafio é um dos dois mais importantes fatores motivacionais. O segundo é o reconhecimento”.

3.1 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg compreendeu este possível equívoco afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e autorrealização, afirmando que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: os higiênicos e os motivacionais, conforme QUADRO 2 a seguir.

QUADRO 2 – Fatores higiênicos e motivadores

Fatores que Previnem a Insatisfação (Higiênicos)	Fatores que Geram Satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com Pares, com Supervisor e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

FONTE: Hering (1996, p.106)

- a) Fatores higiênicos (extrínsecos): são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles: salários e benefícios, tipo de chefia e políticas e diretrizes organizacionais.
- b) Fatores motivacionais (intrínsecos): são aqueles relacionados ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização.

O caminho apontado para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se “um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 77).

3.2 TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR E A TEORIA Z DE OUCHI

As teorias X e Y apresentam algumas características de comportamento humano dentro das organizações. McGregor (1960) classifica os incentivos ou recompensas em diversas categorias:

1. Os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação e comportamento com o trabalho.
2. Os incentivos intrínsecos – inerentes à própria natureza da tarefa.

O quadro mostra uma comparação entre a Teoria X e a Teoria Y:

QUADRO 3 – Comparação teoria X e teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
<p>A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As condições sobre o comportamento humano são as seguintes:</p> <p>O homem é indolente e preguiçoso por natureza. Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido; o homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização. Persiste-se a mudanças. A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.</p> <p>A Administração, segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspectos:</p> <p>Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).</p> <p>Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento) , políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).</p> <p>Remuneração como um meio de recompensa.</p>	<p>É a moderna concepção da Administração; baseia-se na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana. Seus principais aspectos são:</p> <p>O homem não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar. As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.</p> <p>As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.</p> <p>Ele só não aceita responsabilidades, também as procura. A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas. A teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos.</p> <p>A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:</p> <p>É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade. Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.</p>

FONTE: A autora (2014)

Ouchi (1968) formulou uma conclusão da sua teoria, a qual deu o nome de Sociedade M. Nela o autor manifesta que para ser bem-sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais. Para ilustrar esse ponto, ele apresenta três tipos de organizações:

1. A estrutura forma U (unificada): a empresa é uma identidade e a estrutura é funcional; a organização é descentralizada.
2. A estrutura forma H (*holding*): na organização as unidades operacionais estão em atividades não correlatadas. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades.
3. A estrutura forma M (multidivisional): as operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas.

3.3 A TEORIA CONTINGENCIAL DE VROOM

Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para o autor há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

1. Expectação, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais e a percepção que ele tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos.
2. Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho.
3. Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida.

A Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Essa suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a autorrealização, por meio do alcance dos objetivos pessoais, só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Essa hipótese estabelece um elo entre treinamento e motivação.

4 GERAÇÃO Y

A geração Y tem sido objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento e é caracterizada pelo forte ritmo de mudança, pela necessidade e pelo grau de interatividade, que, em conjunto, definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, com reflexos significativos no mundo do trabalho (LOMBARDIA, 2008; TAPSCOTT, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Essa geração, que compreende os nascidos a partir de 1980, não só tem afinidade como prioriza esse envolvimento com o mundo cibernético (BOOG, 2009).

Segundo Serrano (2010), a interação, através da tecnologia, é um referencial desta geração, esses jovens gastam a maior parte de seu tempo conectados com informações de fácil acesso, se comparados a outras gerações. Esse fator torna-os extremantes questionadores e possibilita elevar a formação acadêmica e domínio de outros idiomas (OLIVEIRA, 2011).

O futuro havia chegado de forma assustadora para esses jovens, porém para Oliveira (2010), apesar de jovens extremamente informados, ainda não conseguem ou não sabem como lidar com essas informações de forma produtiva.

Os integrantes da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2008, p.1).

Diversos autores, ao descreverem essa geração, destacam que ela é mais bem informada e possui um nível de educação mais alto que suas antecessoras (LOMBARDIA, 2008; TAPSCOTT, 2008).

Para Serrano (2010),

A internet está para geração Y como as bibliotecas ou bancas de jornal para as gerações anteriores. A Geração Y não sente a necessidade de aprender e se aprofundar em nada. Não há a necessidade de decorar nada. Quando precisar de uma informação, o jovem saberá onde encontrá-la.

Devido à forte interação com a internet, esses jovens apresentam alguns distúrbios relacionados ao *stress*, e este é proveniente de uma cultura em que as pessoas presam pelo caminho “mais rápido”, pela pressa e pela conquista de resultados sem empenho. “Eles querem trabalhar, mas não querem que o trabalho seja sua vida”. (ARMOUR, 2009, p.50). “Movida por desafios, a Geração Y não é a melhor amiga do tempo, muito pelo contrário, algumas de suas mais evidentes características são a pressa e acreditar em retornos rápidos a todo tempo” (MACEDO, 2008, p.1).

Historicamente essa geração foi criada para ser vencedora pelos seus pais, que faziam parte da geração *Baby Boomer* ou X. Eles jamais poderiam ir mal na escola e eram estimulados a serem independentes e donos do próprio destino, afinal eles tinham uma vantagem muito grande ao seu lado: a globalização e tecnologia.

Nesta época, “para muitos pais e mães, preparar seus filhos para o ambiente de alta competitividade tornou-se missão de vida” (OLIVEIRA, 2008, p. 72). Neste contexto, muitos pais exigiram mudanças no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem modelos de recompensa independente do merecimento, e as consequências dessas atitudes foram diversas.

A autoestima elevada gerou nestes indivíduos expectativas pouco realistas, com uma grande rejeição ao *feedback*, tendência a “culpar os outros” por seus erros e dificuldades e em ver as coisas na perspectiva correta. Isso trouxe uma degradação da humildade nesta geração. Outras consequências foram:

1. Têm dificuldade de aceitar o fracasso;
2. Perdem a oportunidade de lidar e aprender com seus erros;
3. Têm dificuldade em aceitar *feedback* e críticas, mesmo que construtivas;
4. Têm dificuldade de estabelecer um sistema realista de autoavaliação e de expectativas;
5. Têm dificuldade de assumir responsabilidade por erros cometidos;
6. Têm dificuldade de aceitar/ver outros pontos de vista;
7. Têm dificuldade de reconhecer suas limitações;
8. Têm dificuldade de assumir a responsabilidade por seus atos e decisões e;
9. Têm dificuldade de focar o presente.

Infelizmente essa geração acabou não desenvolvendo a capacidade de superação de fracassos pessoais e profissionais, o que gerou uma frustração e *stress*, de tal forma que a motivação acaba oscilando muito facilmente e a desmotivação gera impactos em seus resultados dentro do ambiente de trabalho.

O QUADRO 4 a seguir mostra as mudanças na **ética profissional** entre as gerações

QUADRO 4 – As mudanças na ética profissional entre as gerações

Ética Profissional Tradicional	Ética Profissional Gen Y
O trabalho em 1º lugar	A vida em 1º lugar
Distinção entre horário de trabalho e lazer	Sem distinção - Integração vida pessoal e profissional
Segue regras acima de tudo	Segue as regras que consideram funcionar e estabelecem as próprias
O chefe merece respeito	Respeito somente se merecido
Tempo de serviço = Promoção	Talento = promoção
Expediente das 9 as 18 hs, com horas extras	Horário de trabalho indefinido
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato virtual
Veste sempre a camisa da empresa	Veste a camisa da empresa quando necessário
Muda de acordo com as necessidades da empresa	Espera que a empresa mude de acordo com as suas necessidades.

FONTE: A autora (2014)

“A mistura de gerações no trabalho pode ser, na melhor das hipóteses, empolgante e enriquecedora, mas, na pior delas, uma experiência irritante e frustrante” (KAYE; EVANS, 2004, p. 193). A seguir podemos ver no QUADRO 5 as principais diferenças entre as gerações:

QUADRO 5 – Diferenças entre as gerações

Baby Boomers	Geração X	Geração Y
(nascidos entre 1945 e 1961) Ocupam cargo de topo na hierarquia ou são profissionais de nível sênior.	(nascidos entre 1962 e 1977) Ocupam cargo intermediário ou são profissionais de nível pleno	(nascidos a partir de 1978) Ocupam cargo inicial na hierarquia ou são profissionais de nível sênior, em TI podem ocupar cargos de direção.
<ul style="list-style-type: none"> • “Vestem a camisa - são pessoas totalmente voltadas ao trabalho, que é sua prioridade nº. 1.” • Voltado a resultados; são competitivos. • A maior dificuldade é a perda de <i>status</i> e poder. • Liderar significa comandar e controlar. • Não se preocupam muito com qualidade de vida. • Têm uma relação difícil com tecnologias digitais, aprendem a lidar depois de adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm muita experiência e dedicação. • Têm um medo inconsciente de ser despedido e de ser ameaçado por alguém da geração Y. • Também vestem a camisa, com foco em resultados. • Buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional. • São “imigrantes digitais”, aprenderam a lidar com tecnologias digitais na adolescência. • Costumam ter um elevado nível de estresse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm forte autoestima e compromisso não negociável com valores. • São fascinados por desafios, e querem fazer tudo do seu jeito. • São impulsivos e enfrentam sem medo posições de poder e autoridade. • São “multitarefa”. • São “nativos digitais”. • Têm facilidade com reuniões virtuais. • Querem flexibilidade de horários e preferem roupas informais. • Dificuldades com hierarquia; vivem em rede e odeiam burocracia, controles e atividades rotineiras.

FONTE: Boog (2009)

5 METODOLOGIA

A metodologia proposta é de caráter exploratório e qualitativo, considerando que a base de conhecimento da relação entre resiliência e as bases psicológicas em quem tem resiliência não permite, ainda, estabelecer relações de cunho mais específico.

A investigação exploratória, para Gil (1995), permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, podendo ser descritiva quando observa, registra, analisa e correlaciona fatos com os fenômenos sem manipulá-los.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1996), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes e aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas.

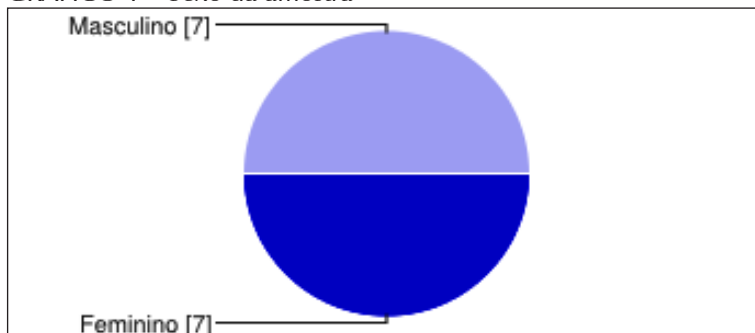
A coleta destes dados ocorreu com a aplicação dos questionários com questões fechadas para a obtenção de informações em relação à resiliência e a gestão organizacional, além das análises documentais e demais registros disponíveis sobre o assunto. O público alvo desta pesquisa foram 14 gestores de uma empresa multinacional de Curitiba/PR, que possuem em sua equipe mais de um profissional da geração Y.

6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em Curitiba/PR em uma empresa multinacional do ramo da educação. Um questionário de dez perguntas foi aplicado junto a quatorze gestores de diferentes áreas da empresa, os quais possuíam equipe que incluía profissionais da geração Y.

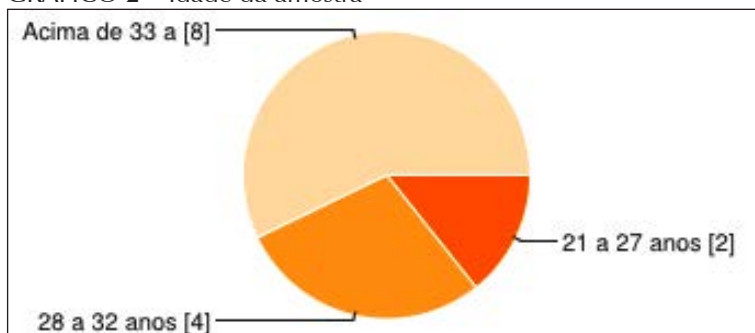
Em relação ao público da amostra, 50% eram do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Dos gestores, 57% dos entrevistados tinham acima de 33 anos.

GRÁFICO 1 – Sexo da amostra



FONTE: A autora (2014)

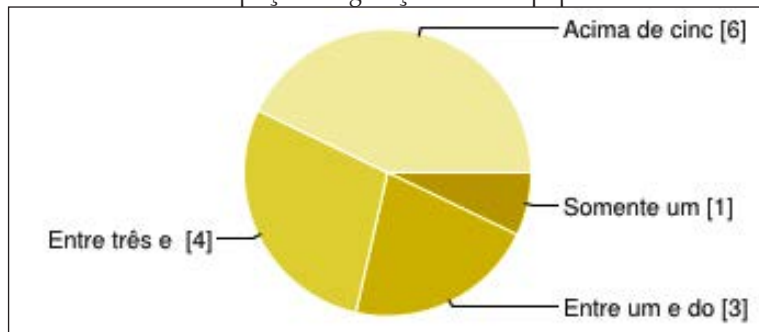
GRÁFICO 2 – Idade da amostra



FONTE: A autora (2014)

Já em relação ao tempo de atuação na empresa, 43% dos gestores tinham acima de cinco anos de experiência. Destes gestores, 43% possuíam em suas equipes profissionais da geração Y, como mostra o GRÁF. 3:

GRÁFICO 3 – Participação da geração Y nas equipes



FONTE: A autora (2014)

Pode-se verificar que existe uma crescente participação da geração Y no mercado de trabalho, o que traz uma necessidade dos gestores conhecerem o perfil dos jovens a fim de estes colaborarem positivamente nos resultados da organização.

Exatamente 71% dos gestores acreditam que resiliência no ambiente de trabalho é “lidar com os problemas relacionados com o trabalho, quando as situações não *ocorrem como elas esperavam*”.

71% dos gestores acreditam que seus profissionais da geração Y não entendem a importância da resiliência psicológica dentro do ambiente de trabalho, ou seja, existe uma necessidade latente de informar a esses colaboradores a importância da resiliência e como ela pode promover o crescimento profissional deles.

As competências mais importantes consideradas foram liderança (28%), boa comunicação (18%) e gerir conflitos (13%).

Metade dos gestores acreditam que uma má comunicação poderá fazer com que o trabalhador interprete a mensagem de forma incorreta. 30% dos gestores acreditam que a melhor forma de conduzir uma comunicação é por meio de uma escuta eficaz.

43% dos gestores acreditam que podem colaborar com a promoção de motivação dos trabalhadores através da oportunidade de diálogo.

Os fatores motivacionais considerados mais importantes pelos gestores são a coerência entre o discurso e ação (32%) e relacionamento próximo com a liderança (25%).

O estilo de liderança com o qual os gestores mais se identificaram é o democrático (86%), em que os gestores preocupam-se com a participação do grupo na tomada de decisão dentro da organização.

As características de liderança com as quais os gestores mais se identificaram é ser prático e dedicado (46%) e otimista e focado (46%).

E ainda, a metade dos gestores buscam desenvolver sua equipe por meio do investimento nas habilidades e conhecimento dos colaboradores.

CONCLUSÕES

Por meio da ótica administrativa vemos que a resiliência se apresenta de forma latente nas organizações, pois torna-se possível desenvolvê-la por meio da superação das adversidades e da aprendizagem proporcionada pelos enfrentamentos necessários às adversidades em prol do equilíbrio da empresa.

Com relação aos fatores de gestão vemos que ao aplicar um estilo de liderança adequado, possibilitando uma relação mais próxima através da confiança estabelecida com o colaborador, cria-se um ambiente mais propício para que os profissionais desenvolvam-na, elevando seu desempenho e amadurecimento.

A geração Y é caracterizada por uma forte interação tecnológica e pela a dificuldade de enfrentar frustrações pessoais e profissionais. Muitos desconhecem o termo resiliência e outros têm dificuldade de desenvolvê-la no ambiente profissional.

Desta forma, os gestores podem colaborar para que eles desenvolvam resiliência através de um relacionamento próximo com os profissionais da geração Y, boa comunicação, alinhamento dos objetivos com expectativas do profissional e motivação por meio do exemplo e coerência, assim o profissional superará as adversidades quando surgirem.

A quebra de paradigmas é ferramenta importante quando os gestores se deparam com colaboradores da geração Y que trazem consigo características distintas das gerações anteriores, como o gosto pelo desafio e apatia a atividades em longo prazo. Assim, irão aprender a administrar as diferenças e aproveitar as melhores características da geração Y para elevarem o desempenho de suas tarefas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração: Uma Abordagem Multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARMOUR, S. **Geração Y: Você é dessa Geração**. Trad. Mayara Saidembarg. Disponível em: <http://www.kairosnet.com.br/jobjump/ger_y.html>. Acesso em: 15 set. 2009.
- BEYER, J; NIÑO, D. Culture as source, expression and reinforce of emotions in organizations. In: PAYNE, R; COOPER, C. L. **Emotions at work: theory, research and applications for management**. Chichester: John, Wiley & Sons, 2001. p 173-198.
- BOOG, G. G. **O choque das gerações Baby Boomers, X e Y: como sair desta?** Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas>> Acesso em: 04 nov. 2011.
- BORGES-ANDRADE, J. E; MEIRA, M. **As pesquisas sobre comportamento organizacional no Brasil**. Em Universidade Federal da Paraíba (Org.), Anais do III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia. João Pessoa: ANPEPP, 2003
- CHANDLER, S; RICHARDSON, S. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CRISÓSTOMO, I. **A motivação como ferramenta de crescimento**. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/>. Acesso em: 24 out. 2010.
- COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. **A geração net; XXV**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2001; Campinas. Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação, prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, Atlas, 1993.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.
- DICIONÁRIO Enciclopédico Ilustrado: Veja Larousse. São Paulo: Abril, 2006.
- FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4. Ed. Trad. por equipe CPB Edwino A. Royer. São Paulo: E.P.U., 1986.

HUNTER J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Trad. de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

KAYE, B.; EVANS, S. J. **Eu amo meu trabalho**: como fazer isso de verdade. 1. ed. São Paulo: Campus, 2004.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.

MACEDO, V. **Geração Y**: você faz parte dela. Disponível em: <<http://empregocerto.uol.com.br/info/dicas/2008/12/30/ult7031u16.html#rmcl>>. Acesso em: 25 nov. 2009.

MASLOW A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, Vozes, 1996.

SANTOS, F. T. Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**. n. 20, 2010.

SOMERS, S. Measuring resilience potential: A adaptative strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**. v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

_____. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare editora, 2010. Cap. 2, p. 41-46.

ROBB, D. Building resilient organizations. **OD Practitioner**. v. 32, n. 3, p. 27-32, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Trad. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSE, A. Defining and mensuring economic resilience to disasters. **Disaster Prevention and Management**, v. 13, n. 4, p. 307-314, 2004.

SERRANO, D. Po. **Geração Y**. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm>. Acesso em: 04 nov. 2011.

SILVA, W. R. da.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 30 out. 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina deMatos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** San Francisco: Jossey-Bass, 1964.

YUNES, M. Â. M. **Psicologia positiva e resiliência:** o foco no indivíduo e na família. Revista Psicologia em Estudo, Maringá, v. 8, p. 75-84, 2003.

WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. **American Journal of Orthopsychiatry**, 71, 290-297, (2001).

APÊNDICE A

Questionário de pesquisa:

Sexo: () F () M

Faixa etária: () 21 a 27 anos; () 28 a 32 anos; () Acima de 33 anos.

Tempo de atuação na empresa atual:

- () Menor que seis meses
- () Entre seis meses e dois anos
- () Entre dois anos e cinco anos
- () Acima de cinco anos

Quantos profissionais da geração Y – nascidos entre 1980 até 1990 - fazem parte de sua equipe?

- () Somente um
- () Entre um e dois
- () Entre três e cinco
- () Acima de cinco

Resiliência é referida por processos que explicam a “superação” de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações. (Yunes, 2003).

1 Selecione a opção que melhor define resiliência psicológica no ambiente de trabalho:

- () É a capacidade de tomar medidas que minimizam os problemas que surgem no contexto laboral.
- () É lidar com os problemas relacionados com o trabalho, quando as situações não ocorrem como elas esperavam.
- () É quando um superior age de forma a inibir as emoções do empregado, deixando-o constrangido.
- () É qualquer conduta abusiva, que aconteça repetidamente e que afete o trabalhador psicologicamente.
- () É quando um trabalhador tem dificuldades de receber uma resposta negativa.

2 Você percebe que os profissionais da geração Y da sua equipe entendem a importância da resiliência psicológica no ambiente de trabalho?

Sim Não

3 Assinale as três principais competências que você considera imprescindível para um gestor que possua profissionais da geração Y em sua equipe.

- | | | |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Organização | <input type="checkbox"/> Transparência | <input type="checkbox"/> Foco em resultados |
| <input type="checkbox"/> Delegar responsabilidades | <input type="checkbox"/> Gerir conflitos | <input type="checkbox"/> Gerir mudanças |
| <input type="checkbox"/> Boa comunicação | <input type="checkbox"/> Capacidade de tomar decisões | <input type="checkbox"/> Planejamento |
| <input type="checkbox"/> Liderança | <input type="checkbox"/> Visão holística do negócio | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de equipe |
| <input type="checkbox"/> Gestão de riscos | <input type="checkbox"/> Foco no atendimento ao cliente | |

4 Assinale a opção que melhor define uma situação provocada por uma má administração da comunicação:

- Poderá provocar a falta de comprometimento do trabalhador.
- Poderá provocar a dispersão do profissional.
- O trabalhador irá subordinar-se facilmente à mensagem.
- O trabalhador irá priorizar a mensagem como melhor lhe convir.
- O trabalhador poderá interpretar a mensagem de forma incorreta.

5 De acordo com sua resposta na questão “4”, qual a melhor forma de conduzir uma comunicação?

- Os gestores devem ser oradores eficazes e expor os seus pontos de vista de forma clara.
- Os gestores devem ser eficazes na transmissão de mensagens escritas.
- Os gestores devem ser ouvintes eficazes.
- Os gestores devem focar em resultados da empresa e descartar as sugestões de melhoria de processos de seus funcionários.
- Os gestores devem acatar todas as sugestões de melhorias de processos de seus profissionais.

6 Segundo um estudo de Harvard (2014), a motivação está atrelada à capacidade de resiliência. De que forma o gestor pode colaborar na promoção de motivação dos trabalhadores?

- Escuta de qualidade.
- Remuneração atrelada a metas.
- Autonomia para horário de trabalho.
- Modernizar o pacote de benefícios.
- Oportunidade de diálogo.
- Outro: _____

7 Assinale duas opções que você julga importantes para motivar e reter os profissionais dentro da empresa:

- Qualidade de vida.
- Participação nos resultados.
- Relacionamento próximo com a liderança.
- Mentoring* ou *Coaching*.
- Coerência entre discurso e ação.
- Oportunidade de mudança.

8 Selecione uma opção de estilo de liderança que se identifique mais com as necessidades da Geração Y.

- Indeciso – não assume responsabilidades e direções efetivas das coisas.
- Autoritário – determina as ideias que serão executadas pelo grupo.
- Democrático – luta pela equipe, preocupa-se com a participação do grupo.
- Liberal – participa o mínimo possível do processo de tomada de decisão.
- Situacional – assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade.

9 Assinale uma opção das características de liderança que você mais se identifica:

- Prático e dedicado.
- Otimista e focado.
- Cético e equilibrado.
- Esperançoso e decidido.

10 Assinale uma opção que demonstre a forma que você busca desenvolver sua equipe:

- Procuo estabelecer e implantar um plano de cargos e salários e um programa de metas para o colaborador.
- Procuo definir qual a participação de cada um nas estratégias gerais da empresa.
- Invisto nas habilidades e conhecimentos dos colaboradores.
- Promovo programas de capacitação com base em um plano de carreiras.

