

RESILIÊNCIA NA LIDERANÇA MÉDIA DE UMA SIDERÚRGICA MULTINACIONAL BRASILEIRA

(Felipe Weidlich)

(Neusa Mendel)

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

RESUMO

No mundo contemporâneo, o comportamento das empresas tem sido significativamente modificado, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de seus líderes. O contexto atual das organizações é cercado por incertezas, que muitas vezes resultam em crises e pressões, características da era da globalização, que requer uma capacidade humana para rápidas adaptações. O enfrentamento constante às situações instáveis necessita, em qualquer nível relacional, do que tem se denominado resiliência. Resiliência é um conceito psicológico emprestado da física, definido como a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas - choque, estresse etc. - sem entrar em surto psicológico. No entanto, quando fala-se de resiliência em organizações, se trata de uma tomada de decisão quando alguém depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer. Essas decisões, propiciam forças na pessoa para enfrentar a adversidade. Assim entendido, pode-se considerar que a resiliência é uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano condições para enfrentar e superar problemas e adversidades. Atualmente o uso deste termo vem se expandindo devido à sua aplicabilidade no estudo da capacidade humana de resistir a situações de extrema pressão. Com base neste conceito, objetiva-se, neste trabalho, estudar a resiliência em gestores denominados “liderança média” de uma unidade de uma multinacional brasileira do setor de siderurgia, representada pela unidade industrial localizada no Rio Grande do Sul. A liderança média é aqui composta por chefes e supervisores, que possuem apenas um nível de comandados e se encontram distribuídos em três diferentes áreas de produção, Aciaria, Laminação, e Acabamento. Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário “Quest_Resiliência” adaptado pelo Dr. George Souza Barbosa. Este instrumento é a tradução,

adaptação e validação do questionário para o cotidiano brasileiro do *Resilience Quotient Test* (RQTeste). Identificam-se os Padrões Comportamentais de Passividade e de Intolerância distribuídos categoricamente nos 30 respondentes, com o nível de resiliência definido de acordo com cada situação encarada. A metodologia de pesquisa é de cunho exploratório e descritivo. O instrumento utilizado propiciou mensurar os sete fatores constitutivos da resiliência no comportamento humano, sendo eles: administração das emoções, controle de impulsos, otimismo com a vida, análise do ambiente, empatia, auto-eficácia e alcançar as pessoas.

Palavras-chave: Resiliência. Gestão de Pessoas. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Com os sinais claros da globalização, vê-se a necessidade a cada dia de novos perfis de pessoas que estejam bem preparadas para as situações adversas criadas pelas constantes mudanças no cenário organizacional. Com isso, identifica-se que o comportamento indispensável nas organizações é ser resiliente. Considera-se resiliência a capacidade de sobrepujar as adversidades, flexibilidade, reestruturação constante dos aspectos pessoais, superação, resistência, enfrentamento das adversidades e reequilibrar-se, transcender diante do inesperado (VANISTENDAEL; LECOMTE, 2004; BARBOSA, 2006; CARMELO, 2008; TAVARES, 2001).

Resiliência compete à capacidade de enfrentar, vencer e sair fortalecido ou transformado de experiências adversas, habilidade esta que é a de apreender frente às adversidades do dia a dia (GROTBERG, 2005). No ambiente organizacional verificam-se várias gerações comportamentais espalhadas nas mais diversas funções e exercendo variados níveis de comando. Restringindo o estudo à liderança média da empresa, ou seja, composta apenas por chefes e supervisores, procurou-se avaliar o elo intermediário entre a alta direção da empresa e o nível operacional.

A liderança intermediária de qualquer empresa é estratégica, pois dela depende a correta execução das operações. Com o intuito de entender e unir os temas resiliência e a liderança média, utilizou-se o Quest_resiliência, que tem como fim identificar as intensidades apresentadas pelos respondentes em suas crenças, organizadas em oito Modelos de Crenças que são determinantes (MCD) na literatura especializada sobre resiliência. Este trabalho faz alusão ao comportamento resiliente de chefes e supervisores frente às situações adversas, com

intuito de identificar necessariamente quais são os pontos para melhoria dos níveis de resiliência de profissionais que atuam em um nível de liderança média na área de produção de uma empresa multinacional brasileira.

Devido às crescentes mudanças no ambiente organizacional e o aumento das exigências para inserir-se e manter-se no mercado de trabalho, o comportamento resiliente torna-se indispensável para estes profissionais. O Questionário de Resiliência permite perceber quais são os caminhos e quais Modelos de Crenças Determinantes devem ser trabalhados categoricamente nos profissionais desta empresa e assim fortalecê-los na empreitada da administração e das conquistas profissionais.

A importância do trabalho ficará clara ao identificarem-se os níveis de resiliência da liderança média, pois os membros deste grupo certamente se tornarão líderes de líderes nas organizações.

Resiliência é uma força intrínseca a todos os seres e coisas vivas. É uma conjunção de recursos biológicos, recursos psíquicos e de recursos sociais que estruturam a superação de situações de adversidades que ameaçam nossa existência. Essa é nossa perspectiva psicossomática do Homem resiliente. Como vivemos em “sistemas relacionais” (BARBOSA, 2006) esses recursos se comunicam através de gerações por meio da linguagem, perpetuando e renovando processos regenerativos, mitos, crenças, padrões e narrativas, organizando e constituindo o Ser Humano (BARBOSA, 2006).

No Brasil, com todas as suas necessidades, a contribuição da resiliência no ambiente de trabalho é significativa. Justificam-se os esforços realizados quanto às aplicações de resiliência no ambiente de trabalho junto aos colaboradores e seus gestores. As pesquisas no Brasil estão crescendo em número e em qualidade no âmbito acadêmico juntamente com a compreensão das aplicações no campo das empresas.

O Quest_resiliência foi aplicado em chefes e supervisores da área de produção, pois são estes os responsáveis por traduzir os objetivos estratégicos da empresa para a operação, e conseqüentemente devido à isso, estão em constante pressão para a obtenção de resultados. Todos profissionais que participaram da pesquisa são gestores de pessoas e contam com equipes que variam de 20 a 60 colaboradores.

Procurou-se com esta pesquisa, avaliar o perfil da população estudada e por conseguinte, identificar potenciais de melhoria nos diversos MCDs estudados. O conceito de resiliência aplicado neste trabalho avalia a capacidade do líder de trabalhar sob pressão, mantendo uma posição de equilíbrio frente as várias situações de estresse do dia-a-dia. Tal

equilíbrio é alcançado quando não existe tendência à passividade ou intolerância, nos mais diversos modelos de crenças determinantes.

Além da introdução o artigo contempla o segundo capítulo que contém o referencial teórico que dá subsídios para a realização da pesquisa. O terceiro capítulo apresenta o método aplicado na pesquisa, bem como uma descrição do que vem à ser o Quest_resiliência e sua importância para o mapeamento da resiliência em profissionais como forma de identificar potenciais de melhoria nos Modelos de Crenças Determinantes estudados neste trabalho, que pretende estudar a resiliência em gestores denominados “liderança média” de uma unidade de uma multinacional brasileira do setor de siderurgia, representada pela unidade industrial localizada no Rio Grande do Sul e que se encontram distribuídos em três diferentes áreas de produção, Aciaria, Laminação, e Acabamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos dias atuais, os estudos em torno do construto resiliência são amplos e sua aplicabilidade se dá em diversas áreas, podendo-se definir resiliência sob as mais variadas óticas. As áreas do conhecimento que ganharam destaque relacionado à resiliência são a física, a psicologia, a sociologia, a medicina, a educação e a administração (CARMELLO, 2008).

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

Para a organização do conceito de resiliência em pesquisas, trabalha-se com o argumento de que as pessoas desenvolvem ao longo de suas vidas crenças acerca de suas habilidades em lidar com as coisas que lhes acontecem (BECK, 1982). São crenças e valores estruturantes em uma pessoa. São matrizes responsáveis pela organização das idéias mais básicas nas pessoas. Dentro da Psicologia Cognitiva são chamadas de Esquemas Básicos de Crenças (FREEMAN, 1998).

Outro argumento, que é considerado quando examina-se a literatura sobre resiliência, é que pode-se encontrar nas pessoas áreas em que elas se mobilizam quando estão vivenciando adversidades, desafios, problemas, enfim, situações onde ocorre a necessidade de superação. Essas áreas mobilizam crenças profundas, tais como: a capacidade de resolução de

problemas, sentir-se amado, ver-se interessante para outras pessoas, administrar-se emocionalmente, lidar com as alterações fisiológicas, entre outras (CAMPOS, 2011).

Outro argumento considerado essencial para formular-se um conceito de resiliência é o que Cyrulnik (2001) define como o próprio ato de “tricotar recursos profundos” para superar adversidades. No tricotar desses recursos, a resiliência se apresenta como um conjunto de recursos que estão além da capacidade de organizar estratégias de enfrentamento racional. A vida (ser concebido, nascer, viver, amadurecer e caminhar para a morte) então, é um contínuo “tricotar” de possibilidades.

Por esses argumentos encontrados na literatura pode-se afirmar que a resiliência trata da procura de soluções geradas na angústia humana (BARBOSA, 2006). A angústia humana aparece quando uma pessoa percebe que sua sobrevivência física, social, cultural, psicológica e espiritual ou profissional está em risco, e então busca dentro de si recursos que vão além dos esquemas neuronais habituais ou da cognição consciente. Em tais condições há uma nítida compreensão de que está acontecendo não apenas um estresse relacionado com uma situação do cotidiano - como a falta de dinheiro para as contas do mês, um problema de conhecimento como os de física, química ou matemática, ou um mal estar com alguém de nosso relacionamento. A compreensão mencionada é de que há em curso uma circunstância que coloca em risco a sobrevivência em uma área vital da vida. Nessas circunstâncias há a mobilização de recursos profundos (crenças e valores) que se estruturam a partir do significado que a vida tem para uma pessoa - por isso diz-se ser da angústia humana. Em tais circunstâncias são os processos resilientes de sustentação à vida que estarão em curso - é o que é chamado de transcender às condições de perigo que colocam a sobrevivência em risco.

Decorrente disso pode-se interpretar os dados colhidos nas pesquisas, de que a resiliência em humanos se apresenta como a capacidade de transcender diante do imponderável e de fomentar inusitados processos de solução, cura e saúde. Dentre tudo que foi estudado sobre o assunto resiliência, selecionam-se afirmações (crenças) de oito áreas que receberam maior significância estatística. São essas as áreas nomeadas como Modelos de Crenças Determinantes (MCDs) (BARBOSA, 2010).

Conforme Barbosa (2006), quando um número de crenças básicas de uma determinada área da vida são agrupadas, tem-se um conjunto de crenças que versam sobre essa área da vida, que interage entre si e com todo o processamento de informações no Sistema Nervoso Central e são identificadas como Modelos de Crenças Determinantes (MCDs). Os MCDs têm sua origem e formação desde a infância. Nos primeiros anos de vida, a criança ao enfrentar seus embates vai construindo seu sistema de crenças. Quando se faz necessário um

enfrentamento de uma situação de adversidade, as crenças existentes naquele momento do enfrentamento sobre as causas e implicações, irão organizar de forma determinante as crenças sobre as competências em uma dada situação.

De acordo com o ambiente ou contexto em que a criança e futuramente o adulto estiver inserido, essas crenças irão caminhando para uma condição de instabilidade, rigidez ou sensatez. Quando a condição for de instabilidade e desamparo haverá uma propensão de que a pessoa seja regida por um esquema emocional de tristeza. Nesse caso a tendência é de haver um estilo comportamental de passividade com pessimismo ou negativismo, nas interações sociais e no desempenho de suas tarefas, conforme escreveu Seligman (2004).

Segundo Barbosa (2006), quando a condição for de rigidez vê-se que a pessoa estará com um esquema emocional caracterizado pela raiva. E, nessas situações, a tendência é de haver um estilo comportamental de intolerância nas interações sociais e na execução das atividades. E a intensidade que cada um desses MCDs se apresenta em certo período da vida, irá influenciar de forma decisiva os estilos comportamentais, podendo encontrar-se, como já referido, à condição de equilíbrio, de instabilidade ou de rigidez em suas crenças. Trata-se da maneira, do jeito como as pessoas crêem que irão se comportar em ambientes, e como será seu comportamento quando enfrentarem adversidades no trabalho, na família, na escola ou nas diversas relações que assumem.

Assim, verifica-se nas pesquisas que quanto mais o MCD tiver um tipo extremado ou distanciado do ponto encontrado na população estudada como de Segurança, maior será a Vulnerabilidade que a pessoa está acometida, seja na dimensão física, emocional, psicológica, profissional ou espiritual (BARBOSA, 2006).

Não é possível evitar o estresse na vida. A sabedoria está em aprender a reconhecê-lo e administrá-lo de tal forma que se possa evitar as suas consequências negativas. De outro modo, é balancear o nível de estresse na vida e de haver um trabalho para gerir, evitar ou minimizar suas consequências negativas. E, nesse sentido a resiliência é uma útil ferramenta. Isso porque, resiliência significa sobreviver em áreas vitais como já foi descrito. Então, para que isso possa acontecer é necessário haver flexibilidade e equilíbrio – caminhos saudáveis para lidar com situações estressantes e eventos traumáticos (BARBOSA, 2006).

Assim, podem-se estabelecer algumas relações entre os dois conceitos, descritos abaixo:

- Experimentar emoções fortes, mas também perceber quando se pode precisar evitá-las a fim de continuar saudável. Afinal, até rir demais pode matar.
- Resiliência como estratégias de resistência e superação ao estresse elevado.

Os pilares são as condições ambientais que favorecem para que se possa incrementar resiliência ao ambiente profissional (BARBOSA, 2006). Para que o ambiente seja mais nutritivo e os Modelos de Crenças Determinantes mais adaptados ao contexto de trabalho, presume-se:

- Estar aberto para fazer novas amizades no trabalho e em seu entorno.
- Ver as crises na equipe não mais como problemas insuperáveis.
- Aceitar que a mudança e o desafio fazem parte da vida.
- Mover-se em busca da concretização de objetivos, mesmo aqueles que são pessoais.
- Desenvolver a capacidade de tomar ações decisivas no contexto do trabalho.
- Estar atento as oportunidades de auto descoberta nesse ambiente.
- Acalentar a esperança e uma visão positiva de si mesmo.
- Manter outras oportunidades em perspectiva, mesmo quando com muitos anos de empresa.
- Aprender a ler o corpo, não importando a idade.
- Aprender a ser sábio em como adiar / atrasar as tarefas que podem aumentar o estresse em sua vida.

A chave é identificar as formas que possam funcionar bem, como parte da estratégia pessoal para promover a resiliência no contexto de trabalho.

Estar ciente de quais são as condições de adversidades presentes no contexto possibilita identificar os desdobramentos dessas condições e diagnosticar outras condições adversas que estarão estruturando as Condições de Riscos que os profissionais estão envolvidos (BARBOSA, 2006).

A ocorrência simultânea de adversidades de um nível de ecologia para outro, produz o que se chama de “Conspiração de Adversidades” (BARBOSA, 2006). Essa é uma condição de alto risco, por haver no ambiente a concomitância de diferentes níveis de adversidades interagindo entre eles. Dessa forma verifica-se que os efeitos das condições adversas que interagem na “conspiração de adversidades” podem ser “acumulativos”. Sendo que, os efeitos ao se transmitirem de um nível de ecologia para outro, trazem em si a dinâmica e a herança do nível anterior, potencializando o nível seguinte e agravando as circunstâncias em que uma pessoa, um grupo ou uma comunidade está inserida.

Em todas essas implicações complexas das condições de risco que foram descritas, há os Modelos de Crenças Determinantes que fazem a mediação das relações entre as condições adversas e as posturas de enfrentamento que a pessoa irá adotar. Ocorrerá uma complexa cadeia de mútua influência entre as condições adversas, a competência efetiva dessa pessoa de promover mudanças e o sistema de crenças que fundamenta a sua ação (BARBOSA, 2006).

É fundamental ressaltar que se a pessoa agir com base no que interpreta das condições de risco e suas implicações, essa pessoa irá replicar o que na literatura é chamado de Modelo de Risco. Esse modelo, em geral, está sendo superado pelo Modelo da Resiliência. O que diferencia um modelo do outro é a concepção que sustenta cada um dos modelos. Por exemplo: Uma pessoa acaba de ser afastada de sua área de trabalho por um diagnóstico de doença mental (BARBOSA, 2006).

No Modelo de Risco há uma concepção teórica que leva para a patologia e estigmatização. A conclusão será de que a pessoa, devido às condições de risco, irá desenvolver uma doença mental. Já no Modelo da Resiliência a concepção teórica é de que se a pessoa tiver MCDs fortes ou equilibrados nessa época de sua vida, ela poderá sobrepujar e superar essas vicissitudes e sair mais amadurecida do que era antes de seu afastamento. Essa proposta significa concentrar esforços na identificação de condições de proteção, que aumentam a resistência do indivíduo face aos fatores de riscos e ao desajuste; ao invés de dispensar atenção à tarefa de identificar os fatores de risco (BARBOSA, 2006).

Dessa forma pode-se elaborar uma diagnose do ambiente - onde as condições de riscos estão quase sempre presentes -, não com o foco no Modelo de Risco e sim no Modelo de Resiliência. De acordo com o nosso conceito de resiliência já exposto, é possível realizar a diagnose do ambiente tendo-se em consideração:

- Qual é a Integração dos diferentes níveis de ecologia?
- Qual é o Grau de Conspiração da adversidade - alto ou baixo?
- Como estão os Modelos de Crenças Determinantes (MCDs)?
- Qual a condição de resiliência pessoal?

2.1 ROTEIRO PARA COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA (MCD)

Ao ler o relatório tenha em consideração que o Quest_resiliência com os seus desdobramentos não tem como objetivo avaliar ou mensurar tipos psicológicos, sua proposta está em viabilizar um mapeamento das crenças que organizam o comportamento resiliente.

Sua finalidade e sua utilidade estão em mapear a intensidade das crenças que uma pessoa ou equipe possui (DATTILIO, 1998). Por meio desse mapeamento se busca identificar padrões de pensamento, de humor, de experiência física e de comportamentos nas interações do ambiente de trabalho recorrendo aos pressupostos da psicoterapia cognitiva, em particular, a psicologia positiva (DELL'AGLIO, 2006).

A intensidade para um grupo específico de crenças de um Modelo de Crenças Determinantes (MCDs) pode se configurar de três formas: 1) como de Equilíbrio entre as possibilidades de “acatar” ou “rejeitar” as implicações apresentadas pela dinâmica do estresse elevado. Nesse caso, trata-se de uma dinâmica de administração adequada da resiliência (FREMANN, 1998). 2) a intensidade pode se configurar como um comportamento de passividade para com as situações adversas (BARBOSA, 2006). É quando a intensidade atribuída às crenças se revela com uma predominância em “sofrer” e “absorver” o impacto que o estresse provoca. 3) ou ainda como um comportamento de intolerância para com as implicações do elevado estresse, a intensidade atribuída às crenças pode se configurar predominante em “rejeitar” a situação de estresse. Tanto no estilo comportamental de “acatar” ou “rejeitar” poderá haver uma maior segurança com menor vulnerabilidade ou menor segurança com uma maior vulnerabilidade no MCD.

No texto se evita termos como “alguma”, “possível”, “certa” por entender que sejam desnecessários. O pesquisador necessita ter a exata noção de que um quadro descrito como Tipo 1 no PC – I, não possui a gravidade das descrições do Tipo 3 ou 4 do mesmo MCD, e por isso mesmo, não pode inferir que o resultado expressado se generaliza para todos os modelos de crenças. E é também essencial não pensar que significa uma dinâmica psicológica do respondente. Há pesquisadores que perguntam: O respondente obteve a categoria FRACA no MCD Autoconfiança, quer dizer que o respondente é uma pessoa fraca? Esse é um erro que indica desconhecimento do suporte teórico da ferramenta. O que quer dizer é que a intensidade que o respondente designa ao MCD é elevadíssima e se situa em baixa segurança, alta vulnerabilidade e uma condição de FRACA resiliência nas crenças daquele modelo de crenças. Para todos os resultados é apresentada a interpretação e uma orientação. A razão dos dois aspectos (interpretação e orientação) serem apresentados é simplesmente para ampliar no pesquisador a compreensão da dinâmica da resiliência.

Os resultados são comentados tendo-se em consideração como as crenças determinantes se estruturam em torno das Situações de Segurança ou Situações de Proteção.

A seguir no próximo capítulo será apresentada a forma como foi desenvolvida a pesquisa em seus aspectos mais importantes e que atendem aos requisitos de um estudo científico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 APLICAÇÃO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de um sistema online, disponibilizado no site www.sobrare.com.br da Sociedade Brasileira de Resiliência (SOBRARE). Foram disponibilizados logins e senhas de acesso ao site, conforme contrato de cessão de acessos, senhas individuais e relatórios do “Quest_Resiliência”, aos chefes e supervisores da Empresa estudada. A comunicação inicial com o público desta pesquisa foi por meio do sistema de comunicação interno da Empresa. O número de respondentes foi de 30 colaboradores. Assim, adotou-se a abordagem individual, passando as informações para acessar ao questionário no site da SOBRARE.

A natureza dos dados coletados foi quantitativa sendo o propósito da pesquisa descritiva, tendo como estratégia um levantamento (*survey*). O instrumento é dividido em duas partes que se completam. A primeira delas traz o Levantamento Sociodemográfico no qual há um breve mapeamento do perfil e histórico do respondente.

A segunda parte do “Quest_Resiliência” traz as 72 afirmações que expressam o conteúdo de 72 crenças retiradas da literatura especializada, solicitando que o respondente apresente uma intensidade em suas respostas. Os graus de resposta para todas as questões seguem a seguinte orientação: 1 () nunca é verdade, 2 () raramente é verdade, 3 () poucas vezes é verdade, 4 () quase sempre é verdade e 5 () sempre é verdade.

O período de aplicação da pesquisa compreendeu os meses de setembro e outubro de 2011. Durante os 60 dias em que os respondentes tiveram acesso ao site, cada um, ao seu tempo, foi concluindo a pesquisa diretamente através do site da SOBRARE. Cada colaborador recebeu senhas de acesso individuais.

Os resultados foram tabulados e estratificados, sendo apresentados gráficos de concentração de respostas para cada MCD. Assim, pode-se avaliar cada um dos Modelos de Crenças Determinantes, possibilitando também uma avaliação geral da população estudada.

3.2 MAPEAMENTO UTILIZANDO O QUEST_RESILIÊNCIA

O “Quest_Resiliência” tem como propósito mapear as crenças que organizam o comportamento resiliente em uma pessoa. Esse mapeamento, embora individual, pode ser analisado em grupos e equipes. Quando individual o instrumento identifica os estilos comportamentais desenvolvidos pela pessoa e oferece ricas possibilidades de estruturação de treinamento e capacitação no campo da resiliência. Já para grupos e equipes a ferramenta possibilita amplo material de análise das interações, dos impactos e das correlações entre os diferentes estilos de comportamentos mapeados, favorecendo a intervenção para o fortalecimento dos fatores de flexibilização, proteção, coesão e determinação no grupo ou equipe. O seu referencial teórico recorreu à teoria da Terapia Cognitiva e a abordagem psicossomática. Lida com os domínios das crenças do respondente, subdividindo-as em oito categorias denominadas de Modelos de Crenças Determinantes (MCDs), que expressam o quanto uma pessoa acredita e defende seus modelos de crença. Como resultado, surgem padrões comportamentais no enfrentamento do estresse, que podem ser identificados como comportamentos de passividade ou de intolerância para com a situação estressora.

O “Quest_Resiliência” é um mapeamento dos sistemas de crenças relacionadas à condição de ser resiliente, e contribui para a identificação e compreensão da forma como se acredita que os fatos e situações adversas ocorrem na vida. Explicita o modo como estão estruturados os sistemas de crenças vinculados com a resiliência, e de como essas crenças organizam a maneira como alguém se posiciona face aos fatores de proteção e risco presentes no ambiente das organizações.

O “Quest_Resiliência” é apresentado sob a forma de categorias conforme apresentado no Quadro 1. Podem ser observados os MCDs avaliados na pesquisa e comentários, traduzindo a intensidade das crenças que organizam as atitudes e de como se acredita que pode superar as adversidades.

Quadro 1. Modelos de crenças determinantes e crenças mapeadas (BARBOSA, 2010).

MCDs	Crenças mapeadas
	Intensidade para
Autocontrole	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter o comportamento afetado ▪ controlar o comportamento ▪ controlar o temperamento ▪ controlar a determinação nos projetos ▪ controlar o impulso de agir
Leitura Corporal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ habilidade para descansar ▪ solução para o desgaste corporal ▪ identificar reações corporais no outro ▪ atenção às reações no corpo ▪ ter ciência das alterações corporais
Análise de Contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar consequências nas decisões ▪ prioridades de vida ▪ interpretar de forma correta ▪ planejar soluções ▪ analisar as razões e motivos
Otimismo para com a vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ capacidade de finalizar tarefas ▪ confiar no desempenho ▪ habilidade de contornar problemas ▪ olhar de modo positivo ▪ cultivar esperança
Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ segurança ao dividir responsabilidades ▪ capacidade de dividir responsabilidades ▪ habilidades para superação ▪ encontrar soluções ▪ sentir-se seguro
Conquistar e manter Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preservar amizades ▪ conhecer pessoas ▪ frequentar ambientes ▪ competência de manter relacionamentos ▪ preocupar-se com o outro
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ expressar de modo claro ▪ facilidade de conversar ▪ identificar o sentimento de outro ▪ aproximar de pessoas ▪ Interagir bem
Sentido de Vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razão de viver ▪ fé na vida ▪ avaliar riscos ▪ ter significado para a vida ▪ colocar-se em segurança

Tais temas organizados no formato de crenças possibilitam ao respondente apresentar seu comportamento resiliente favorecendo o planejamento de ações para seu incremento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As perguntas relativas ao questionário aplicado “Quest_Resiliência” não podem ser aqui descritas, de forma à cumprir o acordo de confidencialidade feitos pelo Pesquisador e Instituição (Sociedade Brasileira de Resiliência). Desta forma serão demonstrados apenas os resultados, e comentários relativos a cada MCD.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

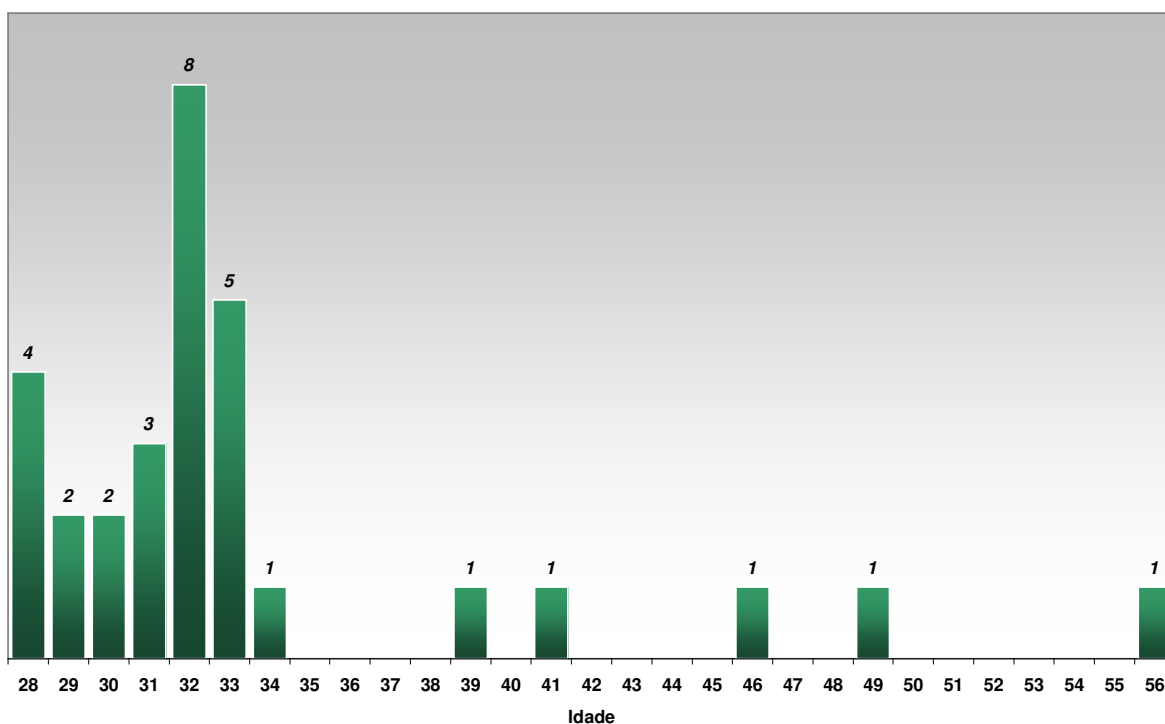
O instrumento é dividido em duas partes que se completam. A primeira delas traz o Levantamento Sociodemográfico no qual há um breve mapeamento do perfil e histórico do respondente.

Conforme ilustra a Figura 1, todos os respondentes possuem idade que variam entre 38 e 56 anos. 83,3% da população respondente possui idade menor que 34 anos. Este dado evidencia que a liderança média da empresa estudada é relativamente jovem, o que pode acarretar falta de maturidade ao lidar com situações de estresse ou extrema pressão.

Devido ao crescimento acelerado do Brasil nos últimos anos e a falta de mão-de-obra qualificada, faz-se necessária muitas vezes a preparação rápida de profissionais jovens e com pouca experiência, para cargos de liderança e chefia. A Empresa foco do estudo não é uma exceção. Este fato reforça a importância do mapeamento para diagnosticar se a estratégia de desenvolvimento de líderes adotada está correta. Com os resultados avaliados através do questionário, pôde-se avaliar a condição de equilíbrio nos vários Modelos de Crenças Determinantes, tendo assim, um indicativo de resiliência da equipe avaliada.

Figura 1. Distribuição de Idades dos Respondentes

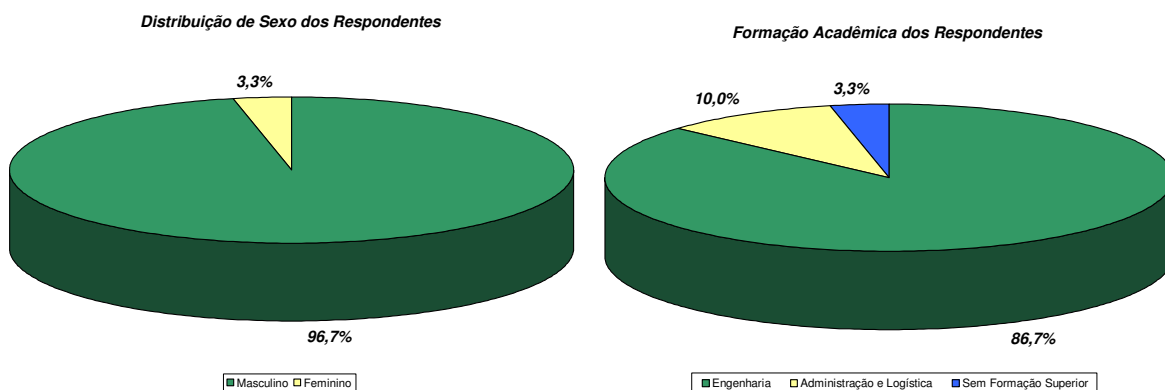
Distribuição de Idades dos Respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Constata-se que 96,7% são do sexo masculino. 86,7% dos respondentes são formados em Engenharia, distribuídos nas áreas de mecânica, metalurgia e materiais. 10,0% formaram-se em áreas de administração e logística e apenas 1 corresponsente (3,3%) não possui formação superior. 90,0% dos entrevistados possuem conhecimento em outro idioma.

Figura 2. Distribuição de Sexo e Formação Acadêmica dos Respondentes



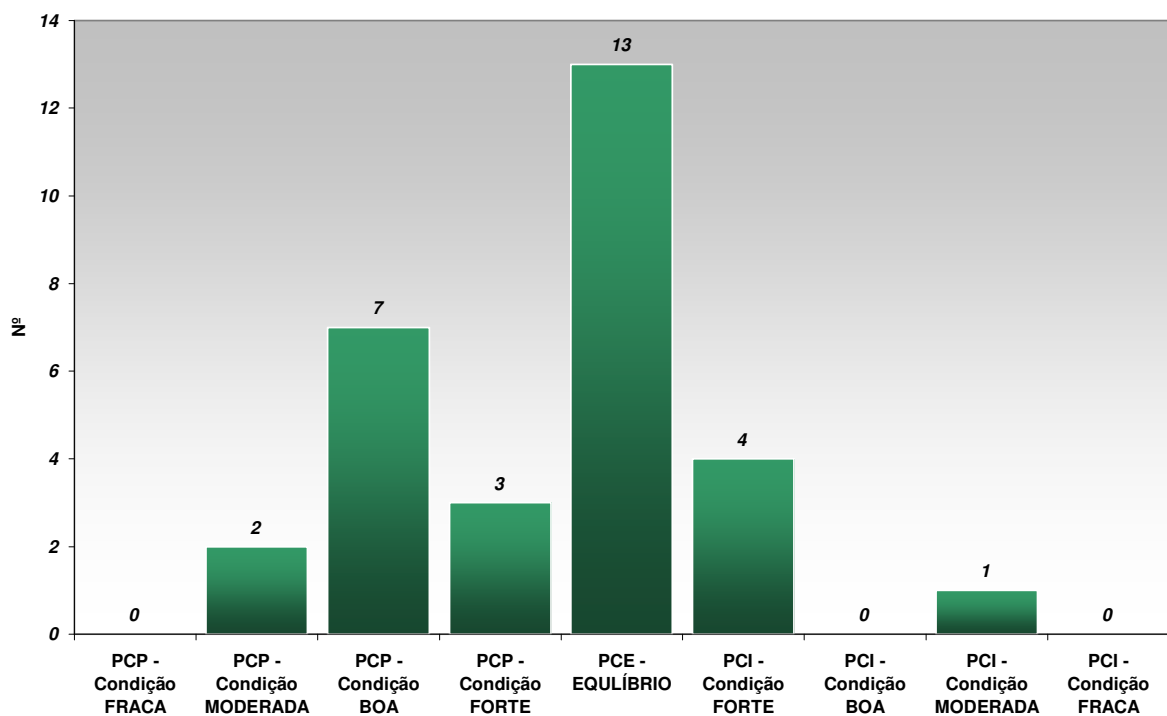
Fonte: dados da pesquisa (2011)

4.2 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – ANÁLISE DO CONTEXTO

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que sustentam a noção da capacidade de identificar e perceber precisamente as causas, as relações e as implicações das adversidades presentes no ambiente de trabalho. O pressuposto é de que o MCD representa o quanto de meticulosidade, flexibilidade ou descuido o respondente acredita que deve investir no exame dos eventos tensos e adversos que estão ocorrendo no ambiente de trabalho e como essas crenças impactam na tomada de decisão. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser evidenciada através da Figura 3.

Figura 3. Resultados para Análise do Contexto

Distribuição dos Índices de MCD - Análise do Contexto



Fonte: dados da pesquisa (2011)

A Figura 3 revela que 2 integrantes da amostra estudada apresenta condição Moderada do PC – P em suas crenças. Estes integrantes indicam tendência de apresentar um padrão comportamental de passividade demasiada no exame dos fatos em ambientes profissionais de elevada tensão. Já 7 integrantes apresentam a condição Boa do PC – P e 02 para a condição

Forte do PC – P em suas crenças. Esses integrantes indicam o quanto essa equipe possui crenças com características da leve passividade na análise do que ocorre no ambiente e que estruturam um comportamento de Consistente Segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições no ambiente de trabalho.

Pode-se constatar que 13 integrantes da equipe apresentam uma intensidade Equilibrada em suas crenças e se colocam em uma Situação de Excelente resiliência na análise de situações no ambiente com desafios e embates. Outros 04 integrantes se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte do PC – I em suas crenças.

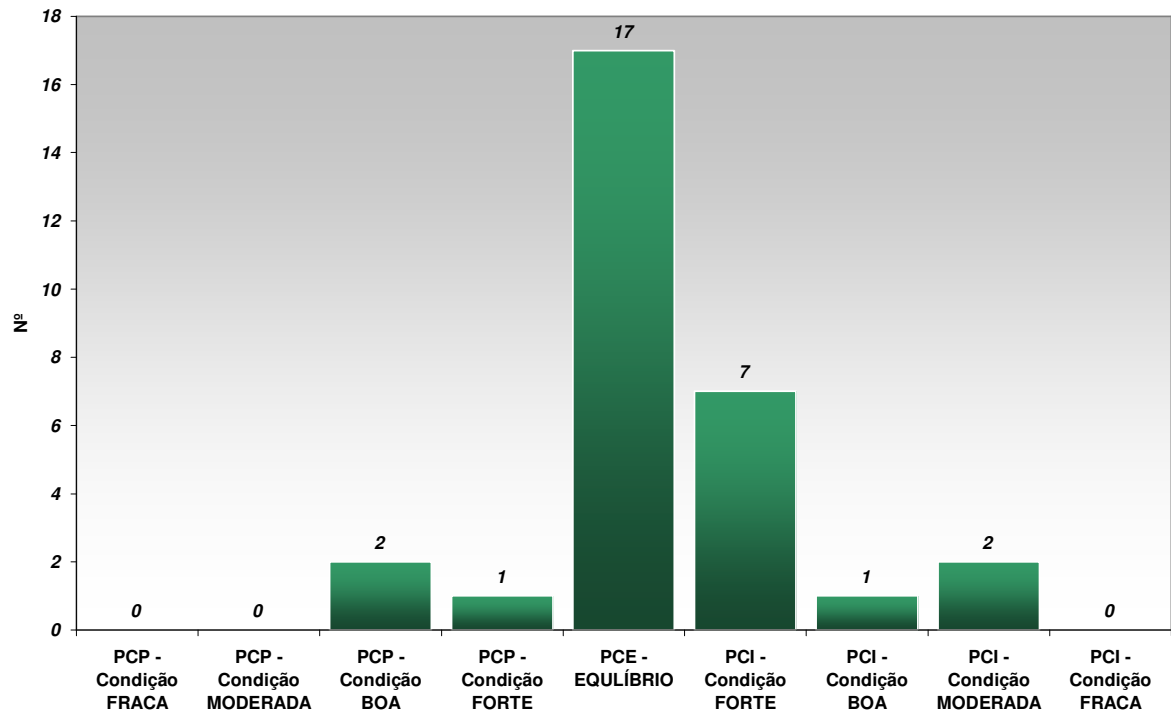
É possível verificar que apenas um integrante da equipe apresenta uma intensidade Moderada em suas crenças e se coloca em uma Situação de Mediana Segurança no PC – I na análise das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições.

Os profissionais que não se encontram na zona de equilíbrio para este MCD tendem à criar pré-conceitos sem antes escutar as opiniões de outras pessoas. Isso impede uma análise adequada da situação. Quando em inclinação para a passividade, podem ser omissos e não avaliar o ambiente alvo de discussão adequadamente. Quando em inclinação para a intolerância tendem a tomar decisões de forma precipitada, sem antes avaliar todos os fatos. 43% do líderes avaliados possuem condição excelente neste MCD.

4.3 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – AUTOCONFIANÇA

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que representam a confiança que uma pessoa tem nas suas habilidades de solucionar os problemas e conflitos por meio de seus recursos pessoais e recorrendo àqueles que estão presentes no ambiente de trabalho. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser verificada na Figura 4.

Figura 4. Resultados para Autoconfiança

Distribuição dos Índices de MCD - Autoconfiança

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Pela Figura 4 é possível constatar que 9 integrantes apresentam considerável intensidade em suas crenças do tipo Boa e Forte do PC – P e se colocam em uma Situação de Consistente Segurança. Essa posição se caracteriza por haver leve indecisão quanto à coragem e a autoeficácia na execução de ações, o que desloca o padrão de respostas da posição de equilíbrio embora haja forte e saudável contribuição para a equipe como um todo.

Verifica-se que 11 integrantes da amostra estudada apresentam uma intensidade Equilibrada em suas crenças e se colocam em uma Situação de Excelente resiliência. É altamente recomendado que haja ações que preservem as condições de proteção sobre esses respondentes em equilíbrio por serem aqueles que garantem a excelência na dinâmica da equipe.

Outros 3 integrantes se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte no PC – I em suas crenças e se colocam em uma Situação de Consistente Segurança. Outros 02 integrantes se caracterizam por uma mediana intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Boa no PC – I colocando-se em uma Situação de Mediana

Segurança. Tais integrantes nesse intervalo indicam o quanto crenças com características de desconfiança na eficácia de si mesmas e nas outras pessoas ao redor, estão estruturando o comportamento na equipe.

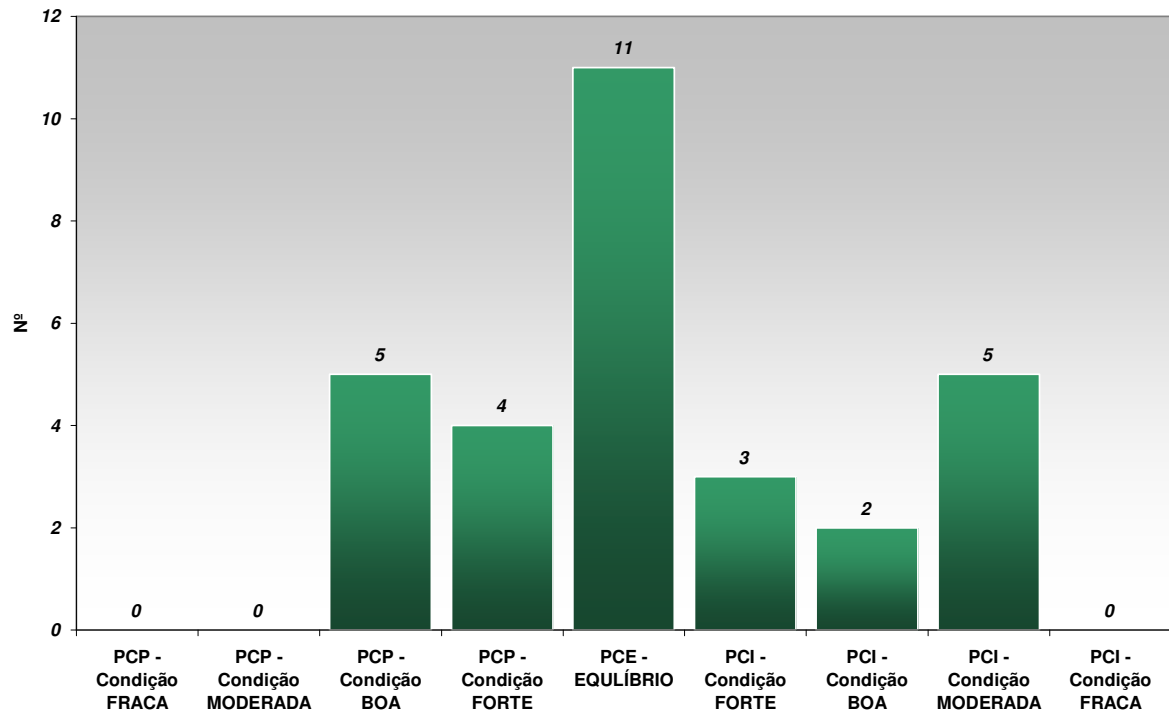
Revela que 05 integrantes da amostra estudada apresentam uma alta intensidade em suas crenças do tipo Moderada no PC - I e se colocam em uma Situação de baixa Segurança. A posição moderada possui a característica de se situar como intermediária entre as situações condições de proteção e de risco.

O quadro de passividade no qual apenas 10% dos respondentes estão enquadrados, mostra que alguns profissionais ainda têm receio ao tomar decisões e necessitam de ajuda para agir. Esta condição é prejudicial para o desempenho da equipe, pois vê em seu líder dúvidas e insegurança frente aos problemas do cotidiano. 56% estão na condição de equilíbrio, o que indica que o grupo analisado possui iniciativa e acredita no seu trabalho e 33% se encontra com tendência a intolerância, o que prejudica a tomada de decisões por não levar em conta outros aspectos ou opiniões na tomada de decisão.

4.4 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – AUTOCONTROLE

Esse MCD se refere à capacidade de organizar de modo apropriado o comportamento nos diferentes contextos de vida, particularmente se comportar com equilíbrio em situações de fortes conflitos e situações de elevada tensão. O resultado para o Modelo de Crença Determinante “autocontrole” está ilustrado na Figura 5.

Figura 5. Resultados para Autocontrole

Distribuição dos Índices de MCD - Autocontrole

Fonte: dados da pesquisa (2011)

As 5 respostas neste MCD que se referem ao Tipo Boa PC- P, indicam uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, que é uma posição moderada, evidência de uma condição de retraimento no ambiente. Com esse resultado, a pessoa preserva uma capacidade emocional de se sentir relativamente bem, há uma tendência de ser colaborador nos projetos e tarefas, de impactar os outros com uma boa perspectiva de vida e visão de futuro e ser relativamente otimista diante do imprevisto e das situações adversas.

As 4 respostas neste MCD se referem ao Tipo Forte PC - P, indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, que evidencia uma condição de leve passividade nos comportamentos. Com este resultado, a pessoa se mostra com boa tendência de envolvimento em projetos e tarefas, o que proporciona um forte senso de realização pessoal. Também tem sucesso em motivar e contagiar outras pessoas, principalmente devido a boa perspectiva de vida e visão de futuro diante do imprevisto e das situações adversas.

As 11 respostas obtidas neste MCD situam-se no Tipo Equilíbrio, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental Equilibrado,

uma ótima capacidade de conhecer os limites e potenciais, evidenciando um senso de coerência. A pessoa tem a tendência de se sentir bem emocionalmente ao se envolver em projetos e tarefas, o que resulta em um forte senso de realização. Consegue impactar os outros com sua perspectiva de vida e visão de futuro, principalmente por ter uma atitude bem humorada diante do imprevisto e das situações adversas, criando um ambiente agradável, abrindo novas possibilidades, o que demonstra elevada capacidade para a liderança de projetos e equipes.

No MCD Tipo Forte no PC – I, apenas 03 integrantes indicam uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, que se caracteriza por uma condição de leve intolerância em seu modo de agir. Este resultado proporciona facilidade de criar um ambiente emocionalmente agradável, de ser envolvente, de se engajar nos projetos e situações, de se sentir realizado emocionalmente.

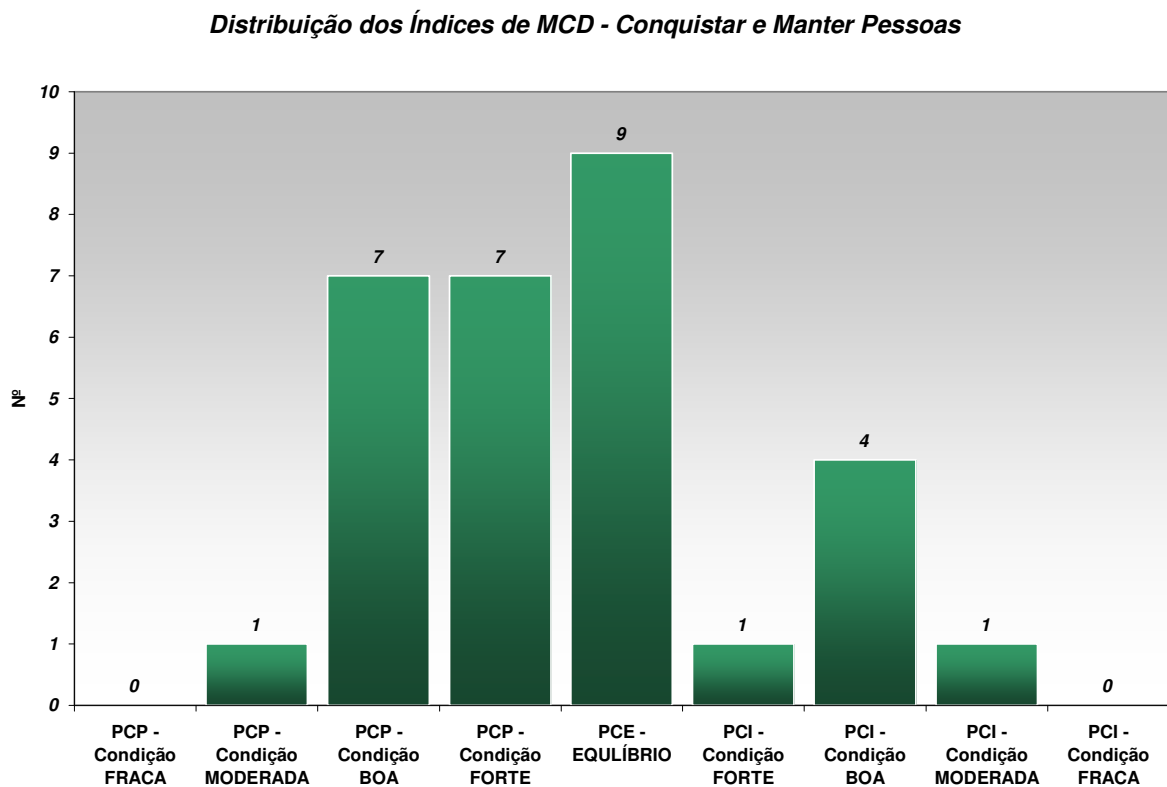
As 02 respostas neste MCD se referem ao Tipo Boa no PC – I, indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, que é uma posição intermediária e que caracteriza uma condição de antagonismo àqueles que o contrariam. É também um perfil emocional no qual a agressividade e a ansiedade começam a se estruturar como características. A crença subjacente é a de que você acredita ter baixa tolerância à irritação. O respondente preserva condições de administrar seu comportamento com eficiência. Entretanto, este resultado prejudica sua condição de se posicionar com a necessária tranquilidade e equilíbrio em situações de estresses e adversidade.

As 06 respostas obtidas neste MCD se referem ao Tipo Moderada no PC – I, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, que se evidencia por uma posição de confronto nas interações sociais. Embora seja um índice alto, a pessoa ainda preserva a habilidade de exercer liderança de equipes e de se envolver em projetos e tarefas. Porém, é necessário ressaltar que a agressividade emocional começa a ser mais constante em áreas relacionadas a esse MCD. Este estilo de intolerância também reflete a tendência de acreditar que regras ou crenças pessoais essenciais estejam sendo violadas e, por isso, é preciso reagir, o que tende a elevar o estado de ansiedade. Diante de injustiças, prejuízo ou violação, a pessoa acredita que estará mais protegida se confrontar a situação, ainda que assim possa ficar mais irritada, o que empobrecerá sua resiliência. Essa vivência, em geral, pode implicar uma condição de importante estresse nos sistemas cardíaco, digestivo, imunológico e endocrinológico. (BARBOSA, 2010).

4.5 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – CONQUISTAR E MANTER AS PESSOAS

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que organizam a capacidade de agregar e manter pessoas na rede de relacionamentos, em especial no ambiente de trabalho. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser visto na Figura 6.

Figura 6. Resultados para Conquistar e Manter Pessoas



Fonte: dados da pesquisa (2011)

A Figura 6 revela que 01 integrante da amostra estudada apresenta a condição de Moderada resiliência e com características do PC – P em suas crenças. O número de um respondente indica o quanto essa equipe possui crenças que se caracterizam por comportamentos de rejeição face aos eventos e adversidades provenientes do ambiente de trabalho.

Também revela que 07 integrantes da amostra estudada apresentam a condição de Boa resiliência e com características do PC – P em suas crenças. O número de respondentes indica

o quanto essa equipe possui crenças com características de timidez e que promovem o retraimento diante da possibilidade de conquistar e manter pessoas para a rede de relacionamentos, em especial no ambiente de trabalho.

Outros 07 integrantes se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte do PC – P em suas crenças. A presença desses integrantes revela o quanto essa equipe contém de crenças que estruturam um comportamento típico de uma Situação de Consistente Segurança, porém, com características de um quadro de passividade comportamental na conquista e manutenção de amizades e relacionamentos, particularmente em face do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições no ambiente de trabalho.

Revela que 09 integrantes da equipe apresentam uma intensidade Equilibrada em suas crenças e se colocam em uma Situação de Excelente resiliência. A presença desses integrantes nesse intervalo indica o quanto essa equipe contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de trazer e manter pessoas na rede de relacionamentos e garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições no ambiente de trabalho.

Apenas 01 integrante se caracteriza por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte do PC – I. A presença desse integrante revela que existe alguém que contém de crenças que estruturam um comportamento típico de uma Situação de Consistente Segurança, porém, com características de comportamentos ousados na conquista e manutenção de amizades e relacionamentos devido à leve intolerância nas interações com elevado estresse e em situações de acirradas competições no ambiente de trabalho.

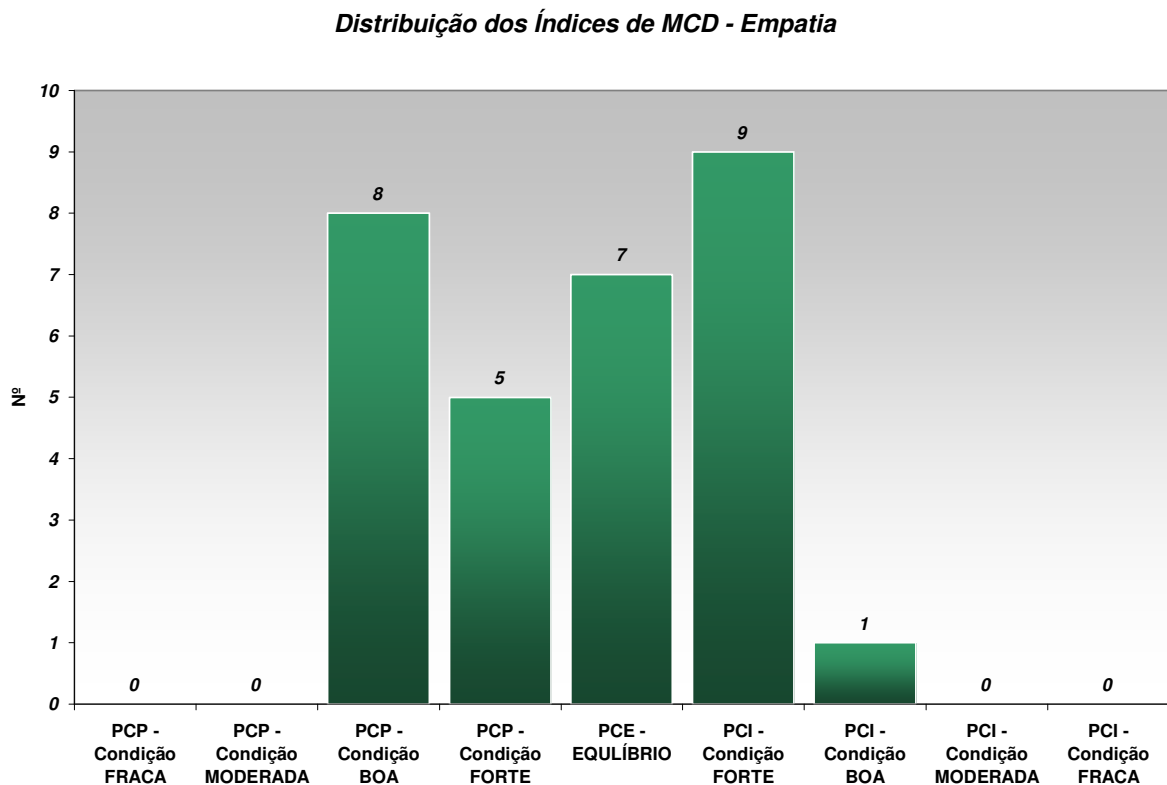
Outros 04 integrantes da equipe se caracterizam por uma mediana intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Boa no do PC – I. Esse número de integrantes nesse intervalo indica o quanto as crenças estão estruturando o comportamento que demonstra uma necessidade de impressionar aos outros nos ambientes que implicam em uma demanda emocional e com isso se posicionam na Situação de Mediana Segurança.

O gráfico apresenta apenas 01 integrante da equipe com uma intensidade Moderada em suas crenças e se colocam em uma Situação de Mediana Segurança no PC – I na capacidade de agregar e manter pessoas, em especial nos embates e em situações de acirradas competições no ambiente de trabalho.

4.6 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – EMPATIA

Este é Modelo de Crenças Determinantes que evidenciam a habilidade de empatia, bom humor e de emitir mensagens que promovam interação, aproximação, conectividade e reciprocidade entre as pessoas favorecendo em especial a capacidade de liderança. Sem retraimentos ou possíveis imposições em suas ações. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser verificada na Figura 7.

Figura 7. Resultados para Empatia



Fonte: dados da pesquisa (2011)

As 8 respostas neste MCD se referem ao Tipo Boa no PC – P, que indicam uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, uma posição mediana na escala, característica de uma condição de carência emocional. Esta condição permite assegurar a qualidade dos seus vínculos, possibilitando mantê-los em diversos ambientes. No entanto, a tendência é a de se relacionar com outros demonstrando

carência afetiva, o que a leva à busca de confirmação de aceitação e reconhecimento, trazendo prejuízos aos relacionamentos e diminuindo a capacidade de resiliência.

As 5 respostas neste MCD se referem ao Forte no PC – P, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, posição levemente alterada no esquema de crenças, caracterizando uma intenção desnecessária de se tornar uma pessoa especial nas interações sociais, particularmente naquelas que exigem habilidades emocionais. Com este índice, a pessoa tem a tendência de se assegurar da qualidade dos seus vínculos. Há uma boa capacidade de manter vínculos, de ouvir, olhar diretamente nos olhos, tocar de modo construtivo e acreditar no potencial das pessoas, o que deve se tornar uma fonte de proteção para a pessoa e seu grupo. No entanto, este padrão de respostas indica que geralmente se comporta com outras pessoas como se elas estivessem em débito afetivo, o que prejudica levemente o potencial para encorajar seus relacionamentos, de cultivar uma comunicação aberta, particularmente em situações de conflito ou difíceis e que se estendam por um longo período de tempo.

As 7 respostas neste MCD situam-se no Tipo Equilíbrio, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental Equilibrado. Com este índice, a tendência é a de se relacionar com alegria com outras pessoas, inspirar aqueles que estabelecem relações, além de motivá-los para uma melhor qualidade de vida, particularmente no ambiente de trabalho. Tende a manter uma atitude de encorajamento, cultivar vias de comunicação compartilhadas e estabelecer claros parâmetros relacionais para que todos possam se posicionar com abertura diante de situações conflituosas ou difíceis, isso devido à habilidade de ouvir, olhar nos olhos, tocar afetuosamente e acreditar no potencial dos outros.

Este índice oferece a condição de viver as relações interpessoais com amabilidade e estabelecer bons vínculos, com a habilidade de manter e dar espontaneamente a devida atenção para si mesmo e aos outros, o que o capacita a exercer influência e liderança sobre outras pessoas, com boas perspectivas quanto ao futuro, gerando uma consistente resiliência neste MCD.

As 9 respostas neste MCD se referem ao Tipo Forte no PC – I, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, posição levemente alterada no esquema de crenças, que evidencia uma condição emocional de esperar atenção e cuidado especial para si. Com este Tipo, a aceitação do outro é bastante alta, bem como a capacidade de ouvir, de olhar nos olhos, de tocar gentilmente e de acreditar nos outros, o que nas situações de adversidade e conflito pode ser uma fonte de proteção para a pessoa e o grupo. Porém, nas situações de conflito investe atenção e cuidado além do

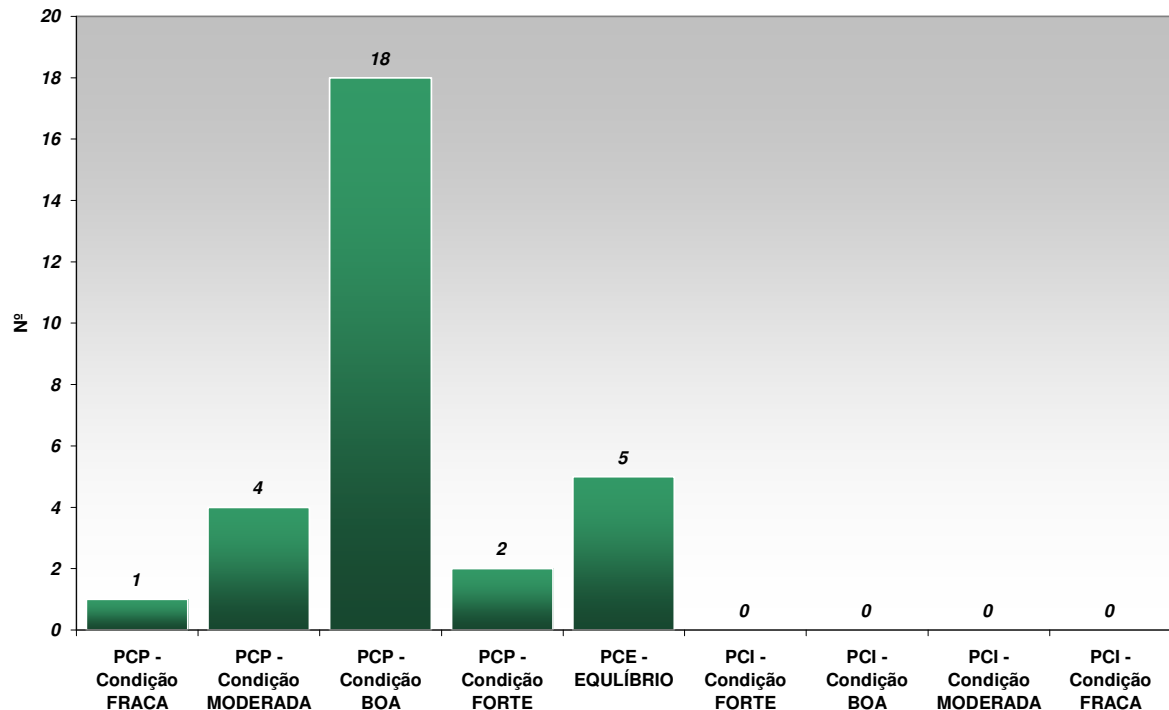
necessário. Essa condição, embora moderada, gera um prejuízo na atitude de ser amável com os outros, resultando em um leve desconforto na manutenção dos vínculos, que deve diminuir, ainda que pouco, a capacidade de ser resiliente.

A única resposta no MCD se refere ao Tipo Boa no PC – I, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, uma posição mediana dentro do MCD. Porém, quando estruturado pela intolerância implementa comportamentos insistentes no sentido de chamar a atenção para si nos relacionamentos, particularmente nos que envolvam maior demanda emocional. A aceitação de si mesmo e de outras pessoas é satisfatória, bem como a capacidade de ouvir e olhar nos olhos de outros, características que, em situações de adversidade e estresse agudo, podem ser uma fonte de proteção para a pessoa e para o grupo. Porém, a pessoa tende a forçar as situações para chamar a atenção para si, buscando demasiado apoio e aprovação às ações próprias nas situações de conflito.

4.7 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – LEITURA CORPORAL

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que organizam a capacidade de reconhecer as reações e alterações dos estados físicos, em especial no ambiente de trabalho. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser verificada através da Figura 8.

Figura 8. Resultados para Leitura corporal

Distribuição dos Índices de MCD - Leitura Corporal

Fonte: dados da pesquisa (2011)

A única resposta neste MCD que se refere ao Tipo Fraca no PC – P, indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, que é uma posição extrema e caracteriza uma condição de prostração emocional, que influencia diretamente sobre seu controle muscular e fisiológico. Conforme Barbosa (2010), a tendência com esse índice é a de adotar uma postura corporal mais “largada” como estratégia de se posicionar no ambiente, o que pode gerar sintomas como dores musculares, enxaqueca e gastrite, por exemplo. A pessoa apresenta fortes dificuldades em distinguir os problemas e de se posicionar diante deles, promovendo os devidos ajustes na dinâmica entre as crenças e a resposta corporal. Esta condição evidencia que a capacidade de resiliência neste esquema de crenças é mínima, o que revela a necessidade urgente de iniciar ações que garantam coerência entre estado emocional e postura corporal, já que se situa em uma condição de elevado risco, com alto prejuízo à resiliência.

As 04 respostas neste MCD se referem ao Tipo Moderada no PC – P, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, que caracteriza uma condição emocional desgastada devido ao comprometimento muscular e

fisiológico. Com este índice, a tendência é manifestar uma posição emocional por meio de uma postura muscular relaxada, como estratégia para dar conta da situação que está sendo vivenciada, apesar das dores musculares que possa ter. A pessoa encontra dificuldades em manter uma adequada distinção entre os problemas e a atitude assumida para com eles. Também apresenta dificuldades em perceber e descrever o que se passa entre as crenças e a resposta corporal. Essa condição diminui consideravelmente a capacidade de resiliência.

A Figura 8 também revela que 18 integrantes apresentam a condição de Boa resiliência e com características do PC – P em suas crenças. A constatação indica o quanto essa equipe possui crenças com características de desarticulação entre a dinâmica corporal e a mental, particularmente nos eventos estressantes e adversos no ambiente de trabalho. Por ser uma posição tida como boa, portanto trazendo um grau de alta passividade no MCD, é aconselhável que haja ações que fortaleçam a capacidade de integrar o mundo mental e o corporal com o objetivo de elevar tais índices no respondente.

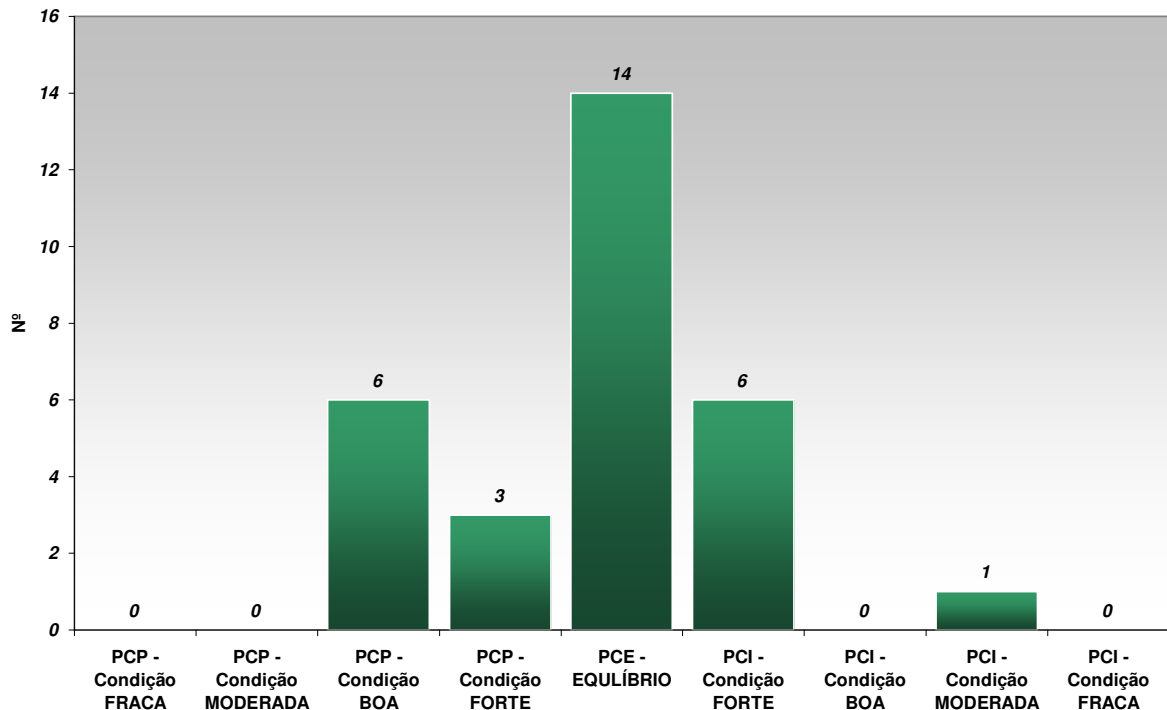
Outros 2 integrantes se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte do PC – P em suas crenças típicas de uma Situação de Consistente Segurança, porém, com características de menor energia na iniciativa de promover integração na dinâmica corporal e mental, particularmente em face do estresse agudo presentes no ambiente de trabalho.

Revela que 06 integrantes da equipe apresentam uma intensidade Equilibrada em suas crenças e se colocam em uma Situação de Excelente resiliência. A presença desses integrantes nesse intervalo indica o quanto essa equipe contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de ler e reconhecer as reações e alterações físicas ocorridas no ambiente de trabalho.

4.8 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – OTIMISMO COM A VIDA

Este MCD evidencia a crença de que as coisas podem mudar para melhor. Reflete o investimento contínuo no entusiasmo e convicção da capacidade de controlar o destino dos eventos, mesmo quando o poder de decisão está fora das mãos. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser verificada na Figura 09.

Figura 09. Resultados para Otimismo com a Vida

Distribuição dos Índices de MCD - Otimismo com a Vida

Fonte: dados da pesquisa (2011)

As 6 respostas obtidas neste MCD se referem ao Tipo Boa no PC – P, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, uma posição mediana, condição de descrença e característica de um estilo comportamental de reduzida aposta emocional no sucesso. Com um índice neste Tipo, a pessoa consegue compartilhar idéias com parceiros e colaborar na execução de projetos, porém tende a não acreditar muito em soluções para situações com elevados níveis de estresse. No curto prazo, essa tendência não afeta o desempenho. Porém, no longo prazo, terá dificuldades em conquistar pessoas para seus objetivos e também de mantê-las focadas na execução de tarefas e projetos, comprometendo a manutenção da motivação e pró-atividade, o que diminuirá a capacidade de resiliência.

As 3 respostas neste MCD se referem ao Tipo Forte no PC – P, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Passividade, que é uma posição de menor valorização dos fatos positivos da vida. Com um índice neste Tipo, a pessoa compartilha boas ideias com aqueles que estão ao seu redor, além de se motivar e sustentar outros na execução de tarefas e projetos, o que em situações de

adversidade e estresse pode até se tornar uma fonte de proteção para a pessoa e para o grupo no qual esteja inserida. Porém, este resultado mostra uma tendência a ter uma pequena dificuldade em sustentar uma atitude otimista no longo prazo. Embora seja de uma condição favorável à resiliência essa atitude diminui a visão confiante do futuro, enfraquecendo a capacidade de resiliência.

As 14 respostas neste MCD situam-se no Tipo Equilíbrio, que indica uma organização das crenças mapeadas característica de um Padrão Comportamental Equilibrado. A tendência é pensar com coragem e determinação. A postura é visionária e permite enxergar novas oportunidades, gerenciar situações que provocam incertezas, garantindo uma visão otimista do futuro. Este percentual da amostra apresenta uma crença consistente na possibilidade de transcender aos limites impostos pela situação recorrendo aos próprios recursos, como os do ambiente. Considera que os problemas pessoais ou sociais são passíveis de uma solução global positiva, o que lhe permite se engajar com energia nos desafios e tarefas, resultando em uma atitude geral ativa, confiante e favorável ao alto desempenho no MCD, com capacidade de se motivar e manter outros motivados. Este resultado garante uma robusta condição de resiliência.

As 6 respostas neste MCD se referem ao Tipo Forte no PC – I, indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, uma posição levemente alterada, que caracteriza uma condição de forte valorização dos fatos positivos da vida. Embora haja uma elevada ênfase no modo como valoriza os fatos, a pessoa tem facilidade de compartilhar sua perspectiva positiva da vida e de ajustar o otimismo à realidade. Com tal índice, a pessoa tende a ter uma atitude de bom ânimo e pró-atividade diante de conflitos e situações de estresse agudo, além de se motivar e sustentar os outros na execução das tarefas e projetos, o que pode se tornar uma fonte de proteção para a pessoa e para o grupo no qual esteja inserida. Porém, no longo prazo, a valorização dos fatos positivos pode vir a se tornar desgastante devido à dificuldade de sustentar o entusiasmo, diminuindo o otimismo em relação ao futuro. Embora seja de uma condição favorável à resiliência esse desgaste pode enfraquecer a capacidade de resiliência.

Apenas 1 resposta no MCD se referem ao Tipo Moderada no PC – I, que indica uma organização das crenças mapeadas característica do Padrão Comportamental de Intolerância, que caracteriza um comportamento de otimismo para com a vida e de entusiasmo emocional elevado. Líderes e gestores de pessoas necessitam ter um tipo de otimismo bem ajustado para não embarcarem em canoas furadas e, com isso, comprometerem seus negócios e projetos. Por outro lado, com um índice neste tipo, a pessoa tende a ter uma atitude não realista diante

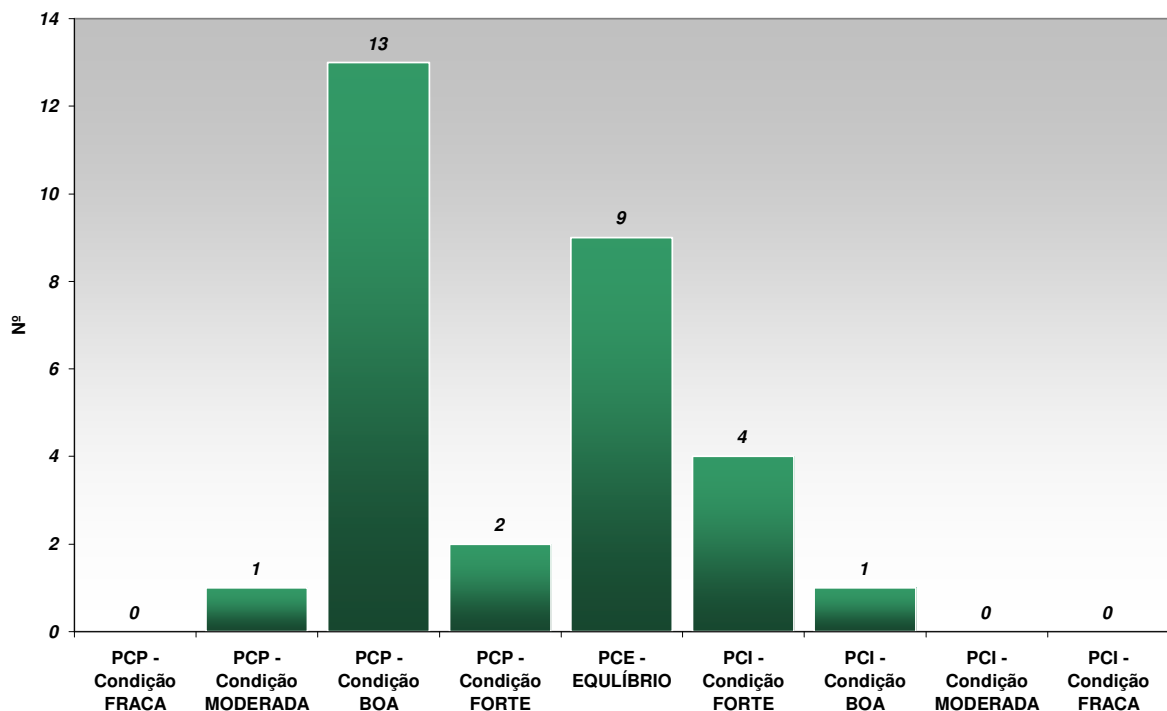
de conflitos e situações de estresse agudo, valorizando demais os fatos positivos da realidade em detrimento dos aspectos negativos. Em situações de trabalho em equipe, o entusiasmo poderá sobrecarregar as pessoas, vendo-as em contínuo débito com você, o que pode tornar a pessoa ainda mais exigente, empobrecendo a resiliência. Há necessidade urgente de se efetuar investimentos que possam balancear as crenças, por se situar em uma condição de risco e com danos para a resiliência. Para obter um melhor amadurecimento no MCD, uma boa providência seria associá-lo ao índice obtido no fator Empatia. Entre esses dois fatores, em geral, um costuma corrigir ou autenticar o outro.

4.9 ROTEIRO DE COMPREENSÃO DOS ÍNDICES DE RESILIÊNCIA NO MCD – SENTIDO DA VIDA

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que organizam a razão de viver e a fé de que a vida possui um sentido em especial diante das adversidades e pressões provenientes das interações do ambiente de trabalho. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe pode ser verificada na Figura 10.

Figura 10. Resultados para Sentido da Vida

Distribuição dos Índices de MCD - Sentido da Vida



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Através da Figura 10 identifica-se que 01 integrante da amostra estudada apresenta a condição de Moderada resiliência e com características do PC – P em suas crenças. A constatação indica que apenas um membro dessa equipe possui crenças com características de haver pouca fé no significado da vida particularmente face aos eventos e adversidades provenientes do ambiente de trabalho.

Também revela que 13 integrantes da amostra estudada apresentam a condição de Boa resiliência e com características do PC – P em suas crenças. A constatação indica o quanto essa equipe possui crenças que expressam a fé e a noção do valor de si mesmo, particularmente aqueles provenientes do ambiente de trabalho.

Outros 02 integrantes se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte do PC – P. A presença desses integrantes revela o quanto essa equipe contém de crenças que estruturam um comportamento típico de uma Situação de Consistente Segurança, porém, com características de um quadro de levíssima passividade emocional quanto ao significado da vida, particularmente em face do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições presentes no ambiente de trabalho.

De igual modo revela que 09 integrantes da equipe apresentam uma intensidade Equilibrada em suas crenças e se colocam em uma Situação de Excelente resiliência. A presença desses integrantes nesse intervalo indica o quanto essa equipe contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de ver um saudável significado na vida e garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições presentes no ambiente de trabalho.

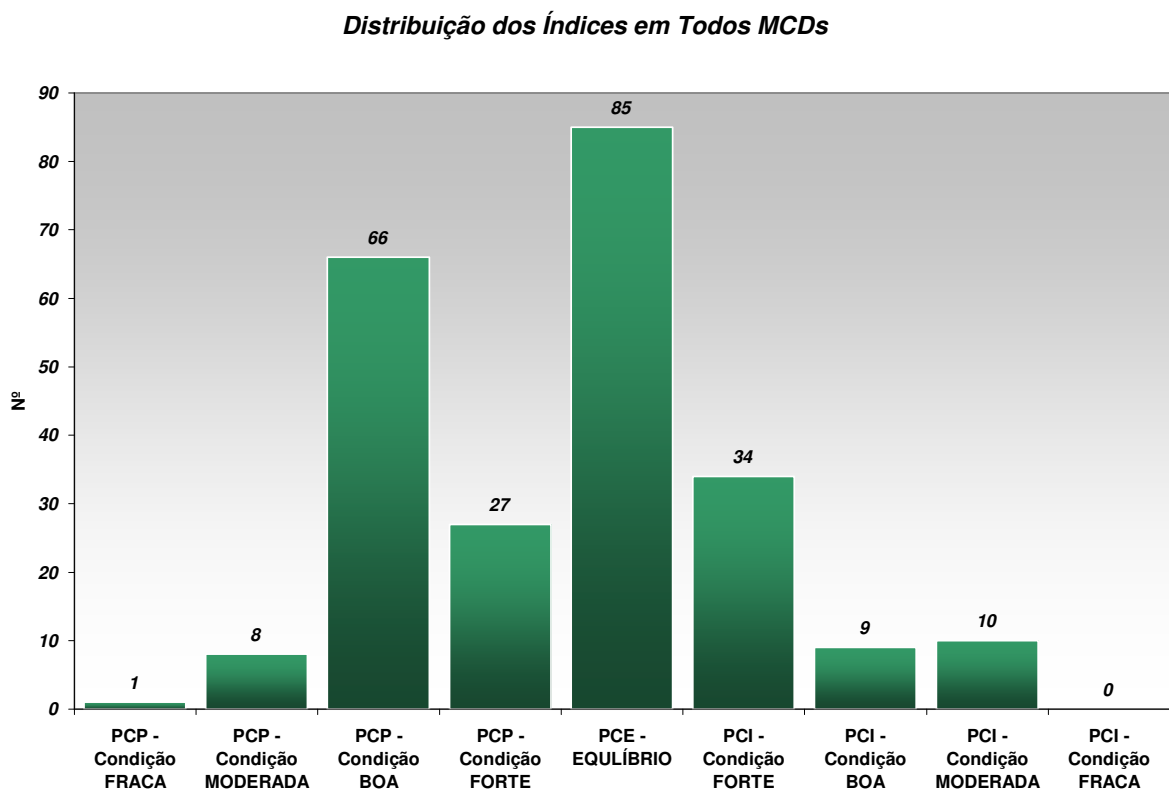
Outros 04 integrantes se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresentam uma condição do tipo Forte do PC – I.

Apenas 01 integrante da equipe se caracteriza por uma considerável intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e apresenta uma condição do tipo Boa no do PC – I. Indica o quanto as crenças estão estruturando o comportamento de ter fé e clareza quanto ao valor de si em situações que demandem embates emocionais e com isso se posicionam na Situação de Mediana Segurança. Por ser uma posição mediana é aconselhável que haja ações quanto a equilibrar a noção do respeito e valor da vida, com o objetivo de preservar e elevar tais índices nos respondentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados evidenciou grande equilíbrio da equipe nos mais variados Modelos de Crenças Determinantes, demonstrando assim, uma alta maturidade para lidar com problemas complexos e com a pressão no ambiente de trabalho, como pode ser observado na Figura 11.

Figura 11. Dados consolidados da Equipe



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Existe, entretanto, uma forte tendência da equipe em defender as suas crenças e convicções com baixa intensidade, caracterizando a propensão do comportamento de passividade em suas interações de trabalho. Intervenções que possibilitem a ressignificação dessas crenças são medidas necessárias, visto que o excesso de complacência em algumas situações pode ser prejudicial ao seu desempenho e busca por resultados.

Algumas ações são sugeridas para os profissionais que obtiveram avaliação fraca ou moderada nos vários MCDs.

Para o MCD Análise do Contexto sugere-se que o profissional procure escutar mais as opiniões de outras pessoas antes de formar um conceito sobre o assunto alvo da discussão.

Tentar não criar pré-conceitos que possam impedir uma análise adequada da situação. Além disso pode desenvolver habilidades de ler e identificar os sinais e pistas do ambiente, a fim de conquistar e garantir uma condição melhor a resiliência neste MCD.

Já para o Modelo Autoconfiança, não adotar uma conduta crítica para avaliar o desempenho de outras pessoas. Tentar entender que todos podem contribuir com idéias e que as soluções oriundas do público externo podem ser tão boas quanto as originadas do próprio colaborador. Desenvolver habilidades de autoavaliação é uma necessidade que garantirá uma melhor condição quanto a resiliência nesse MCD.

No MCD Autocontrole evidencia-se a urgente necessidade de investir em um comportamento de equilíbrio para resgatar a resiliência, situada em uma condição de risco. É preciso investir nas habilidades de se administrar emocionalmente. Isso pode ser adquirido compartilhando as decisões com colegas mais experientes e reconhecidos como bons profissionais na organização.

No Modelo Conquistar e Manter Pessoas, pode-se investir na habilidade de se aproximar e acolher outras pessoas. É importante permitir-se estar envolvido em situações onde exista demanda emocional, pois são muitas vezes estes laços que moldam o relacionamento de confiança necessários nos mais variados níveis da organização.

Para o MCD Empatia, sugere-se melhorar a postura à demanda emocional nos relacionamentos para garantir uma melhor condição de resiliência. Para os casos onde evidencia-se uma leve intolerância, deve-se ajustar a capacidade de ser empático.

Já para o Modelo Leitura Corporal, deve-se iniciar ações que garantam a coerência entre o estado emocional e a postura corporal. Ambas precisam estar alinhadas para evitar desentendimentos que possam comprometer as relações no ambiente de trabalho.

O MCD Otimismo com a Vida está intimamente ligado ao MCD Empatia e para um melhor amadurecimento, sugere-se associá-lo à este último, promovendo ações que melhorem a aceitação e o relacionamento com os colegas de trabalho.

O último MCD denominado Sentido da Vida o profissional deve buscar ampliar a coerência entre os idéias e valores com a realidade da vida.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se:

- ❖ Promover a correlação dos resultados da aplicação do Quest_resiliência com os resultados da equipe, avaliando os principais indicadores do negócio.
- ❖ Criar um novo indicador relacionando avaliações dos diversos MCDs, avaliações de desempenho individuais e histórico de evolução na empresa.

6. REFERÊNCIAS

BARBOSA, G. S. **Resiliência em Professores do Ensino Fundamental de 5ª a 8ª Série: Validação e Aplicação do “Questionário do Índice de Resiliência: Adultos – Reivich – Shatté/Barbosa”**. Tese de Doutorado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - São Paulo. 2006.

BARBOSA, G. S. **Os pressupostos nos Estilos Comportamentais de se expressar resiliência**. Divulgação Científica: Enfrentamentos e Indagações. Kreinz, Glória, Pavan, Octávio H., Gonçalves, Rute M. (orgs). São Paulo: NJR/USP, 2010.

BARBOSA, G. **A aplicação e interpretação do conceito de resiliência em nossa teoria**. Anais do 11º Congresso de Stress da ISMA-BR. Porto Alegre (RGS): 2011.

BECK, A. T.; RUSH, A. J.; SHAW, B. F.; EMERY, G. **Terapia Cognitiva da Depressão**. Rio de Janeiro: Zahar; 1982.

BEDANI, E. R. **Resiliência em Gestão de Pessoas: um Estudo a partir da Aplicação do “Questionário do Índice de Resiliência: Adultos” em Gestores de uma Organização de Grande Porte**. Dissertação de Mestrado da Universidade Metodista de São Paulo - São Bernardo do Campo. 2008.

CAMPOS, W. C. **Índice de Resiliência Aplicado em Adultos da Geração Y: um Estudo de Caso com Discentes de uma Instituição de Educação Superior da Região Norte do Paraná**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Faculdade Arthur Thomas – Londrina. 2011.

CARMELLO, E. **Resiliência: A Transformação como Ferramenta para Construir Empresas de Valor**. São Paulo: Gente, 2008.

CORSO, K. B. **Pressão do Tempo e Falta de Informação: a Influência da Qualidade da Decisão**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria. 2009.

CYRULNIK, B. **Les Vilains petits canards**. Paris : Odile Jacob, 2001.

DATTILIO, F. M. **Terapia cognitiva com casais**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

DELL’AGLIO. **Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção**. 1ª Ed. SP: Casa do psicólogo, 2006.

FREEMAN, A. **Compreendendo a Terapia Cognitiva**. São Paulo, 1998.

GROTBERG, E. **A guide to promoting resilience in children: strengthening the human spirit**. The Hague: The Bernard van Leer Foundation, 1995.

MAGNUS, S. S. **Análise do Processo de Formação de Lideranças Empresariais: o Caso Dana-Albarus**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre. 1999.

MANFREDINI, V. **A Formação de Líderes Globais: um Estudo de Caso na General Motors do Brasil.** Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre. 2007.

NEHME, M. C. **Reestruturação Organizacional: Reflexos nas Lideranças Intermediárias.** Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre. 1998.

SELIGMAN, M. E. P. **Strengths of Character and Well-Being.** Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 23, No. 5, 2004, pp. 603-619

TAVARES, J. **Resiliência e Educação.** Terceira Edição, Cortez, São Paulo, 2002.

VANISTENDEL, S.; LECOME, J. **Resiliencia y sentido de vida.** Buenos Aires, Paidós, 2004.