

A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E A RESILIÊNCIA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Andrey Freitas da Silva¹
Sidnei Manoel Rodrigues²
Denise Isabel Rizzi³

Abstract: *Organizational challenges are increasingly complex and impact the relationship between leaders and how they manage their subordinates, perform their roles, and develop resilience in the face of adversities within the organizational context. To understand the relationship between leadership and resilience in the organizational context, this study aims to analyze the connection between the most recent leadership styles and organizational resilience through an integrative review. The results revealed that leadership profiles have significant associations with resilience in the vast majority of organizational contexts. The limitations only reflect the researchers' perspectives but open up opportunities for new studies due to the evolving dynamics of the 'new normal' post-COVID-19 pandemic for all types of leadership in organizational management.*

Keywords: *Resilience; organizational leadership; leadership; integrative review.*

Resumo: *Os desafios organizacionais são cada vez mais complexos e impactam sobre a relação dos líderes e a forma como gerem seus liderados, no âmbito organizacional, desempenham seus papéis e desenvolvem a resiliência, diante das adversidades. Para compreender as relações entre a liderança e a resiliência no contexto organizacional, o presente estudo objetiva analisar a relação entre os estilos mais recentes da liderança e a resiliência organizacional, a partir de uma revisão integrativa. Os resultados apresentaram que os perfis de liderança apresentam relações relevantes com a resiliência na grande maioria dos contextos organizacionais. As limitações apresentam apenas o ponto de vista dos pesquisadores, mas abrem a oportunidade para novos estudos em razão da crescente dinâmica do “novo normal” pós-pandemia COVID-19 ao tipo de liderança na gestão das organizações.*

Palavras-chave: *Resiliência, liderança organizacional, liderança; revisão integrativa.*

Resumen: *Los desafíos organizativos son cada vez más complejos e impactan en la relación entre los líderes y la forma en que gestionan a sus subordinados, en el ámbito organizacional, desempeñan sus roles y desarrollan la resiliencia ante las adversidades. Con el objetivo de comprender las relaciones entre el liderazgo y la resiliencia en el contexto organizacional, el presente estudio busca analizar la relación entre los estilos de liderazgo más recientes y la resiliencia organizativa a través de una revisión integradora. Los resultados muestran que los perfiles de liderazgo tienen relaciones relevantes con la resiliencia en la gran mayoría de los contextos organizativos. Las limitaciones se refieren únicamente al punto de vista de los*

1 Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9081-3012>. e-mail: andreyfreitas@yahoo.com.br

2 Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1940-1237>. e-mail: sidnei96@yahoo.com.br

3 Pós-doutoranda em Planejamento e Controle de Gestão – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9291-5336>. e-mail: rizzi.denise@gmail.com

investigadores, pero abren la oportunidad para nuevos estudios debido a la creciente dinámica del "nuevo normal" después del COVID-19 a liderazgo en la gestión de las organizaciones.

Palabras clave: Resiliencia; liderazgo organizacional; liderazgo; revisión integradora.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuam em um contexto cada dia mais competitivo, dinâmico e de difícil gerenciamento, seja no âmbito individual, seja na gestão de equipes. Na atuação do líder, Nguyen et al (2016) destacam que, embora várias características organizacionais tenham sido avançadas como facilitadoras do desenvolvimento da resiliência (comportamentos do líder destinados a esclarecer metas e expectativas, promover o crescimento e a participação dos funcionários e fornecer suporte para demandas de trabalho e não relacionadas ao trabalho), há crescente interesse de pesquisas sobre comportamentos de liderança e a relação entre líderes e liderados.

A liderança é um fator crucial no âmbito organizacional em tempos de incerteza. Os líderes estratégicos, por exemplo, devem se envolver com a liderança da complexidade, vendo suas organizações como sistemas adaptativos complexos, reconfigurando suas abordagens de liderança e organizações para construir capacidade adaptativa estratégica para as organizações (Adobor et al., 2021).

Além disso, a sociedade apresenta dinâmicas de transição e readaptação em suas formas de organização social, econômica e cultural. O contexto no qual ela se insere envolve ambientes turbulentos e, no âmbito das organizações não seria diferente. As relações interpessoais são atingidas diretamente, visto que a necessidade de adaptação a riscos em variáveis internas e externas altera aspectos tecnológicos, processuais, de gestão e no relacionamento entre pessoas. Ledesma (2014) relata que sobrevivência, recuperação e prosperidade são conceitos associados à resiliência e descrevem o estágio em que uma pessoa pode estar durante ou após o enfrentamento da adversidade.

O termo resiliência é utilizado inúmeras ocasiões sobre aspectos organizacionais, pois abrange fatores de risco da organização em setores que englobam desde o seu negócio até variáveis econômicas, por exemplo. Entretanto, não se pode esquecer que o relacionamento social é também influenciado por esse termo, visto que a variabilidade humana no contexto da organização é pautada por relações interpessoais. Richard (2020) destaca que o papel do RH na criação de organizações resilientes é desenvolver as condições (tanto internas quanto externas ao funcionário) que permitam às pessoas superar a adversidade.

Como a resiliência é desenvolvida também pelo conhecimento especializado de membros de uma organização, pode-se considerá-la como fator de vantagem competitiva para instituições que possuem um ambiente propício para essa prática. Ledesma (2014) relaciona variáveis que caracterizam resiliência e prosperidade: autoestima positiva, resistência, fortes habilidades de enfrentamento, senso de coerência, autoeficácia, otimismo, fortes recursos sociais, adaptabilidade, assumir riscos, baixo medo do fracasso, determinação, perseverança e alta tolerância à incerteza.

No entanto, não basta que o ambiente esteja preparado, se a liderança organizacional não está pautada em elementos que preconizam e consideram fatores como a vulnerabilidade e a capacidade de compreender o liderado na relação interpessoal. Por esse motivo, aspectos característicos da resiliência podem guardar conexão direta do papel tanto do líder, sobre seus liderados quando se estuda a gestão das instituições. Por esse motivo, Vera et al (2020) apresentam o exemplo de liderança positiva, o qual cria uma base para a prosperidade.

Vera et al (2020) enfatizam que um clima positivo cria um contexto que contraria a tendência humana de se concentrar nos aspectos negativos, ameaçadores ou problemáticos do ambiente e enfatiza oportunidades e emoções positivas, como gratidão, compaixão e perdão, sendo que os energizadores positivos criam e apoiam a vitalidade nos outros e elevam e impulsionam seus colegas.

Não há quantidade representativa de estudos que apresentam relações detalhadas entre resiliência e liderança, assim como os estilos da liderança organizacional e sua relação com a resiliência nas organizações em geral. Por esses motivos, o presente artigo tem por objetivo investigar as principais relações dos estilos de liderança organizacional e a resiliência no contexto das organizações.

O artigo será estruturado em seis seções, iniciando-se com a introdução. As seções 2 e 3 apresentam referenciais teóricos que abordam os modelos de liderança e resiliência. A quarta seção apresenta a metodologia adotada na pesquisa. A seção 5 apresenta os resultados, por meio dos estilos de liderança relacionados à resiliência no contexto das organizações, apresentados na matriz de síntese da revisão integrativa, acrescentada com as discussões dos resultados e contribuições teóricas a respeito do tema. Na seção 6, são apresentadas as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros a partir das lacunas identificadas.

2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

De acordo com Kouzes e Posner (2018), no âmbito das organizações, liderança é um padrão observável de práticas e comportamentos e um conjunto definível de técnicas e habilidades. Dessa forma, qualquer habilidade pode ser aprendida, fortalecida, aperfeiçoada e aprimorada, dada a motivação e o desejo, juntamente com prática, feedback, modelos e coaching. Quando se acompanha o progresso de pessoas que participam de programas de desenvolvimento de liderança, por exemplo, elas costumam melhorar com o tempo e aprendem a ser líderes melhores.

A liderança é uma soma de fatores. Van Velsor et al (2004) buscam tratar sobre o desenvolvimento da liderança e questionam como fazer para liderados adquirirem e melhorar suas capacidades de liderança. Há três fatores predominantes para tal desenvolvimento, que são a Avaliação, o Desafio e o Apoio, elementos que se combinam para tornar experiências de desenvolvimento cada vez mais poderosas. Além disso, qualquer que seja a experiência, ela terá mais impacto nos liderados se contiver a integração desses fatores.

Entretanto, quando estão atuando fatores como a avaliação, Van Velsor et al. (2004) destacam que o papel da motivação é o desejo de fechar a lacuna entre o “eu atual” e o “eu ideal” e, sua função como recurso, busca apresentar a clareza sobre as mudanças necessárias. Formalmente, há inúmeros processos de avaliações de desempenho, avaliação de clientes, feedback de 360 graus com os gerentes e avaliações e (recomendações de consultores em inúmeros casos. São vários os desafios para lidar com as *hardships*.

Dessa forma, são apresentados alguns conceitos importantes de estilos de liderança nas organizações: resiliente, transformacional, autêntica, estratégica, servidora, paradoxal e capacitadora (Chavez Rodrigues et al. 2022; Dimas et al. 2018; Franken et al. 2020; Vera et al. 2020; Li e Zhang 2022; Adobor et al, 2021; Mustamil e Najam 2020; Franken, Plimner & Malinen 2020; Nguyen et al. 2016).

Na Liderança Resiliente, o líder resiliente advém do autoconceito que se tem de si e da compreensão da prática das características específicas da resiliência a dominar, como a criatividade, a emotividade e a espiritualidade. Esse líder é capaz de desenvolver a gestão da mudança, promovendo a proatividade em seus subordinados com táticas na organização de acordo com as exigências do ambiente. É possível também que ele promova a inovação e foque a organização no caminho de seus objetivos (Chavez Rodrigues et al, 2022). Na Liderança Transformacional, Dimas et al (2018) afirmam que esse estilo de liderança se caracteriza por dar feedback e apoio aos membros da equipe, comportamentos que contribuem para fomentar os níveis de confiança da equipe, conduzindo a uma maior capacidade de enfrentar situações de adversidade. Franken et al (2020) destaca que a liderança transformacional inclui uma visão

convincente que se encaixa desconfortavelmente com responsabilidade democráticas em imperativos políticos às vezes instáveis, ou ajudando a encontrar soluções na comunidade.

A Liderança Positiva, segundo Vera et al (2020), é a chave para que se abrace a ideia de que “a única coisa a temer é o próprio medo” e que “a mudança é contínua”. Esse é um modelo construtivista, no qual é importante ressaltar que a comunicação positiva e os relacionamentos positivos são essenciais para promover a aceitação coletiva e a transição para a adaptação, como acontece com o gerenciamento de qualquer outro tipo de mudança.

Na Liderança Autêntica, Li e Zhang (2022) relatam que ela é considerada o construto raiz da liderança positiva, e é frequentemente associada a um contexto organizacional inclusivo, positivo, ético e apoio. Líderes autênticos são aqueles que são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e de alto caráter moral. Já a Liderança Estratégica trata da necessidade de os líderes estratégicos adotarem novos modelos de liderança. O conceito emergente de liderança em complexidade (CL) parece mais apropriado como modelo de liderança para liderar em ambientes incertos e dinâmicos (Adobor et al, 2021);

Em relação à Liderança Servidora, Mustamil e Najam (2020) apresentam que esse estilo de liderança que não é apenas praticado para liderar uma organização, mas é visto como um modo de vida que começa com a intenção de focar as necessidades psicológicas de seguidores e coloca os objetivos organizacionais como secundários; na Liderança Paradoxal, Franken, Plimmer e Malinen (2020) destacam que para os líderes organizacionais, a capacidade de administrar paradoxos é uma competência valiosa. Os tipos de comportamentos de liderança que são benéficos para o fortalecimento dos funcionários e revelando os caminhos pelos quais esse processo pode ser vivenciado pelos funcionários, reforçando a importância da liderança no desenvolvimento da capacidade de reagir em momentos incertos.

A Liderança Capacitadora, segundo Nguyen et al (2016), diz respeito a uma liderança empoderadora, com personalidade proativa e otimismo para os quais possam, possivelmente, se relacionar a comportamentos de confiança do empregado.

3. RESILIÊNCIA

Em razão de haver aspectos relacionados à razão e à emoção entre pessoas nas relações organizacionais, há a necessidade de se perceber o humano como ser vulnerável. Brown (2023, p.14) apresenta a capacidade de as pessoas se perceberem imperfeitas:

Viver plenamente quer dizer abraçar a vida a partir de um sentimento de amor-próprio. Isso significa cultivar coragem, compaixão e vínculos suficientes para acordar de manhã e pensar: “Não importa o que eu fizer hoje ou o que eu deixar de fazer, eu tenho meu valor”. E ir para cama à noite e dizer: “Sim, eu sou imperfeito, vulnerável e às

vezes tenho medo, mas isso não muda a verdade de que também sou corajoso e merecedor de amor e aceitação.

Pode-se perceber a imperfeição quando a exposição e o confronto ocasionados pelas avaliações expõem liderados para fora de suas zonas de conforto. Taboada et al (2006) apresentam um conceito para o aspecto decisivo para todo e qualquer avaliado: a resiliência. Segundo eles, resiliência é vista como um processo em que o indivíduo consegue superar as adversidades, adaptando-se de forma saudável ao seu contexto.

Ainda segundo Taboada et al (2006), há muitas variáveis que interferem no processo resiliente, embora não haja estudos experimentais, apenas correlacionais. Seguem alguns conceitos da resiliência em âmbito organizacional, envolvendo: a resiliência organizacional, a psicológica, os modelos de resiliência, e as variáveis de resiliência.

A Resiliência Organizacional, de acordo com Vera et al (2020), envolve três Capacidades de Resiliência, que podem ser entendidas em termos de três processos: (1) Avaliar, que consiste em escanear e interpretar o ambiente externo; (2) Aceitar, um conceito enraizado na tradição budista, no qual a aceitação se relaciona com o desenvolvimento de uma relação consciente com as experiências “negativas”; (3) Adaptar, que envolve alinhar a empresa com as novas condições ambientais. Quando uma empresa não consegue se adaptar ao seu ambiente em mudança, ela perde sua relevância e, finalmente, o apoio de seus stakeholders.

A Resiliência Psicológica, segundo Yu et al (2022), consiste na capacidade de se recuperar da diversidade e do fracasso, além de ser estudado em vários contextos da liderança: há três modelos de resiliência a citar - modelo compensatório que vê a resiliência como um fator que neutraliza as exposições ao risco; modelo de desafio que sugere um fator de risco, desde que não seja muito extremo, o qual pode realmente melhorar a adaptação de uma pessoa; e o modelo de fator protetor de imunidade versus modelo de vulnerabilidade, nos quais há uma interação entre proteção e fatores de risco, o que reduz a probabilidade de um resultado negativo em modera o efeito da exposição ao risco (Ledesma, 2014).

Por fim, Ledesma (2014) separa as variáveis da resiliência em internas (que são definidas como auto fatores, fatores de personalidade ou recursos individuais) e variáveis externas que influenciam a capacidade de resiliência de uma pessoa diante da adversidade.

4. METODOLOGIA

Conforme Mendes et al (2008), a revisão integrativa é um método de pesquisa que permite a síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma particular área de estudo. Além dessa importância para a pesquisa, os autores destacam que se

pode reduzir alguns obstáculos da utilização do conhecimento científico, tornando os resultados de pesquisas mais acessíveis, uma vez que em um único estudo, o leitor tem acesso a diversas pesquisas realizadas, ou seja, o método permite agilidade na divulgação do conhecimento.

Botelho, Cunha, & Macedo (2011) relatam que esse método de pesquisa objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. O artigo em questão consiste em uma revisão sistemática de literatura acerca de resiliência e liderança relacionadas no contexto organizacional. Galvão & Ricarte (2020) explicam que a revisão sistemática da literatura é uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos, que tem por objetivo entender um corpus documental. É uma metodologia que está focada no seu caráter de reprodutibilidade.

Outro modelo importante utilizado pela pesquisa é o da matriz de síntese. Esta, deve conter informações sobre aspectos da investigação e permitir que o pesquisador tenha uma visão geral de dados relacionados a um desempenho de certos pontos (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011).

4.1 PROTOCOLO DE PESQUISA

A definição do protocolo de teve início com a identificação dos eixos de pesquisa no tema, com o intuito de auxiliar na escolha das palavras-chave, em razão do problema de pesquisa quais as principais relações dos estilos de liderança e a resiliência no contexto organizacional. Assim, dois eixos de pesquisa foram selecionados: (1) resiliência e (2) liderança organizacional. Com a definição dos eixos, foram escolhidas as palavras-chave e suas variantes.

Destaca-se a utilização do uso de dados primários na etapa da seleção do Portfolio Bibliográfico (PB), visto que a triagem dos artigos do PB ficou atreladas à percepção, delimitações e análises críticas dos pesquisadores em relação à interpretação dos dados secundários coletados nos artigos do PB final.

4.2 BUSCA NA LITERATURA

A seleção do portfólio bibliográfico, com reconhecimento científico, alinhada com a visão dos pesquisadores, compôs-se por meio do banco de artigos da Spell® *Scientific Periodicals Eletronic Library* (literatura nacional), *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, encontrados sobre o tema e, sendo realizados filtros em artigos alinhados ao tema da pesquisa entre 7 e 8 de fevereiro de 2023. Utilizou-se o Portal de Periódicos da Capes, acessível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/> e foi utilizada a ferramenta Excel.

Durante o mês de fevereiro de 2023, para seleção de artigos que contivessem no título conforme expressão as expressões e os testes abaixo na base *Scopus*: a) Teste 1: *((Resilience) AND (leadership OR 'organizational leadership'))* - 2,799 document results; filtro - 2013 a 2022 - 2,447 document results; b) Teste 2: *((Resilience) AND (leadership))* - 2,799 document results; c) Teste 3: *((Resilience) AND ('organizational leadership'))* - 653 document results.

A restrição na busca ocorreu pela filtragem de artigos que tratassem do tema e que houvesse publicação em periódicos no período de tempo dos últimos 10 anos, ou seja, do ano de 2013 ao ano 2022. Assim, foram localizados um total de 2.509 artigos, nas quatro bases de dados consultadas, confirmada a aderência das bases de dados ao tema da pesquisa, encerrando-se a fase de pesquisa de dados brutos distribuídos de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1: Banco de Artigos Brutos encontrados por Base de Dados

Base de busca	Total de artigos	Percentual
<i>Scopus</i>	2447	97,53%
<i>Web of Science*</i>	34	1,36%
<i>Scielo*</i>	23	0,92%
<i>Spell*</i>	5	0,20%
Total	2509	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores (2023). *Desconsiderados pelo pouco volume de citações

Nesta etapa, foram importados os artigos das bases para um software responsável pela organização e padronização bibliográfica (Mendeley).

4.3 AVALIAÇÃO DOS DADOS

Dentro da filtragem dos 2447 artigos, constatou-se que alguns estavam repetidos e foram eliminados (redução de 445 artigos), por intermédio da ferramenta disponível no *software* e, depois, manualmente para a eliminação de artigos que vieram de diferentes bases. Foram avaliados os 2002 artigos restantes pelo título, sendo que 1645 foram excluídos sem alinhamentos, resultando 357 artigos. Destes, após a leitura de resumos, 79 foram os artigos preferenciais escolhidos. Baseados em citações e aderência, chegou-se ao final com o total de 20 artigos, relacionados de acordo com a categorização na matriz-síntese.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, os artigos selecionados foram organizados de acordo com a categoria de análise quanto ao alinhamento com o tema de pesquisa, ou seja, a relação entre os estilos de Liderança Organizacional com a Resiliência, definidas da seguinte maneira:

Quadro 1: Categorias de análise utilizadas neste estudo

Categorias de análise	Artigos e autores
Liderança Resiliente relacionada à Resiliência	6 artigos - Ledesma (2014), Suryaningtyas et al (2019), Chávez Rodríguez et al (2022), Widakdo (2022), Holmberg, Larsson e Bäckström (2016); Bowman (2022)
Liderança Transformacional relacionada à Resiliência	5 artigos - Dimas et al (2018), Wang, Zhao e Zhang (2022), Salehzadeh (2019), Yu et al (2022) e Nastacă et al (2020)
Liderança Positiva relacionada à Resiliência	3 artigos - Shelton, Hein e Phipps (2022), Vera et al (2020) e Richard (2020)
Demais Lideranças relacionadas à Resiliência	6 artigos - Li e Zhang (2022), Adobor et al (2021), Mustamil e Najam (2020), Franken, Plimmer e Malinen (2020), Nguyen et al (2016) e Howard e Irving (2021)
Total	20

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Essas categorias de análise buscaram apresentar quais as principais relações ou não entre o estilo de liderança relacionado com o impacto sobre a resiliência no contexto organizacional, apresentando alguns destaques para o modelo de liderança em razão da quantidade de artigos com maior relevância, apresentados no capítulo a seguir com os resultados da pesquisa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados demonstram o enquadramento categorizado a respeito da relação entre os modelos de liderança apontados nos artigos mais relevantes na pesquisa juntamente com a resiliência nas organizações.

5.1 LIDERANÇA RESILIENTE RELACIONADA À RESILIÊNCIA

Ledesma (2014) destaca que, sob a liderança resiliente, a literatura demonstra que existe uma relação direta entre o estresse do trabalho do líder e sua capacidade de manter a resiliência diante do contato prolongado com a adversidade. Sugere ainda que aqueles que desenvolvem líderes precisam criar ambientes seguros para ajudar os líderes emergentes e existentes a prosperar como indivíduos e como líderes organizacionais na área de resiliência para impactar a produtividade e a sustentabilidade (Ledesma, 2014).

Com a liderança resiliente, as organizações têm capacidade adaptativa e confiabilidade para gerenciar desafios disruptivos que contribuem para o desempenho organizacional; trabalhabilidade, disciplina de trabalho e comunicação afetam o desempenho mediado pela liderança resiliente (Suryaningtyas et al, 2019, & Widakdo, 2022).

Bowman (2022) acrescenta que estudiosos estão estudando a liderança e a resiliência essencialmente em três níveis: (a) o individual, (b) a equipe e (c) o organizacional. Ele afirma que há poucos estudos no campo organizacional, embora estudos variem amplamente sobre

quais comportamentos específicos de liderança afetam a resiliência no nível da equipe, a maioria abrange âmbito conceitual. O caso empírico de Holmberg, Larsson e Bäckström (2016) demonstra a resiliência dos líderes em termos de bem-estar e saúde é um importante indicador da sua qualidade de ajustamento a longo prazo ao papel de liderança e ao contexto organizacional, especialmente quando este coloca um fardo mais pesado sobre o indivíduo na gestão de crescente complexidade.

Há muito trabalho a ser feito nessa interseção entre liderança e resiliência, e os desafios de um mundo cada vez mais complexo, veloz e interconectado não mostram sinais de diminuição. A liderança, particularmente as *soft skills* de liderança, está se tornando cada vez mais importante para permitir resiliência individual, de equipe e organizacional (BOWMAN, 2022).

5.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL RELACIONADA À RESILIÊNCIA

Dimas et al (2018) apresentou outra variável de liderança organizacional, a transformacional e sua capacidade de atuação junto à resiliência. Os resultados mostraram um efeito direto positivo da resiliência da equipe tanto na viabilidade da equipe quanto na qualidade da experiência do grupo. Além disso, também foi identificada uma relação positiva entre a liderança transformacional e a resiliência da equipe, sendo que o papel da resiliência da equipe destaca-se como um processo interveniente entre a liderança transformacional e a eficácia da equipe.

Para Wang, Zhao e Zhang (2022), a liderança transformacional, como um dos estilos de liderança mais respeitados, tem, portanto, uma influência mais forte na resiliência organizacional, assim como Salehzadeh (2019) reforça que se os comportamentos transformacionais forem colocados nas categorias de comportamentos unidimensionais e atraentes do ponto de vista do funcionário, esses comportamentos levarão a resultados positivos. Além disso, artigos descobriram que a liderança transformacional pode influenciar os líderes ou subordinados resiliência, engajamento no trabalho ou produtividade (Yu et al, 2022).

Entretanto, um tipo de comportamento pode ser atraente para um funcionário e obrigatório para outro. Como resultado, todos os comportamentos não têm consequências semelhantes em todos os lugares, de acordo com Salehzadeh (2019).

5.3 LIDERANÇA POSITIVA RELACIONADA À RESILIÊNCIA

Vera et al. (2020) apresentam a relação entre liderança positiva e resiliência. Além de apresentar casos relacionados às organizações pós-covid 19, usou-se uma perspectiva de liderança positiva para observar a combinação de recursos desse estilo de liderança e capacidades

de resiliência organizacional que dão suporte ao sucesso. Emoções positivas foram conceituadas como um antecedente importante, ou fator promotor de resiliência (Richard, 2020).

Shelton, Hein & Phipps (2022) sugerem que o desenvolvimento de habilidades/comportamentos relacionados à resiliência pode moderar a experiência de estresse de um líder e apresentam a importância de uma ação construtivista e positiva. A liderança positiva está associada ao desvio positivo, ou seja, comportamentos e ações intencionais que fogem das normas de um grupo de referência de forma honrosa e que estão associadas à excelência humana e organizacional. Seus argumentos são para passar a ideia de “resiliência como retorno ao normal” para a ideia de “resiliência como prosperidade” requer uma combinação de recursos e capacidades, nos casos organizacionais enfrentados na pandemia da covid (Vera et al, 2020).

5.4 DEMAIS LIDERANÇAS RELACIONADAS À RESILIÊNCIA

A respeito dos demais estilos aparecidos nos demais artigos, destaca-se a Liderança Paradoxal, a qual apresenta a forma de como se corresponder às tensões no trabalho da administração pública, significando que o ela também pode ajudar os funcionários a se comportarem de maneira resiliente. Segundo Franken, Plimmer & Malinen (2020), o efeito das facetas da Liderança Paradoxal na resiliência do funcionário é parcialmente mediado por percepções de suporte organizacional.

Yu et al (2022) relatam sobre a variável resiliência psicológica. Os autores defendem o argumento de que os líderes podem aumentar sua resiliência ao adotarem uma perspectiva paradoxal em relação aos desafios (atitude resiliente), por exemplo, ser adaptável às adversidades e a atitude de aprender com os fracassos, com efeitos positivos que podem encorajar as organizações ou a sociedade a promover a resiliência psicológica para lidar com adversidades e incertezas.

A liderança servidora de Mustamil & Najam (2020) apresenta uma alternativa para promover a retenção de funcionários, na qual os líderes que precisam estar dispostos a aplicar os estilos de liderança servidora. O estudo fornece evidências empíricas sobre a importância de ter líderes que administrem a liderança servidora, pois isso ajuda a reduzir a intenção de rotatividade, assim como, também relata o efeito mediador da resiliência dos funcionários. A liderança autêntica, também aparece positivamente relacionada à resiliência dos funcionários na pesquisa de Li e Zhang (2022).

Sobre a liderança estratégica, Adobor et al (2021) demonstram o papel fundamental a desempenhar na preparação de suas organizações para interrupções episódicas. Isso inclui o desenvolvimento de suas capacidades adaptativas e a construção de organizações resilientes.

Embora a liderança capacitadora apresente correlação significativa entre a resiliência do funcionário de liderança de recompensa contingente, o estilo de liderança empoderadora não prevê significativamente a resiliência quando o empoderamento da liderança foi adicionado ao modelo de regressão. Por fim, sobre a Liderança Transacional, Nastacã et al (2020) destacaram a recompensa contingente. Mais do que isso, observou-se uma relação negativa com a gestão passiva (também uma dimensão transacional) e com o estilo Laissez-Faire.

5.5 CONCLUSÕES TEÓRICAS A RESPEITO DO TEMA

De acordo com os resultados apresentados nas subseções anteriores, é possível verificar que a temática abordada sobre a relevância entre a aplicabilidade da liderança organizacional e resiliência demonstra relação entre os modelos de liderança resiliente, transformacional em quase sua plenitude, liderança positiva, autêntica, estratégica, paradoxal e capacitadora na relação com a resiliência. Os líderes têm um papel decisivo no contexto organizacional quando influenciam as atitudes de seus subordinados no empoderamento de sua resiliência.

Os artigos também relataram a não relação entre liderança e resiliência comprovada nos casos de recompensa contingente, seja ela por meio da liderança transacional, seja a transformacional, quando comportamentos não têm consequências semelhantes em todos os lugares.

Dessa forma, conclusões teóricas derivadas da revisão integrativa oferecem algumas direções futuras visando a pesquisa e a prática na relação nas organizações entre liderança e resiliência. Como primeiro aspecto, deve-se considerar o impacto da ética da liderança resiliente e seu impacto sobre o bem-estar tanto dos líderes quanto dos liderados. Essa preocupação vai além de alinhar com pontos de valores éticos, mas, também, de responsabilidade social, proporcionando uma superação de adversidades por meio de um ambiente ético e sustentável em constante transformação. O cuidado com a prevenção do esgotamento e estresse dos líderes deve estar em pauta na promoção da resiliência, sendo que pesquisas devem oferecer caminhos para a integração da liderança com o desenvolvimento da organização.

O segundo aspecto a ser considerado é a necessidade de aprofundamento da compreensão de mecanismos subjacentes que esclarecem a forma como os estilos de liderança afetam a resiliência em cada um dos contextos organizacionais. As interações entre líderes e liderados, assim como seus papéis, afetam a promoção da resiliência. Outro aspecto importante seria a capacidade desenvolvimento de estratégias práticas e capacitações/treinamentos que possibilitem fortalecer líderes que adotem práticas que favoreçam a resiliência em suas equipes, visto que não existe uma receita pronta para todos os contextos.

Por fim, o terceiro aspecto a ser considerado é o de que as organizações enfrentam cenários cada vez mais complexos e as pesquisas devem se direcionar a como a liderança pode auxiliar empresas a serem mais resilientes em ambientes de mudança. Esse modelo poderá surgir visando aprendizagem organizacional e a adaptação contínua, a partir de modelos de liderança capazes de lidar com ambientes de crise e situações sistêmicas adversas. Destaca-se a necessidade de líderes promoverem resiliência em equipes que atuam presenciais e virtuais, consequência das novas formas de trabalho ocasionadas pelo período intra e pós-pandemia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou apurar conhecimentos dos últimos dez anos relacionados entre liderança organizacional em resiliência por meio da revisão integrativa. Percebeu-se que houve um elevado número de publicações nos últimos anos principalmente de liderança sobre a resiliência no âmbito das organizações de Saúde, pois essas trataram nos últimos 2 anos de impactos da COVID-19. O reflexo no gerenciamento de pessoas e equipes foi elevado sobre resiliência dos empregados da saúde e de empresas que tiveram que lidar com o “novo normal”.

Mesmo assim, os achados da pesquisa apresentaram relações relevantes na relação entre os estilos de liderança e a resiliência. O portfólio bibliográfico e a matriz de síntese apresentaram dados relevantes e formas de correlação entre o impacto do modelo de liderança organizacional sobre o papel da resiliência entre pessoas e equipes.

Embora sejam apresentadas informações relevantes no estudo, é importante relatar algumas limitações ocorridas durante a pesquisa. Os dados apurados de acordo com a metodologia da revisão integrativa foram realizados sob o ponto de vista dos pesquisadores, assim como apenas quatro bases de pesquisa. Outra informação relevante seria na limitação do banco de dados apresentado, pois ainda surgirão inúmeras pesquisas no campo empírico de relatos ocorridos durante e pós pandemia em todas as organizações do mundo, seja sob o aspecto da liderança organizacional quanto da resiliência de equipes e subordinados.

Dentre os fatores apresentados que envolvam liderança organizacional, inúmeros modelos de liderança sejam elas transacional, transformacional, empreendedora, paradoxal, servidora, positiva entre outras, houve correlação conforme apresentado na maioria das variáveis da resiliência como avaliar, aceitar e adaptar (Vera et al, 2020), embora os casos de recompensa contingente não confirmem a plenitude na relação.

Assim, o estudo contribui no campo teórico com a análise sobre o estado da arte no assunto por meio do portfólio bibliográfico escolhido para o tema liderança organizacional e resiliência nos últimos dez anos. No campo de vista prático, sejam organizações privadas ou

públicas, a pesquisa apresenta análise sobre a correlação que poderão aperfeiçoar ainda mais a gestão das organizações e a relação e entre líder e liderado no contexto organizacional.

Dentre as sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização das perspectivas individual, por equipe e organizacional na relação entre os modelos de liderança e o impacto sofrido na resiliência dos subordinados. Outra sugestão importante, seria realizar pesquisa sobre a resiliência ocorrida em ambientes de incerteza gerado pelo trabalho remoto sobre os funcionários, assim como o seu retorno ao ambiente organizacional pós-pandemia. Além disso, a possibilidade do estudo da importância da liderança positiva sobre os problemas psicológicos que ocorreram sobre os empregados e equipes no contexto organizacional nos últimos anos. As pesquisas empíricas dos últimos e próximos anos poderão apresentar dados ainda mais relevantes em meio ao ambiente imprevisível nas organizações em meio às incertezas.

REFERÊNCIAS

- Adobor, H., Darbi, W. P. K., & Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Bowman, A. (2022). Leadership and Resilience: Where the Literature Stands. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 33-41.
- Brown, B. (2023). *A coragem de ser imperfeito*. Nascente.
- Chávez Rodríguez, M. D. C., Sandoval Caraveo, M. D. C., & Morales Aguilar, N. (2022). Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflores, Chiapas, México. *Acta universitaria*, 32.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358-372.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, 6(1), 57-73.
- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 35(2), 154-169.
- Howard, C. S., & Irving, J. A. (2021). A cross-cultural study of the role of obstacles on resilience in leadership formation. *Management Research Review*, 44(4), 533-546.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa*. Alta Books.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *Sage open*, 4(3), 2158244014545464.
- Li, X., & Zhang, J. (2022). Authentic leadership, perceived insider status, error management climate, and employee resilience: A cross-level study. *Frontiers in Psychology*, 13, 938878.
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. D. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & contexto-enfermagem*, 17, 758-764.
- Mustamil, N., & Najam, U. (2020). The impact of servant leadership on follower turnover intentions: Mediating role of resilience. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2), 125-146.
- Nastacă, C. C. (2020). Leadership and resilience in Romanian public administration from county level. *Revista» Administratie si Management Public «(RAMP)*, (34), 78-96.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13.
- Richard, E. M. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 387-403.
- Salehzadeh, Reza (2019). The effects of leaders' behaviors on employees' resilience. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Shelton, C. D., Hein, S. D., & Phipps, K. A. (2022). Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 408-429.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.
- Taboada, N. G., Legal, E. J., & Machado, N. (2006). Resiliência: em busca de um conceito. *Journal of Human Growth and Development*, 16(3), 104-113.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. (2004). Our view of leadership development. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 1.
- Yu, M., Wen, J., Smith, S. M., & Stokes, P. (2022). Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1098-1117.
- Wang, D., Zhao, X., & Zhang, K. (2022). Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader-employee perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Widakdo, D. S. W. P. J. (2022). The Effect of Soft Skills on Organizational Performance: The Mediating Role of Resilient Leadership. *Global Business & Finance Review*, 27(4), 17.