

RESILIÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS: IDENTIFICANDO O PERFIL DE RESILIÊNCIA DE GESTORES A PARTIR DA APLICAÇÃO DA PESQUISA QUEST_RESILIÊNCIA

Marcelo Rodrigues Barragan *¹

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar o perfil de resiliência dos 20 gestores entrevistados através do questionário eletrônico Quest_Resiliência disponível no sítio eletrônico da Sociedade Brasileira de Resiliência (Sobrare). As entrevistas eletrônicas foram aplicadas entre os meses de abril e maio de 2016 com 20 gestores de empresas do estado do Rio Grande do Sul. Identificou-se que a maioria dos entrevistados apresentou condições excelentes de resiliência para os conjuntos de crenças analisados. Entretanto, alguns gestores demonstram a necessidade de aperfeiçoamento em relação aos comportamentos de passividade e de impulsividade frente ao gerenciamento do estresse. Neste artigo são apresentados os conceitos básicos que embasaram esta pesquisa, a descrição da metodologia utilizada, a análise dos resultados, através de tabelas e gráficos comparativos, e as respectivas conclusões obtidas.

Palavras chave: Resiliência, Perfil de Resiliência, Gestão de Pessoas, Administração.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho contempla, na primeira etapa, a análise qualitativa dos resumos de artigos dos programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, publicados no período de 2010 a 2015, no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no sítio eletrônico do

¹ Discente do Curso de Pós-Graduação - MBA Gestão de Pessoas e Liderança Coach do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, matriculado na disciplina de TCC - Trabalho de Conclusão de Curso. E-mail: Marcelo.barragan@gmail.com eu, sob a orientação da Prof. Me. Deisi Nara Bierende. E-mail: deisinara@icacoaching.com.br. Data de entrega: 30 jul. 2016.

Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e a comparação dos conceitos identificados com a literatura nacional especializada.

Durante este levantamento, também foi realizada uma análise quantitativa, na qual pretendia-se identificar o panorama das áreas de pesquisa e instituições de ensino que realizaram publicações científicas, nos últimos 5 anos, sobre o tema Resiliência associado à Gestão de Pessoas.

Esta análise resultou no montante de 306 produções. Porém, apesar da leitura básica dos resumos de cada um desses trabalhos, conforme detalhado na sessão Metodologia, não foram encontradas publicações que se relacionassem diretamente ao enfoque desta pesquisa.

Modificou-se então o foco deste trabalho e, na segunda etapa deste artigo, apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa aplicada com gestores através do questionário eletrônico Quest_Resiliência disponível no sítio eletrônico da Sociedade Brasileira de Resiliência (Sobrare), com o objetivo de identificar o perfil de resiliência dos gestores entrevistados.

2 REVISÃO TEÓRICA

Segundo Sabbag (2012), etimologicamente a palavra resiliência deriva do latim “*resilientia*”, do verbo “*resilio (re + salio)*” que significa pular para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper.

A origem inglesa da palavra “*resilient*” remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação (HOUAISS; VILLAR, 2001).

Neste sentido, na língua portuguesa, o dicionário Ferreira (2008), conhecido como Novo Aurélio, define a resiliência como sendo a “propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora de uma deformação elástica”.

Esta definição remete ao conceito definido na física, o qual passou a ser utilizado a partir de 1807, quando, segundo Pinheiro (2012), Thomas Young descreveu experimentos sobre tensão e compressão de barras, buscando a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que essa força produzia.

O início das pesquisas sobre resiliência pela ótica da Psicologia foi marcado pelo trabalho realizado por Emmy Werner e Ruth Smith a partir de 1950 em Kauai no Havaí, pois despertou o interesse de outros pesquisadores sobre o tema. A pesquisa tinha como objetivo identificar os fatores que diferenciavam os indivíduos que se adaptavam positivamente à sociedade, em relação aos demais que assumiam condutas de risco e não conseguiam sobrepor-se às adversidades.

Neste interim, cabe destacar que a adversidade pode ser entendida como o conjunto de eventos desfavoráveis, de imprevistos ou de infelicidades que podem envolver desde aborrecimentos menos importantes até situações de perigo ou de tragédias pessoais como a perda do emprego ou de um ente querido.

Nesta pesquisa longitudinal, as pesquisadoras Werner e Smith acompanharam cerca de 500 pessoas, durante 32 anos, desde o período pré-natal até a idade adulta, sendo que um terço destas pessoas “viviam em situações de estresse, lares pobres, dissolução do vínculo familiar, pais sem educação escolar, alcoolismo e doenças mentais”. As pesquisadoras observaram que, apesar das situações de risco a que estavam expostas, muitas destas crianças “conseguiam desenvolver personalidades saudáveis, carreiras estáveis e relações interpessoais fortes” (BOEIRA, 2014).

Inicialmente estas crianças foram chamadas de “crianças invulneráveis” pelos pesquisadores. Porém estes mesmos pesquisadores observaram que o adjetivo não era adequado, pois as vulnerabilidades persistiam. Desta forma, passaram a procurar outro conceito para melhor identifica-las, chegando ao termo resiliência que, de acordo com Ferreira (2008), é “a capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças”.

Entretanto, as pesquisadoras Werner & Smith não haviam considerado na sua pesquisa se a resiliência era natural das crianças resilientes, ou seja, se elas haviam nascido assim ou se haviam desenvolvido este comportamento motivadas por algum tipo de influência externa.

Iniciou-se então uma nova fase de pesquisas sobre a resiliência, na qual passou-se a dar ênfase à importância da influência proveniente de familiares, de amigos próximos, da igreja ou até mesmo da escola para o desenvolvimento do comportamento resiliente. Estas influências também passaram a ser consideradas para a análise do comportamento das pessoas resilientes.

Segundo Barbosa, a partir destes estudos, Edith Henderson Grotberg, em 1999, percebeu que se ensinasse as crianças a pensar sobre as estruturas mentais de superação: Eu posso, Eu sou, Eu estou e Eu tenho, poderiam também, por consequência, aumentar a autoestima e a autoconfiança daquelas crianças, transformando assim o comportamento delas.

Nesta pesquisa, realizada em 22 países, a pesquisadora demonstrou também não haver conexão entre a resiliência e o nível socioeconômico de uma criança.

A autora então definiu o conceito de resiliência como “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade” (BOEIRA, 2014).

Estas pesquisas de Edith Grotberg suscitaram novas investigações e, a partir dos anos 1990, os pesquisadores identificaram que ao consolidarem os pensamentos sobre diferentes composições mentais de superação, geravam uma conectividade que dava origem a novas estruturas de pensamentos ou ao que se conhece atualmente como convicção ou crença. Dentre estes pesquisadores, destaca-se Froma Walsh que, em seu livro Fortalecendo a Resiliência Familiar (2005), afirma que:

As crenças são as forças poderosas na resiliência. [...] Os sistemas de crenças estão no âmago de quem somos e da maneira como entendemos e extraímos sentido da nossa experiência. [...] Elas são as lentes através das quais enxergamos o mundo em que vivemos e elas influenciam o que vemos, o que não vemos e o que fazemos com as nossas percepções (WALSH, 2005, p. 43).

Corroborando com Froma Walsh, Daryl Conner identifica os indivíduos resilientes como:

Pessoas que demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia em sua visão de vida como complexa, mas repleta de oportunidades (positividade); que tem uma visão clara do que realizar (foco); demonstram uma elasticidade especial ao responderem a incerteza (flexibilidade); desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambiguidade (organização) e induzem mudanças ao invés de se defenderem delas (proatividade) (CARMELLO, 2008, p. 78-80).

Porém, Conner alerta que estas características de positividade, flexibilidade, organização e proatividade “não são independentes umas das outras, pois as mesmas interagem entre si de forma a auxiliar as pessoas a lidarem com situações adversas” (CONNER, 1995).

Os pontos apresentados acima registram os principais conceitos utilizados atualmente sobre o tema resiliência e que embasaram esta pesquisa.

Entretanto, qual a relação desta temática com a Administração?

Historicamente, no campo da Administração, o conceito resiliência passou a ser utilizado em 1974 quando o consultor organizacional Daryl Conner formou a ODR Inc, “uma companhia de pesquisa e desenvolvimento que examinou a dinâmica de resiliência humana em cenários organizacionais, principalmente em processos de gestão de mudanças” (CARMELLO, 2008).

Contudo, para que os gestores atuais possam lidar estrategicamente com os problemas das suas respectivas organizações, tais como absenteísmo, falta de engajamento dos colaboradores e de sinergia entre as equipes, *burnout*, *turnover*, é necessário desenvolver o autoconhecimento, o equilíbrio emocional, dentre outras habilidades.

No intuito de apoiar os gestores na conceituação destas crenças e para possibilitar aferir os níveis de resiliência em adultos, foram criadas algumas escalas apresentadas abaixo:

- Escala de Wagnild: Criada em 1993, contém 25 perguntas e é a escala mais antiga e mais aplicada. Foi traduzida e aplicada no Brasil em 2005 por Renata Pire Pesce. Possui seis fatores: capacidade de resolver situações, valores, independência, determinação, autoconfiança e adaptação (SABBAG, 2012, p. 26).
- Escala Resilience Scale for Adults - RSA: contém 37 perguntas em escala de cinco pontos e revela cinco fatores: Competência pessoal, Competência social, Coerência da família, Apoio social e Estrutura pessoal (SABBAG, 2012, p. 27).
- Escala de Resiliência Sabbag (ERS): elaborada por Paulo Yazigi Sabbag, contém 40 questões e 11 construtos: Otimismo, Proatividade, Autoestima, Autoeficácia, Flexibilidade, Controle de Emoções, Controle de Impulsos, Empatia, Tenacidade, Improviso e Autonomia (SABBAG, 2012, p. 27).
- Resilient Quotient (RQ): Criada pelos pesquisadores Karen Reivich e Andrew Shatté em 2002 (SABBAG, 2012, p. 28).

Neste artigo daremos maior ênfase à escala Resilient Quotient (RQ), definida por Reivich & Shatté no livro *The Resilience Factor. 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles*, publicado em 2002.

Neste livro os autores definiram que a resiliência é composta por sete fatores centrais, concretos e de fácil mensuração: Administração das Emoções, Controle

dos Impulsos, Empatia, Otimismo, Análise Causal, Auto Eficácia e Alcance de Vida (*reaching out*).

A escala Resilient Quotient (RQ) era composta pelo conjunto de 56 itens, onde cada item apresentava uma situação cotidiana para a qual o entrevistado deveria indicar, utilizando uma escala do tipo Likert, que variava de 1 (nunca verdade) a 5 (sempre verdade), o quanto a situação em questão era verdadeira para si. As situações apresentadas visavam identificar as características de resiliência do entrevistado.

Em 2010, baseado nos estudos realizados por Karen Reivich e Andrew Shatté, George Barbosa traduziu e adaptou o Questionário RQ-Test para o cenário brasileiro, considerando as diferenças geográficas, socioculturais e raciais no país. Assim, elaborou um questionário online composto por 72 perguntas objetivas, de caráter positivo e negativo, cujas respostas são formadas por uma escala do tipo Likert com quatro escores e o batizou de QUEST_RESILIÊNCIA. Este trabalho tinha como propósito mapear as crenças que organizam o comportamento resiliente em uma pessoa.

Para isso, aglutinou as diversas crenças possíveis para um indivíduo em oito domínios, conforme a imagem abaixo, batizados de Modelos de Crenças Determinantes (MCD) da Resiliência, sendo eles: Análise do Contexto, Autocontrole, Autoconfiança, Conquistar e Manter Pessoas, Empatia, Leitura Corporal, Otimismo para com a Vida e Sentido da Vida.

Figura 1: Os 8 modelos de crenças resilientes



Fonte: SOBRARE, 2016

No quadro abaixo são apresentados os 8 Modelos de Crenças Determinantes e seus respectivos conceitos significados. Estes são formados por modelos mentais desenvolvidos de acordo com o conhecimento, experiências, amadurecimento, comportamentos e atitudes que o indivíduo adquire ao longo de sua vida.

Quadro 1: Os 8 modelos de crenças e seus significados

Análise de Contexto	Considera a capacidade de identificar o ambiente, os riscos, os fatores de proteção, os conflitos, as necessidades e as causas das adversidades.
Autoconfiança	Capacidade de ter convicção de ser eficaz nas ações propostas, e propor novas ações quando necessário.
Autocontrole	Envolve a capacidade de se controlar emocionalmente diante do novo e consiste em amadurecer no comportamento, visto que será este comportamento o percebido por outras pessoas.
Conquistar e manter pessoas	Capacidade de interagir com outras pessoas sem medo do fracasso, formando novas redes de relacionamento e senso de proteção e de pertencer a algo.
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar dos outros, de entender a situação pela ótica do outro, de auxiliar no atendimento da necessidade do outro, de obter o engajamento das pessoas, a conectividade e a reciprocidade entre as pessoas.
Leitura Corporal	Capacidade de identificar as próprias reações físicas e mentais e preparar-se para enfrentar as adversidades.
Otimismo para a vida	Capacidade de ver a vida com esperança, alegria, motivação, sonhos e bom humor.
Sentido da Vida	Capacidade de ter um propósito na vida, uma razão para viver, visando a auto realização e os a obtenção de resultados positivos.

Fonte: Adaptado de Barbosa, 2006.

Para aprimorar a análise das respostas obtidas através da aplicação deste questionário e permitir que se avalie a intensidade de cada MCD, foram criados 9 itens, os quais foram divididos em 3 grandes grupos, que são apresentados na imagem abaixo e detalhados a seguir:

Figura 2: Categorias dos padrões comportamentais

Estilo Comportamental	Passividade face ao estresse				Equilíbrio face ao estresse	Intolerância face ao estresse			
	Fraca	Moderada	Boa	Forte	Excelente	Forte	Boa	Moderada	Fraca
Condição de Resiliência									
Esquema Emocional	Pessimismo				Adequação				Hostilidade
Situação no MCD	Vulnerabilidade				Segurança				Vulnerabilidade

Fonte: SOBRARE, 2016

- Padrões Comportamentais de Passividade (PC-P): são caracterizados pelo comportamento emocional de pessimismo e pela predominância de submissão ou aceitação do indivíduo frente aos impactos decorrentes do estresse. Este grupo é formado pelos níveis de fraca, moderada, boa e forte resiliência. Uma condição de fraca resiliência, por exemplo, demonstra que o indivíduo possui alto nível de pessimismo e baixa segurança no enfrentamento de suas desventuras diárias, isto é, deixa-se abalar muito facilmente pelos desafios apresentados. À medida que uma pessoa atinge níveis mais altos de resiliência, ou seja, aproxima-se da condição de forte resiliência, mesmo dentro do grupo de Passividade, tende a obter maior segurança no enfrentamento das situações de estresse e a desenvolver maior controle sobre os pensamentos negativos e de pessimismo.
- Padrão de Excelência: localizado ao centro da escala apresentada na figura acima, demonstra a existência de equilíbrio entre os padrões de comportamento de passividade e impulsividade, ou seja, reflete que o entrevistado possui um comportamento de equilíbrio entre os níveis de

pessimismo e de intolerância, vulnerabilidade e segurança em relação ao estresse;

- Padrões Comportamentais de Intolerância (PC-I): são caracterizados pelo comportamento emocional de hostilidade frente às adversidades. Isto não significa que o indivíduo seja constantemente intolerante, mas que pode tornar-se agressivo em situações de adversidade ou de forte estresse emocional. Este grupo é formado pelos níveis de fraca, moderada, boa e forte resiliência. Uma condição de fraca resiliência, por exemplo, demonstra que a pessoa possui maior nervosismo, ansiedade e raiva no enfrentamento do estresse. Entretanto, à medida que o indivíduo se aproxima da condição de forte resiliência, tende a possuir maior controle sobre o seu nível de hostilidade, impulsividade, ansiedade e nervosismo no enfrentamento das dificuldades.

Cabe ressaltar que um indivíduo pode apresentar uma condição de resiliência diferente para cada um dos Modelos de Crenças Determinantes (MCDs), ou seja, pode, por exemplo, atingir o nível de fraca resiliência no padrão de comportamental de passividade para o MCD de Análise de Contexto, de excelente resiliência para o modelo de Empatia e de forte resiliência no padrão de comportamental de intolerância para o MCD de Autocontrole. Na sessão Análise dos Resultados serão apresentados alguns exemplos destas condições de comportamento frente aos modelos de crenças.

Considerando os conceitos apresentados acima, na próxima sessão será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho e, no capítulo seguinte, os resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada com os gestores.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, objetivava-se com esta pesquisa identificar como os pesquisadores atuais concebem o conceito de resiliência e quais as possíveis contribuições desta prática para a gestão de pessoas.

Para isso, entre os meses de novembro de 2015 e março de 2016, foram realizadas consultas à todas as publicações realizadas entre os anos de 2010 e

2015 no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando-se como base os seguintes descritores: resiliência, resiliência e liderança, resiliência e gestão de pessoas, resiliência e administração, resiliência e adversidade.

A observação possibilitou identificar 291 produções dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* publicadas entre os anos de 2010 a 2012. Destaca-se que até a data da investigação (março de 2016), todas as teses e dissertações encontradas no sitio eletrônico em questão, com os descritores supracitados, estavam restritas a este intervalo de tempo, pois as produções posteriores a este período ainda não haviam sido publicadas.

Para complementar a base de pesquisa, foi realizada a consulta no sitio eletrônico do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) utilizando o descritor resiliência, obtendo-se como resultado 15 produções publicadas entre os anos de 2010 a 2015. Consolidando-se as duas pesquisas, chegou-se ao montante de 306 produções.

A partir deste levantamento, iniciou-se a leitura básica dos resumos de cada um dos trabalhos mencionados acima, buscando identificar os que estavam diretamente relacionadas à temática da pesquisa: Resiliência em Administração e Gestão de Pessoas. Através deste critério de seleção, foram excluídas as 286 produções que estavam relacionadas às áreas de pesquisa em Psicologia, Medicina, Enfermagem, Engenharias, Ciências Biológicas e Agrárias, Computação, Filosofia, dentre outras. Restaram, assim, 20 (vinte) produções relacionadas ao tema da pesquisa.

Entretanto, apesar de ter-se analisado na plenitude o conjunto destas 20 produções restantes, não foram encontrados trabalhos que se relacionassem diretamente ao enfoque desta pesquisa.

Desta forma, modificou-se o foco da pesquisa, buscando-se então identificar qual o perfil de resiliência de um grupo de gestores entrevistados através da aplicação do questionário online QUEST_RESILIÊNCIA. Este questionário foi aplicado, no período de abril e maio de 2016, com 22 gestores de empresas distribuídas em algumas cidades do estado do Rio Grande do Sul.

O contato inicial com estes gestores foi realizado via correio eletrônico, por meio do qual foram disponibilizadas as informações de acesso (endereço eletrônico

da pesquisa online, código e senha de acesso) ao questionário online QUEST_RESILIÊNCIA, disponibilizado pela Sobrare através do endereço eletrônico www.sobrare.com.br.

Na próxima seção é apresentada a análise dos resultados obtidos com desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

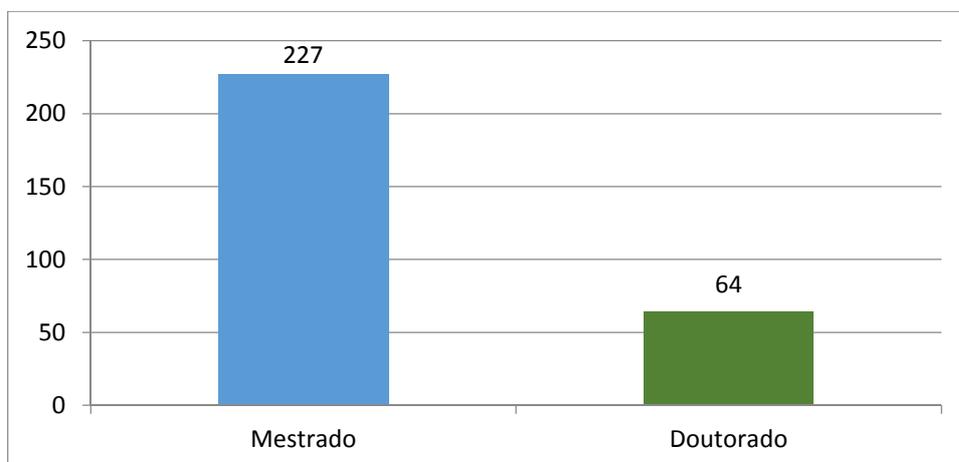
Esta sessão apresenta os resultados obtidos durante as duas etapas de pesquisa deste trabalho. A primeira expõe os resultados obtidos na pesquisa de artigos científicos publicados entre 2010 e 2015 nos sítios da Capes e da EnAnpad.

A segunda apresenta a análise dos resultados obtidos com a pesquisa aplicada através do questionário QUEST_RESILIÊNCIA, disponível no sítio eletrônico da Sociedade Brasileira de Resiliência - Sobrare.

4.1 Primeira etapa

O gráfico abaixo apresenta o quantitativo de 291 produções publicadas entre os anos de 2010 a 2012 no Banco de Teses e Dissertações da Capes, distribuídas entre os cursos de pós-graduação stricto sensu.

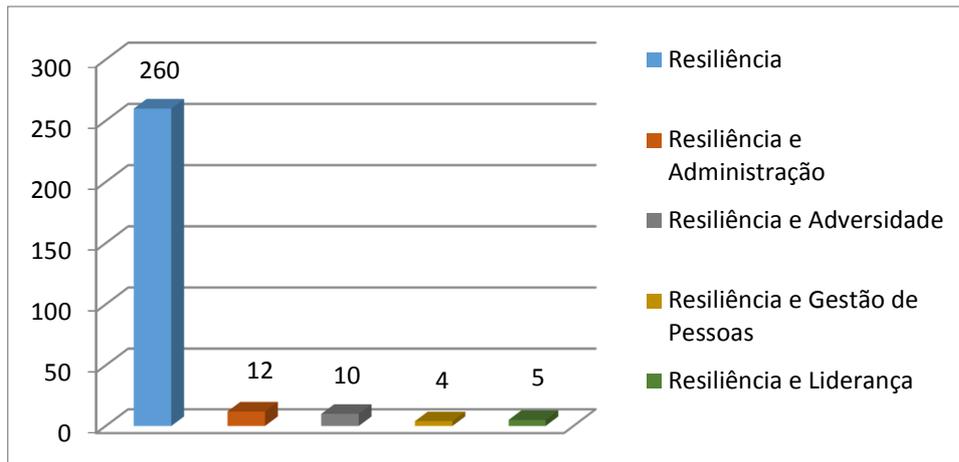
Gráfico 1: Quantitativo de produções por curso de pós-graduação



Fonte: Pesquisa de publicações no sítio eletrônico da CAPES, 2016.

O gráfico abaixo apresenta as 291 produções distribuídas conforme os descritores utilizados na pesquisa no sitio eletrônico da Capes: resiliência, resiliência e liderança, resiliência e gestão de pessoas, resiliência e administração, resiliência e adversidade.

Gráfico 2: Quantidade de produções identificadas por descritivo pesquisado



Fonte: Pesquisa de publicações no sitio eletrônico da CAPES, 2016.

4.2 Segunda etapa

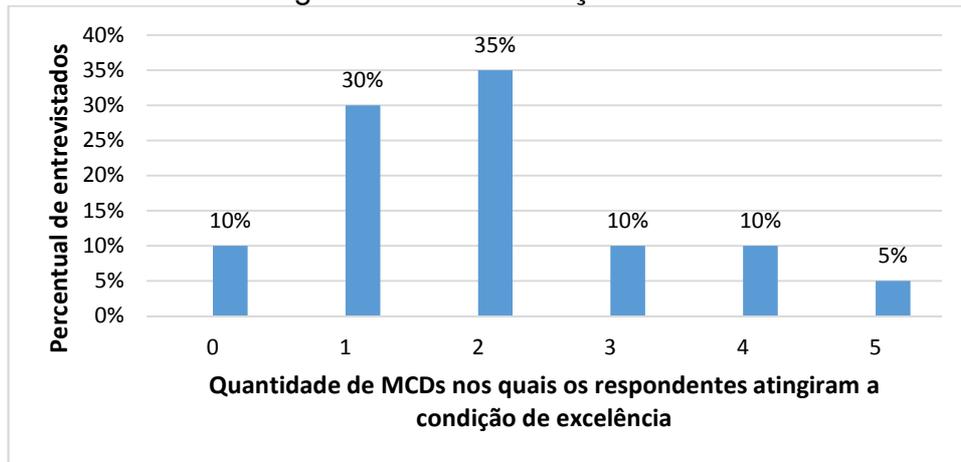
Foram convidados 22 gestores para participar desta pesquisa, sendo que 2 não responderam, restando, desta forma, 20 entrevistas consideradas válidas.

Entre os respondentes, observou-se que 95% deles possuem até 100 colaboradores em suas equipes e que 60% dos entrevistados são do sexo feminino e 40% do sexo masculino. A faixa etária variou entre 26 e 54 anos, tendo como média os 39 anos de idade, sendo que 50% dos respondentes apresentaram idade acima da média.

4.2.1. Padrão comportamental de excelência

Analisando-se os resultados obtidos a partir das entrevistas aplicadas e considerando-se a condição de excelente resiliência em cada um dos modelos de crenças, elaborou-se o gráfico abaixo:

Gráfico 3: Percentual de gestores com condição de excelência em mais de um MCD



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

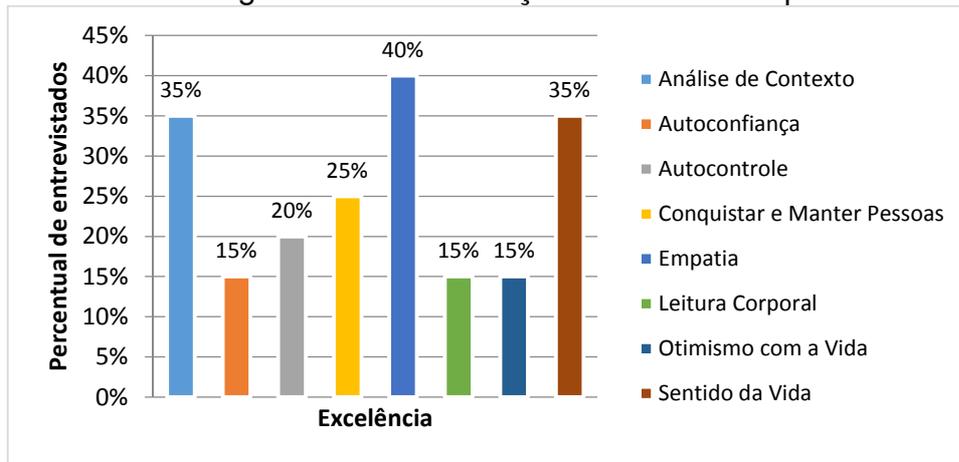
O gráfico acima demonstra que 30% dos entrevistados obteve a condição de excelente resiliência em pelo menos 1 dos modelos de crenças pesquisados, 35% em dois modelos de crenças e 10% em três MCDs. Destaca-se o fato de que 10% dos respondentes atingiu este nível em 4 MCDs e 5% alcançou esta mesma categoria nas áreas de Autocontrole, Empatia, Otimismo com a Vida, Sentido da Vida e Conquistar e Manter Pessoas.

Em relação a crença de Otimismo com a Vida, Revich e Shatté (2002) entendem que:

Pessoas resilientes são otimistas. Elas acreditam que a situação pode melhorar. Elas em esperança no futuro e acreditam que podem controlar a direção de suas vidas. Comparadas aos pessimistas, os otimistas são mais saudáveis, são menos depressivos, tem melhor desempenho escolar e profissional e são mais vencedores nos esportes. [...] Otimistas, é claro, veem um futuro brilhante. Otimistas acreditam que possuem a habilidade de lidar com as adversidades que inevitavelmente surgirão no futuro. Isto reflete o senso de auto eficácia e a fé na capacidade de buscar soluções para os problemas com motivação e dedicação. Praticar estas duas habilidades é considerado pelos autores como a chave para o sucesso. (REIVICH; SHATTÉ, 2002).

Com o intuito de aprofundar a análise sobre o conjunto de crenças no qual o maior conjunto de entrevistados obteve a condição de excelente resiliência, elaborou-se o seguinte gráfico:

Gráfico 4: Percentual de gestores com condição de excelência por Modelo de crença



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Avaliando o gráfico acima, e considerando as informações apresentadas na seção Revisão Teórica, observa-se que o nível de Excelência foi atingido pelo maior conjunto de entrevistados no modelo de crença de Empatia (40%), seguido por Análise de Contexto e Sentido da Vida, ambos com 35% cada.

Revich e Shatté comentam que:

As pessoas que apresentam o alto nível de empatia costumam ter a habilidade de ler as pistas não verbais apresentadas pelos outros e de entender o comportamento psicológico e emocional das pessoas e então construir relacionamentos melhores e mais profundos (REVICH; SHATTÉ, 2002).

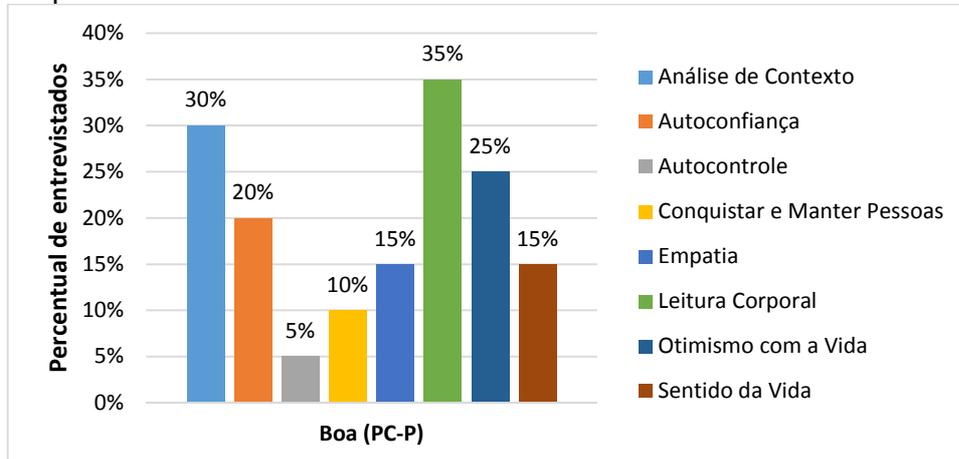
Os gestores com o padrão excelência para Empatia buscam comunicar-se de modo a gerar significado para os outros, utilizando para isto o bom humor, a sinceridade, a conectividade e o desejo de interagir com outros, de tal forma que o outro se sinta motivado a responder com reciprocidade e empatia, aprimorando assim a qualidade de vínculos e o compartilhamento de informações.

Os líderes com este nível de equilíbrio para o modelo de crenças de Sentido da Vida habituaram-se a visualizar novos ideais e horizontes baseados em suas convicções, crenças e valores, o que possibilita a facilidade na tomada de decisão e desempenho quando está diante de mudanças ou situações adversas.

4.2.2. Padrão Comportamental de Passividade

O gráfico abaixo apresenta os percentuais de entrevistados que atingiram a condição de boa resiliência no padrão de comportamento de passividade (PC-P):

Gráfico 5: Percentual de gestores com a condição de BOA resiliência no padrão comportamental de Passividade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Examinando-se o gráfico acima, destaca-se que 35% dos entrevistados atingiu a condição de boa resiliência para a crença de Leitura Corporal, acompanhados de 30% dos respondentes que demonstrou a mesma condição para a crença de Análise de Contexto. Gestores com esta qualidade de resiliência para a Leitura Corporal costumam possuir clareza na percepção das mudanças que ocorrem no corpo frente à demanda imposta pelo trabalho estressante, para conhecer os próprios limites, e, principalmente, para administrar a energia aplicada na superação das exigências impostas pelo ambiente profissional, possuindo, normalmente, excelentes condições de saúde e bem-estar. No que se refere à Análise de Contexto, líderes com este perfil possuem bom nível na administração das emoções e costumam colaborar para atingir os objetivos finais em projetos que marcadamente envolvam alto desempenho pessoal e de equipe. No entanto, apresentam a tendência de afastar-se emocionalmente na percepção do ambiente, evitando assim os conflitos, o que pode resultar em situações de perigo decorrentes do desconhecimento, da falta de ação e da dificuldade em identificar e nomear os sinais presentes no ambiente.

Analisando-se o eixo do percentual de entrevistados no gráfico em questão, identifica-se que 5% dos gestores avaliados em relação ao padrão comportamental de passividade apresentou o padrão comportamental de boa resiliência nas áreas de

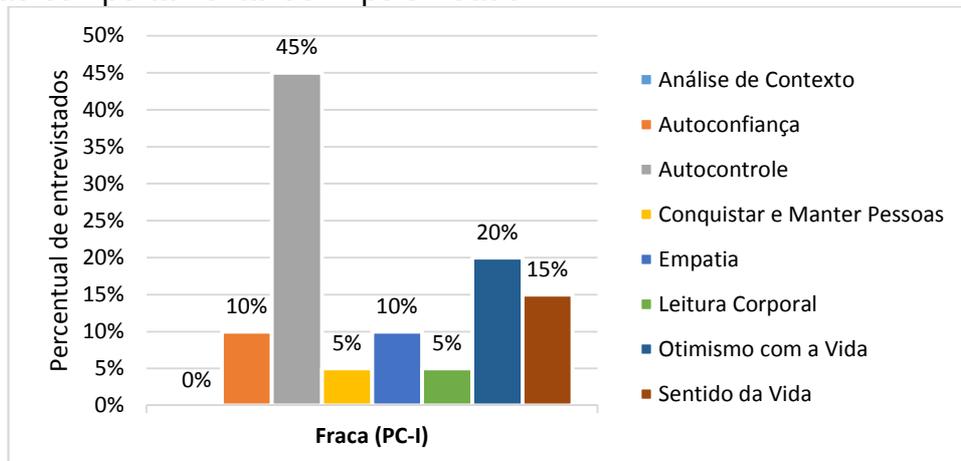
Análise de Contexto, Autocontrole, Empatia, Leitura Corporal, Otimismo com a Vida e Sentido da Vida e Autoconfiança.

Os profissionais com este nível de resiliência para Autoconfiança acreditam que possuem todos os recursos necessários para atuar na realização das tarefas e para agir com segurança e eficácia na realização dos projetos e no controle do estresse. Porém, atribuem considerável apego à opinião e aprovação de seus colaboradores e superiores hierárquicos, o que pode prejudicar sua autonomia, criatividade e a tomada de decisões.

4.2.3. Padrão Comportamental de Impulsividade

O gráfico abaixo apresenta os percentuais de entrevistados que atingiram a condição de fraca resiliência no padrão de comportamento de impulsividade (PC-I):

Gráfico 6: Percentual de gestores com a condição de FRACA resiliência no padrão comportamental de Impulsividade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No que se refere ao padrão comportamental de impulsividade (PC-I), verificou-se que 95% dos gestores entrevistados apresentou alguma das condições de resiliência deste padrão de comportamento (fraca, moderada, boa ou forte) para pelo menos uma das crenças pesquisadas. Neste sentido, o gráfico acima evidencia que 45% dos entrevistados atingiu a condição de fraca resiliência para a crença de Autocontrole (AC). Profissionais com este comportamento costumam ser impulsivos e podem apresentar altos níveis de ansiedade, reações explosivas e agressividade

voltada para si ou em relação aos colaboradores, colegas e superiores. Gestores com este perfil tendem a tomar decisões com base em julgamentos emocionais equivocados.

Nos resultados das entrevistas, observou-se também que 5% dos gestores pesquisados apresentou apenas o comportamento padrão de impulsividade (fraca, moderada, boa ou forte) para todos os modelos de crenças. Nesta situação, predominou a fraca resiliência para as áreas de Autocontrole, Leitura Corporal, Sentido da Vida e Otimismo com a Vida. Gestores com este perfil para Otimismo com a Vida tendem a apresentar comportamento agressivo e ansioso, com relativa tensão física e emocional, com otimismo acentuado e foco apenas nos pontos positivos da realidade. Este perfil pode levar à perda da visão sobre a realidade e à dificuldade de inovar, gerando uma liderança agressiva e impaciente, o que pode resultar no esgotamento físico e mental do gestor.

5 CONCLUSÕES

Iniciou-se esta pesquisa com o objetivo de analisar as produções científicas realizadas no Brasil sobre o tema resiliência com enfoque em gestão de pessoas na área da administração. Entretanto, considerando a inexistência de produções publicadas nos sítios eletrônicos da CAPES e da EnAnpad que relacionassem diretamente estas temáticas, entende-se que esta meta não foi alcançada.

Evidencia-se a necessidade de que novos estudos com este enfoque sejam realizados pelas instituições de pesquisa brasileiras, visando o aprofundamento deste tema para o preenchimento desta lacuna bibliográfica.

Ao examinar as referências bibliográficas mencionadas neste artigo, descobriu-se que a resiliência é formada a partir de um conjunto de crenças que, organizadas em grupos ou modelos, auxiliam na definição do comportamento resiliente em um indivíduo.

Neste trabalho foram estudados os 8 modelos de crenças determinantes estabelecidos por George Barbosa. Estes modelos apresentam confluências, ou seja, convergem para um mesmo ponto, pois as crenças de otimismo para com a vida e sentido da vida influenciam diretamente na capacidade de autocontrole de um gestor. A aptidão de um líder em interpretar os seus respectivos sinais corporais e

mentais interfere diretamente na sua habilidade de empatia e de conquistar e manter pessoas motivadas e engajadas no enfrentamento das adversidades pessoais e profissionais.

Identificou-se nesta pesquisa que a maioria dos entrevistados apresentou condições excelentes de resiliência para os conjuntos de crenças analisados. Esta condição demonstra que os gestores possuem facilidade em compartilhar a sua visão sobre a vida e sobre o ambiente em que vivem, em desenvolver a empatia e em conquistar as pessoas, auxiliando na melhoria do desempenho de suas equipes nas atividades realizadas e nos desafios enfrentados.

Alguns gestores demonstram a necessidade de aperfeiçoamento em relação aos comportamentos de passividade e de impulsividade frente ao gerenciamento do estresse. Para alcançar a excelência nestas crenças, podem ser adotados projetos de coaching, possibilitando o refino das habilidades na contenção da ansiedade, no tratamento das adversidades e na tomada de decisões com eficácia.

Entende-se que o objetivo de identificar o perfil de resiliência dos gestores entrevistados foi atingido.

Novos estudos poderão ser realizados, contemplando um público maior de entrevistados, com foco em aprofundar esta temática e em apoiar os gestores no aprimoramento de suas habilidades e na superação dos desafios de gestão de suas equipes.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, George Souza. **Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª série**: Validação e aplicação do “Questionário do índice de resiliência: adultos Reivich - Shatté/Barbosa”. São Paulo: (Doutorado em Psicologia Clínica) Pontifícia Universidade Católica – São Paulo, 2006.

_____. **O que são crenças limitantes?** Disponível em <http://sobrare.com.br/o-que-sao-crencas-limitantes/?utm_campaign=newsletter_maio_-_semana_02&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> Acesso em: 11/05/2016.

_____. **Fundamentos e ferramentas da Abordagem Resiliente**. Disponível em <http://sobrare.com.br/fundamentos-e-ferramentas-da-abordagem-resiliente/?utm_campaign=newsletter_maio_-_semana_02&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> Acesso em 11/05/2016

_____. **Resultados do Quest_ Resiliência – Tabela de Categoria**. Disponível em <http://sobrare.com.br/quest_resiliencia-tabela-de-categorias/#!> Acesso em 10/05/2016

BOEIRA, Maria Cristina Leal. **RESILIÊNCIA**: conceitos, exemplos e espiritualidade. Em: Durgante, C. E. A. e Aguiar, P. R. D. C., Conectando Ciência, Saúde e Espiritualidade. Porto Alegre: Francisco Spinelli, 2014.

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

CONNER, Daryl. Gerenciando na velocidade da Mudança. Rio de Janeiro: Infobook – IBPI Press, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa dicionário/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 7. Ed. Curitiba: Positivo, 2008.

HOUAISS & VILLAR, Grande dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Disponível em <<http://houaiss.uol.com.br/>>. Acesso em 25/05/2016

REIVICH, Karen; SHATTÉ, Andrew. **The Resilience Factor**: 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Oms_LmZYdyQC&pg=PT42&lpg=PT42&dq=reivich+e+shatte+RQ-Test&source=bl&ots=N7mW3loGec&sig=7N4qayUm-gKg0fKgSa6YfRN9qmE&hl=pt-BR&sa=X#v=onepage&q=mastering%20the%20seven%20skills&f=false> Acesso em: 20/06/2016

SABBAG, Paulo Yazigi. **Resiliência**: competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional. São Paulo: Elsevier, 2012.

WALSH, Froma, **Fortalecendo a resiliência familiar**. São Paulo: Roca, 2005.