



Ernani José Praia Filho

Identificação do perfil de resiliência de líderes/gestores da área de TI de uma instituição financeira: diagnóstico com base na aplicação da pesquisa Quest_Resiliência®

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Denize Athayde Dutra da Costa

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araújo

Orientador

Brasília – DF

2017

DEDICATÓRIA

A minha mãe, Emília, que me ensinou a aprender a aprender.

A meu pai, Ernani, que me deu o dom de confiar no mistério.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** sempre, por estar aqui com saúde, por ter fé e em poder crer que a mudança no mundo é possível e começa por você liderando a si mesmo.

À toda família, **esposa e filha**, que com amor e carinho me apoiaram nessa jornada.

Ao Prof. **Fernando Oliveira de Araújo**, que com seu interesse, cuidado e conhecimentos, nos orientou de modo brilhante nessa intensa e gratificante jornada, despertando ainda mais a vontade de produzir algo de valor para a sociedade.

À **Fundação Getúlio Vargas** (FGV – Brasília) que disponibilizou a infraestrutura completa, o corpo de funcionários e a equipe de excelentes professores e coordenadores para o sucesso dessa jornada.

À Sociedade Brasileira de Resiliência – **SOBRARE**, pelo apoio, orientações, suporte material e técnico que foi utilizado ao longo desse trabalho de pesquisa. E também aos professores dos cursos *online* que contribuíram para a compreensão e o aprimoramento no tema.

Aos **colegas de sala de aula**, pelo convívio, aprendizagens e apoio durante o curso.

A todos os **líderes/gestores** que acreditaram e aceitaram participar desse trabalho de pesquisa. E com compromisso e respostas verdadeiras ao questionário tornaram essa pesquisa uma realidade.

A todos aqueles aqui lembrados ou não o nosso **muito obrigado!**

RESUMO

O contexto atual do ambiente de negócios passa por mudanças constantes e complexas de cunho científico, tecnológico, econômico e cultural. O aumento do poder dos consumidores, a crescente produção de informações e a complexidade na comunicação interpessoais e organizacionais contribuem para a criação de um ambiente onde a competição é acirrada e, muitas vezes, estimulada. Dentro das organizações, toda pressão promovida pelas mudanças cria cenários de desafios, vulnerabilidades, adversidades e estresse, que demandam diariamente a capacidade de enfrentamento e flexibilidade dos líderes. Nesse caso, o grande desafio do líder é conhecer a si mesmo e ser capaz de enfrentar essas adversidades e superá-las, demonstrando o que se tem chamado de resiliência, para conseguir efetividade nas suas ações e melhoria na produtividade e qualidade de vida dentro das organizações. A resiliência tem ganhado espaço no âmbito organizacional, com potencial para atingir um papel de destaque na sobrevivência das organizações. Este trabalho de pesquisa tem como objetivo identificar o perfil de resiliência de líderes/gestores da área de TI, através da escala Quest_Resiliência® disponível no sítio da Sociedade Brasileira de Resiliência – SOBRARE. As pesquisas individuais foram aplicadas em abril de 2017, com a participação de 20 líderes/gestores de um banco do Sistema Financeiro Nacional. Os resultados obtidos demonstraram que os líderes/gestores têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de intolerância em suas crenças ao enfrentarem situações de adversidades e estresse. O resultado da identificação é uma oportunidade para os líderes/gestores fazerem uma reflexão de si mesmo.

Palavras Chave: Resiliência. Gestão. Liderança. Flexibilidade.

ABSTRACT

The current context of the business environment undergoes constant and complex changes of scientific, technological, economic and cultural nature. Increased consumer power, increasing information production, and complexity in interpersonal and organizational communication contribute to the creation of an environment where competition is fierce and often stimulated. Within organizations, every pressure promoted by change creates challenges, vulnerabilities, adversity, and stress scenarios that daily challenge leaders' coping and flexibility. In this case, the great challenge of the leader is to know oneself and be able to face these adversities and overcome them, demonstrating what has been called resilience, to achieve effectiveness in their actions and improvement in productivity and quality of life within the Organizations. Resilience has gained space in the organizational sphere, with potential to achieve a prominent role in the survival of organizations. This research aims to identify the resilience profile of leaders / managers in the IT area through the Quest_Resiliencia® scale available on the website of the Brazilian Society of Resilience - SOBRARE. The individual surveys were applied in April 2017, with the participation of 20 leaders of a bank of the National Financial System. The results showed that leaders have a predominant tendency to distribute between the behavioral style of balance and intolerance in their beliefs when facing situations of adversity and stress. The result of identification is an opportunity for leaders to reflect on themselves.

Key Words: Resilience. Management. Leadership. Flexibility.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACxT - Análise do contexto

ACnf – Autoconfiança

AC – Autocontrole

CMP – Conquistar e Manter Pessoas

EPT – Empatia

ESCI – Inventário de Competências Emocionais e Sociais

IE – Inteligência Emocional

LC – Leitura Corporal

MCD – Modelo de Crenças Determinante

OV – Otimismo com a Vida

PC-E – Padrão Comportamental de Equilíbrio

PC-I – Padrão Comportamental de Intolerância

PC-P – Padrão Comportamental de Passividade

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SOBRARE – Sociedade Brasileira de Resiliência

SV – Sentido da Vida

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das ideias envolvendo as definições sobre resiliência.....	17
Quadro 2 – Modelos de Crenças Determinantes da Abordagem Resiliente.....	23
Quadro 3 – Impactos do estresse	25
Quadro 4 – Competências de IE da liderança	31
Quadro 5 – Estilos de liderança e sua aplicação.....	33
Quadro 6 – Cinco práticas de liderança eficaz	34
Quadro 7 – Etapas da metodologia.....	36
Quadro 8 – Condições de intensidade do padrão comportamental	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conquistar e Manter Pessoas.....	43
Gráfico 2 – Análise do contexto	45
Gráfico 4 – Autocontrole	50
Gráfico 5 – Empatia.....	52
Gráfico 6 – Leitura Corporal	54
Gráfico 7 – Otimismo com a Vida	56
Gráfico 8 – Sentido da Vida	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. OBJETIVO GERAL	13
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4. QUESTÕES DE ESTUDO	14
1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.6. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	15
1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. RESILIÊNCIA	16
2.1.1. VULNERABILIDADE.....	18
2.1.2. ESTRATÉGIA DE <i>COPING</i>	19
2.1.3. COMPETÊNCIA	19
2.1.4. FATORES DE RISCO E FATORES DE PROTEÇÃO.....	19
2.1.5. MULTIDIMENSIONALIDADE.....	20
2.1.6. ESQUEMAS BÁSICOS DE CRENÇAS	21
2.1.7. ABORDAGEM RESILIENTE	22
2.1.8. IMPACTOS DO ESTRESSE.....	24
2.2. LIDERANÇA.....	25
2.2.1 ABORDAGENS DA LIDERANÇA	27
2.2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA.....	30
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1. CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	36
3.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	36
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	37
3.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO	38
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO PESQUISADA	39
4.1.1 GÊNERO.....	39

4.1.2 IDADE E DÉCADA	40
4.1.3 ESTADO CIVIL.....	41
4.1.4 ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO E IDIOMA	41
4.1.5 RELIGIÃO	41
4.1.6 LOCALIDADE	42
4.1.7 APOIADOR NA VIDA.....	42
4.1.8 SITUAÇÕES DE ESTRESSE E ANGÚSTIA	42
4.2 ANÁLISE DO MAPEAMENTO DOS MCDs	43
4.2.1 MCD CONQUISTAR E MANTER PESSOAS (CMP)	43
4.2.2 MCD ANÁLISE DO CONTEXTO (ACXT)	45
4.2.3 MCD AUTOCONFIANÇA (ACNF).....	46
4.2.4 MCD AUTOCONTROLE (AC)	49
4.2.5 MCD EMPATIA (EPT)	51
4.2.6 MCD LEITURA CORPORAL (LC).....	54
4.2.7 MCD OTIMISMO COM A VIDA (OV)	56
4.2.8 MCD SENTIDO DA VIDA (SV)	58
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	61
5.1 DOMÍNIO INTERPESSOAL.....	61
5.2 DOMÍNIO INTRAPESSOAL	62
5.3 DOMÍNIO AMBIENTE E VIDA	64
5.4 BARREIRAS, IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS	65
5.5 DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA NOS LÍDERES	66
5.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	67
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

O ambiente de negócios atual é caracterizado por mudanças constantes, dinâmicas, complexas, de cunho científico, tecnológico, econômico e cultural, que geram competitividade, incertezas, ambiguidades, turbulência, rapidez na inovação tecnológica, crescente disponibilidade de informações e conhecimento para serem explorados, complexas trocas interpessoais, divergências, adversidades, uma nova lógica de percepção e aprendizado, e aumento do poder dos consumidores. E tudo isso impõe um novo ritmo às organizações.

Nesse ambiente, o que é comum a todas as mudanças é a necessidade de atuação da liderança. A mudança é o ambiente de atuação da liderança. Sem liderança não há esforços para dar conta de problemas recorrentes, resolver problemas totalmente novos, preparar a organização para o surgimento de novos problemas e explorar as oportunidades. O grande desafio é conseguir efetividade nas ações e uma melhoria na produtividade em situações ainda desconhecidas. A liderança cria o clima em que as pessoas se desafiam e transformam as oportunidades em resultados.

Dado esse cenário, há um aumento natural da pressão do ambiente externo às organizações e da própria organização sobre as pessoas, das pessoas entre si e da própria pessoa consigo mesma para atender às exigências e necessidades impostas no ambiente de trabalho e outros domínios da vida. Segundo Job (2003), a busca constante de equilíbrio nessas condições também gera uma pressão, sendo necessário identificar e compreender os fatores de risco, que causam sofrimento e angústia, e os fatores de proteção que geram resiliência.

A busca do equilíbrio entre os fatores de risco e de proteção associados à capacidade de enfrentar situações de adversidades e muita pressão faz parte do conceito de resiliência, considerada uma das principais competências dos líderes do século XXI. Os líderes/gestores que se mantêm em estado resiliente recuperam o equilíbrio rapidamente, possuem competência para desenvolver equipes de alto desempenho, conseguem atingir um alto nível de qualidade e produtividade no trabalho, preservam sua saúde física e emocional.

A dinâmica, a complexidade e a competitividade do mercado exigem flexibilidade das organizações para a adoção de novas metodologias, mais ágeis, novas formas de organização do trabalho e inovação na gestão. Sendo assim, é preciso que as organizações tenham um

processo de treinamento e desenvolvimento contínuo, de transformação do perfil das lideranças, adotando a resiliência como uma das principais competências dos líderes/gestores.

1.2. Formulação do problema de pesquisa

No ambiente organizacional, são inúmeros os riscos que desafiam, geram pressão e estresse nos líderes/gestores: a responsabilidade do trabalho, a falta de tempo para a família, jornada de trabalho em excesso, falta de apoio dos pares ou dos superiores, falhas de comunicação, pouca liberdade para criar e inovar, falta de autonomia em algumas atividades, o medo de perder o cargo e/ou emprego, falta de pessoal, pouca proteção nas relações de poder, conflitos interpessoais e clima organizacionais.

De modo particular, a liderança também tem riscos associados à expectativa dos liderados e da própria organização: desconhecimento das principais características e valores que as pessoas procuram e admiram nos líderes/gestores, competências e valores a serem cultivados pelos líderes/gestores para lidar com as pressões, obstáculos e adversidades no ambiente de trabalho.

O desafio das lideranças também é um desafio pessoal e diário. Os líderes/gestores têm a necessidade emergente de administrarem a si próprios e desenvolverem competências que possibilitem o enfrentamento de modo equilibrado de obstáculos e adversidades impostos pelos contextos organizacionais. Para Mintzberg (2010), o trabalho gerencial é orientado para a ação, possui ritmo forte e exige relacionamento interpessoal, as atividades são variadas, fragmentadas e descontinuadas, os problemas são inesperados e intratáveis em determinadas ocasiões, gerando desgaste físico e psicológico.

Nesse contexto encontram-se também os líderes/gestores da área de tecnologia da informação (TI), que são responsáveis pelo atendimento de inúmeras demandas, incluindo fusões, aquisições, reestruturações, inovação, crescimento, produtividade e manutenção dos negócios da organização. Para atender a essas demandas, é necessário interagir, construir e manter relacionamentos com um grande número de partes interessadas, adotar novos métodos de trabalho, mais ágeis, com prazos cada vez menores, além de garantir a qualidade e a efetividade das entregas em busca dos resultados esperados.

Todo esse movimento dos líderes/gestores da área de TI é acompanhado de perto por indicadores de desempenho que medem a capacidade de entrega e o atingimento de metas

individuais, organizacionais e do clima organizacional nas equipes de trabalho. Essa pressão por resultados cria um padrão de comportamento estabelecido de como os líderes/gestores da área de TI convivem com os riscos e o estresse no ambiente de trabalho. Segundo Reggiani (2010), 97% dos profissionais da área de TI consideram seu trabalho estressante e são aqueles que mais sentem os efeitos do estresse do que qualquer outra atividade profissional.

Hoje, não se utiliza uma metodologia dentro da organização para mensuração de comportamento resiliente da área de TI, nem tampouco há dentro da área de TI um processo de identificação do perfil de resiliência entre os líderes/gestores, que são os responsáveis por atribuir significados adequados às suas crenças rígidas e promover a flexibilidade desejada para o enfrentamento de adversidades e do estresse. Sendo assim, surge a seguinte questão: de que maneira é possível identificar o perfil de resiliência dos líderes/gestores da área de TI?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o perfil de resiliência dos líderes/gestores da área de TI de um banco do Sistema Financeiro Nacional – SFN, com base na aplicação da pesquisa Quest_Resiliência®, diante dos desafios, das adversidades e do estresse no ambiente de trabalho.

1.3.2. Objetivos específicos

A pesquisa se propõe também a:

- Estudar o impacto da pressão e do estresse a partir da identificação do perfil de resiliência e seus resultados numa gerência da área de TI;
- Refletir sobre a importância e os benefícios da identificação do perfil de resiliência entre os líderes/gestores da área de TI;
- Descrever a relação que existe entre a resiliência, as principais práticas da liderança e as características que as pessoas procuram e admiram nos líderes/gestores;
- Contribuir para a tomada de consciência dos líderes/gestores da área de TI sobre a importância do desenvolvimento e do monitoramento contínuos de competências em resiliência;

- Incentivar a aprendizagem organizacional, a partir do compartilhamento dos resultados da pesquisa.

1.4. Questões de estudo

Nesta pesquisa ainda são tratadas questões que podem apoiar e orientar a realização de estudos futuros dentro das organizações, a saber:

- Qual o perfil de resiliência dos líderes/gestores da área de TI?
- Qual o impacto do perfil de resiliência dos líderes/gestores da área TI?
- Quais as barreiras e/ou deficiências que surgem e impactam a identificação do perfil de resiliência dos líderes/gestores da área de TI?
- Qual a importância e os benefícios da identificação do perfil de resiliência dos líderes/gestores da área de TI, no momento atual?
- De que maneiras é possível promover o desenvolvimento da resiliência dos líderes/gestores da área de TI?

1.5. Relevância do estudo

A relevância deste trabalho e o motivo da escolha desse tema se deve à importância de:

- Conhecer o perfil de resiliência dos líderes/gestores, que possuem uma rotina diária envolvendo situações de adversidade, pressão e estresse no ambiente de trabalho;
- Conhecer e explorar o potencial de ferramentas que revelem o perfil de resiliência;
- Monitorar o estresse ocupacional e apoiar os líderes/gestores na gestão do quociente emocional em situações de adversidade, pressão e estresse;
- Promover o desenvolvimento da capacidade dos líderes/gestores de agir com resiliência, de modo flexível, ao desafiarem as suas crenças quando enfrentam situações de adversidade, pressão e estresse;
- Promover saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, facilitar a criatividade na solução de problemas e melhoria da produtividade.

1.6. Delimitações do estudo

Nesse trabalho de pesquisa a aplicação do estudo de caso ficou restrita a uma única gerência, com até 20 líderes/gestores.

No estudo de caso desse trabalho de pesquisa utilizou-se apenas a escala Quest_Resiliência®, disponibilizada por meio de questionário *online* no sítio da SOBRARE.

Nesse trabalho de pesquisa adotou-se o pensamento científico no qual a resiliência é apresentada como uma capacidade de ser flexível e que pode ser desenvolvida como uma competência por todo ser humano – o único responsável por atribuir significados adequados às suas crenças rígidas e promover a flexibilidade desejada.

1.7. Organização do estudo

Esse trabalho de pesquisa está estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução, apresenta o tema em estudo, a justificativa, a definição dos objetivos da pesquisa, as questões de estudo, relevância e delimitação do estudo e a organização do trabalho;
- Capítulo 2 – Revisão da literatura, aborda o referencial teórico sobre o fenômeno resiliência e o fenômeno liderança;
- Capítulo 3 – Metodologia de pesquisa, descreve a classificação da pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada, os procedimentos de análise dos dados e a limitação do método;
- Capítulo 4 – Apresenta a análise e discussão dos resultados;
- Capítulo 5 – Apresenta a conclusão e as sugestões de estudos futuros.
- Capítulo 6 – Referências Bibliográficas

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Resiliência

Na pesquisa bibliográfica do fenômeno resiliência, foi identificado uma variedade de definições e tornou-se evidente que a complexidade era bem maior do que se imaginava. Assim interpretado devido ao reduzido consenso. Para melhor compreender as diferentes perspectivas do fenômeno resiliência e delimitar o escopo, essa pesquisa se concentrou nos trabalhos que citam os principais autores e descrevem de modo comparativo uma visão da concepção e origem dos conceitos sobre resiliência. Rooke (2015) verificou que desde as pesquisas pioneiras até as mais recentes sobre o fenômeno resiliência ainda não foi possível obter um consenso para a definição nem tampouco tradição empírica consistente.

Dado o grande número e variações encontradas envolvendo o conceito do fenômeno resiliência, optou-se pela elaboração de um resumo das principais ideias envolvendo as definições em torno do fenômeno, incluindo sua origem, conforme apresentado no Quadro 1.

Autores	Ideias envolvendo a definição	Origem
Werner e Smith (1982)	Apesar da exposição à situação de risco a que estavam expostos, indivíduos conseguiam superar as adversidades e construir-se como pessoas.	Anglo-saxão
Masten e Garmezy (1985)	A resistência ao estresse é relativa, tem influência de fatores genéticos e ambientais, e depende da situação.	Anglo-saxão
Rutter (1987)	Variação individual em resposta ao risco. Não é um atributo fixo do indivíduo. Se as circunstâncias mudam, a resiliência se altera.	Anglo-saxão
Anthony e Cohler (1987)	Conjunto de traços de personalidade e capacidades que tornam invulneráveis as pessoas que passam por experiências traumáticas e não desenvolvem doenças psíquicas, caracterizando assim, a qualidade de serem resistentes.	Anglo-saxão
Walsh (1998)	Processo de superação de desafios, trazendo como resultado o crescimento e a transformação pessoal.	Anglo-saxão
Cyrulnik (2001)	Construir recursos internos profundos para superar adversidades.	Europeu
Masten (2001)	Classe de fenômenos caracterizados por bons resultados a despeito de sérias ameaças à adaptação ou desenvolvimento.	Anglo-saxão
Trombeta e Guzzo (2002)	Capacidade de enfrentar e superar situações adversas.	Latino-Americana
Job (2003)	Pode ser vista como o balanceamento entre tensão e vontade de lutar e vencer	Latino-Americana (Brasileira)
Bonanno (2004)	Habilidade de manter um equilíbrio psíquico estável em situações de trauma potencial.	Anglo-saxão

Flach (2004)	Forças psíquicas e biológicas requeridas para lidar com sucesso em mudanças.	Anglo-saxão
Melillo (2004)	Capacidade dos seres humanos de superar os efeitos de uma adversidade e saírem fortalecidos da situação.	Latino-americana
Vanistendael e Lecomte (2004)	É muito mais que o fato de suportar uma situação traumática, consiste também em reconstruir-se e comprometer-se em uma nova dinâmica de vida.	Latino-Americana
Grotberg (2005)	Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.	Anglo-saxão
Barbosa (2006)	Manifestação da capacidade de transcender às condições de perigo que colocam a sobrevivência em risco.	Latino-Americana (Brasileira)
Neme et al. (2008)	A resiliência aponta para um novo modelo de se compreender o desenvolvimento humano pela dimensão da saúde e não da doença.	Latino-Americana (Brasileira)

Quadro 1 – Resumo das ideias envolvendo as definições sobre resiliência

Fonte: Elaborado pelo Autor

O conceito de resiliência tem sua origem nas áreas da física e da engenharia, na descrição de experimentos realizados pelo cientista inglês Thomas Young, em 1807. Os experimentos procuravam compreender a relação entre força (pressão e compressão) aplicada a um corpo e sua deformação. Na época, a resiliência foi conceituada como a capacidade que um corpo possui para recuperar sua forma original após suportar uma determinada pressão. Ou seja, um corpo é considerado resiliente quando a energia de deformação máxima por ele armazenada não gera nele deformações permanentes. (Yunes e Szymanski, 2001)

O estudo do fenômeno resiliência vem sendo pesquisado na área de psicologia nos últimos trinta anos e a relação (pragmática) entre pressão e deformação não-permanente de um corpo corresponderia à relação (dinâmica) entre uma situação de adversidade (risco, estresse, experiências) e as respostas finais (adaptação, ajustamento) apresentadas pelas pessoas. As pesquisas têm adotado vários temas e conceitos que passaram a compor relatos empíricos sobre fatores de risco e de proteção, vulnerabilidade, *coping* e competência. (Yunes e Szymanski, 2001)

Segundo Cerveny e Souza (2006), no campo da Ciências da Saúde, o fenômeno resiliência é utilizado desde a década de 70, com o objetivo de estudar grupos de pessoas que não adoeciam como esperado, apesar de terem sido submetidas a traumas físicos e/ou emocionais. Segundo Brandão e Nascimento (2011), entre 1970 e 1980, pesquisadores anglo-saxões concentraram suas pesquisas no fenômeno das pessoas que mantinham a saúde, apesar

de terem sido abaladas por traumas e adversidades. Essas pessoas foram chamadas de invulneráveis e associadas ao fenômeno invulnerabilidade, que depois de um tempo passou a ser concebido como resiliência.

Brandão e Nascimento (2011) concluíram que pesquisadores de língua latina e brasileiros iniciaram as pesquisas sobre resiliência cerca de 20 anos depois dos anglo-saxões. Primeiro, utilizaram como referência as pesquisas dos anglo-saxões e estudaram a resiliência como resistência ao estresse. Posteriormente, incluíram o sentido de superação e, na sequência, começaram a pesquisar o fenômeno recuperação.

2.1.1. Vulnerabilidade

No começo, de acordo com Rutter (1985), fez parte do constructo a ideia de que a resiliência é uma característica inata, uma visão determinística na qual existem pessoas que nascem resilientes e outras não. Para Anthony e Cohler (1987), a resiliência foi considerada como um conjunto de traços de personalidade e capacidades que tornavam invulneráveis as pessoas que tinham traumas e não desenvolviam doenças psíquicas, sendo caracterizadas como pessoas que tinham a qualidade de resistentes.

Sendo assim, nas pesquisas que tratam o fenômeno invulnerabilidade, a pessoa resiliente é aquela que não sofre as consequências dos fatos em sua vida. Para Rutter (1987), a invulnerabilidade significava uma resistência absoluta ao estresse. No entanto, Rutter (1993) e outros autores (Yunes, 2001; Trombeta e Guzzo, 2002) concordaram que o fenômeno resiliência não é algo absoluto, admitindo-se a vulnerabilidade das pessoas em situações de mudanças ao longo do tempo. Portanto, resiliência e invulnerabilidade não são termos que se equivalem.

Para Libório et al. (2006) é mais adequado o uso de uma definição que compreenda o fenômeno resiliência como um processo, tendo o cuidado de não usar o termo resiliente como um adjetivo da pessoa, um traço, uma qualidade imutável, para evitar a compreensão de que uma pessoa é invulnerável. De acordo com Pinheiro (2004), é possível dizer que uma pessoa “**está**” resiliente e que não existe uma pessoa que “**é**” resiliente, já que esse é um processo dinâmico no qual o ambiente e a pessoa se influenciam mutuamente, permitindo que a pessoa identifique e decida a melhor atitude para um determinado contexto. Nesse caso, o fenômeno resiliência não é uma resistência absoluta ao estresse, mas uma forma flexível de se adaptar e superar as adversidades causadoras do estresse.

2.1.2. Estratégia de *Coping*

No enfrentamento de adversidades, a resiliência também é descrita como uma estratégia de *coping*. De acordo com Antoniazzi et al. (1998), *coping* é uma mobilização de esforços cognitivos e comportamentais para administrar (e não controlar) uma situação estressora que tem origem em demandas internas ou externas na interação com o ambiente. Nesse caso, *coping* faz parte do fenômeno resiliência, não é resiliência, visto que a pessoa faz o enfrentamento utilizando-se de suas competências a partir de respostas aprendidas e utilizadas em situações de estresse conhecidas.

2.1.3. Competência

Masten e Coatsworth (1998) apresentaram o conceito de resiliência como uma demonstração de competência na realização de tarefas inerentes ao desenvolvimento humano: desempenho acadêmico, profissional e de parentalização na vida adulta. E Sabbag (2012, p.26) acrescenta que a resiliência deve ser entendida como a “competência de indivíduos ou organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e desafios”, destacando que essa competência pode ser aprimorada.

Seligman (2006) contribuiu com a Psicologia Positiva no conceito de resiliência ao recuperar as pesquisas sobre o otimismo no processo mental, com um olhar para o potencial humano de forma saudável e não para as deficiências ou a doença, culminando com as virtudes e fortalezas inerentes ao desenvolvimento humano: sabedoria, criatividade, autocontrole, gratidão, esperança, otimismo, nobreza nos sentimentos, humildade, autodeterminação, felicidade, fé, bem-estar e perdão.

2.1.4. Fatores de risco e Fatores de Proteção

O desenvolvimento humano ocorre durante a interação entre a pessoa e o ambiente onde estão presentes condições ou fatores de risco e de proteção. Segundo Yunes (2001), deve-se pensar nesses fatores não como uma variável em si, mas como um processo que exige uma análise criteriosa para abranger a diversidade de interpretações e respostas que podem ser observadas na pessoa ou no grupo.

De acordo com Pesce et al. (2004), como fatores de risco entendem-se obstáculos individuais ou ambientais que aumentariam a vulnerabilidade do indivíduo para resultados

negativos em sua vida, enquanto os fatores de proteção fazem parte dos mecanismos de proteção que o indivíduo dispõe internamente ou capta do meio em que vive para compreender o acontecimento ou vivência. Trombeta e Guzzo (2002) esclareceram que quando há mais proteção e menos risco, existe menor vulnerabilidade e quando há mais risco e menos proteção, existe maior vulnerabilidade. Nesse caso, segundo Rutter (1985), os fatores de proteção se relacionam com tudo aquilo que altera, modifica ou aperfeiçoa a resposta dada por uma pessoa diante das ameaças ao seu desenvolvimento.

Para Job (2003) os fatores de risco são as exigências organizacionais, pressão por responsabilidade no trabalho, incapacidade de aceitar as próprias falhas, falta de tempo para a família, falta de apoio dos colegas de trabalho (pares, superiores ou subordinados), falta de reconhecimento, medo de perda da posição, frustração, falta de domínio sobre o futuro, tarefas estafantes e repetitivas. O autor também entende que os fatores de proteção são a autonomia, autoestima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação, família, amigos, esperança e fé.

2.1.5. Multidimensionalidade

APA (2010, p. 809) define resiliência como um “processo e resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente através da flexibilidade mental, emocional e comportamental, e ajustamento a demandas externas e internas”. Esse fator multidimensional é destaque para alguns autores e surge como uma das principais características do fenômeno resiliência. Grotberg (2005) entende a resiliência como a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade. O autor organizou o fenômeno resiliência como resultado da interação de três níveis: suporte social (eu tenho), habilidades interpessoais (eu posso) e força interna (eu sou, eu estou).

Para Poletto e Koller (2008), a resiliência é considerada a partir da interação dinâmica entre características individuais e a complexidade do contexto social, entre aquelas herdadas geneticamente e aquelas desenvolvidas ao longo do ciclo vital e sua relação com o ambiente social. Nesse caso, a resiliência assume também uma característica de imprevisibilidade dada a variedade de combinações para a definição das estratégias de enfrentamento aos obstáculos e adversidades causadores de estresse (conjunto de reações do organismo capaz de perturbar o

estado de equilíbrio físico-emocional). O que vai contar é o sentido atribuído ao estresse, de acordo com as crenças desenvolvidas ao longo da vida.

2.1.6. Esquemas Básicos de Crenças

De acordo com Ferreira (2009), crença é uma opinião adotada com fé e convicção íntima. Sendo assim, as crenças são um estado mental ou atitude de quem acredita em algo. Nesse estado, se tem a confiança, a firme convicção e a conformidade com algo. Sendo assim, a crença torna-se uma opinião ou ideia que se considera verdadeira, um paradigma que se baseia na fé, já que pode não existir demonstração absoluta, fundamento racional ou justificação empírica para comprová-la. Portanto, a crença pode gerar um significado de algo que não esteja alinhado com o que acontece na realidade, ou melhor, a crença pode se tornar a base do comportamento da pessoa ou grupo diante de uma realidade.

Para Freeman e Dattilio (1998), as crenças são matrizes responsáveis pela organização dos pensamentos mais básicos nas pessoas, que dentro da psicologia (terapia) cognitiva passaram a ser chamadas de “esquemas básicos de crenças”. De acordo com Barbosa (2006), os comportamentos não são estruturados a partir de situações reais de estresse e seu impacto, mas pela forma como a pessoa processa o reconhecimento das situações de estresse.

De acordo com Beck (1997), a Terapia Cognitiva se baseia no modelo cognitivo, que considera a hipótese de que as emoções e os comportamentos das pessoas são influenciados pelo modo como percebem os eventos. Segundo o autor, pessoas que vivenciam a mesma situação podem ter respostas emocionais totalmente diferentes com base no que interpretam e pensam daquela situação. Para o autor, a resposta emocional é intermediada a partir da percepção da situação, que recebe influência de pensamentos automáticos (repentinos, rápidos e breves) que operam simultaneamente em um nível interno mais profundo e não são decorrentes de deliberação ou raciocínio. Nessa condição, a pessoa está um pouco mais ciente da emoção e menos crítico aos pensamentos automáticos. Nesse caso, no nível cognitivo, pode-se aprender a identificar e validar os pensamentos automáticos para atuar com mais consciência, avaliando melhor as emoções e pensamentos e, também, associá-los a fenômenos cognitivos mais duradouros: as crenças.

2.1.7. Abordagem Resiliente

As pesquisas têm evoluído e surgem novas interpretações e possibilidades de compreensão do fenômeno resiliência em diferentes áreas, visto que ainda é um conceito acompanhado de discussão e comparações, que desperta e demanda o desenvolvimento de novas pesquisas científicas. Hoje, o fenômeno resiliência é compreendido como algo que vai muito além de se recuperar de um trauma ou adversidade, pois exige superação de si mesmo e desenvolvimento pessoal para o enfrentamento de situações ameaçadoras que geram angústia e colocam em risco a sobrevivência física, cultural, profissional, psicológica, social e espiritual. Para Barbosa e Varella (2011), a resiliência é a capacidade da pessoa em cultivar padrões de crenças, devidamente estruturados, para lidar com as adversidades e superá-las por meio de forças e virtudes cultivadas pelos Modelos de Crenças Determinantes (MCDs), que determinam os comportamentos resilientes e o amadurecimento pessoal.

Pautado no sistema de crenças das pessoas sobre o seu entorno, surge a Abordagem Resiliente, que se fundamenta principalmente na Psicologia Cognitiva e na Psicologia Positiva, e reestrutura o que foi proposto inicialmente por Reinlich e Shatee (2002) como fatores cognitivos. Atualmente, esses fatores cognitivos estão reorganizados e estruturados como oito MCDs do comportamento resiliente, de acordo com o Quadro 2, sendo analisados e mensurados pela escala Quest_Resiliência®. (Barbosa, 2006; Barbosa, 2010)

MCD	Domínio	Determinam (a capacidade de)		
		Passividade (Pouca rigidez)	Equilíbrio (Flexibilidade)	Intolerância (Muita rigidez)
Conquistar e Manter Pessoas	Interpessoal	Atrair, envolver e manter outras pessoas em uma mesma causa. Cultivar e consolidar relacionamentos para formar fortes redes de apoio e proteção. Ex.: dar e receber feedback, agir de modo transparente.		
Análise de Contexto	Ambiente e a vida	Realizar leitura do ambiente. Capturar com clareza o posicionamento e o comprometimento das pessoas para identificar as causas e implicações de problemas, conflitos e desafios. Ex.: manter uma atitude ativa em relação a todas as áreas de um projeto.		
Autoconfiança	Intrapessoal	Realizar aquilo a que se propõe por meio de recursos pessoais ou presentes no ambiente. Sentir segurança em cada um dos oito MCDs. Ex.: praticar com determinação o que deseja como recurso para o desempenho pessoal.		
Autocontrole	Intrapessoal	Administrar os comportamentos de modo apropriado em diferentes contextos da vida, em situações de elevada tensão e intensos conflitos. Regular as emoções para favorecer as conversas, as negociações, os relacionamentos e promover um ambiente agradável emocionalmente. Ex.: perceber as emoções em curso e trabalhar a intensidade da emoção ao apresentá-la.		

Empatia	Interpessoal	Conectar-se com o outro, comunicar-se de modo assertivo e construir confiança. Ex.: cuidar do timbre de voz e permitir aproximação das pessoas de seu convívio.
Leitura Corporal	Intrapessoal	Analisar e entender as diferentes reações que acontecem com o corpo humano quando submetido a determinadas emoções: angústia, alegria, medo, raiva, tristeza, resignação, entre outros. Perceber as reações que alteram o equilíbrio do organismo. Ex.: estar atento às reações ou dores corporais costumeiras que impactam o equilíbrio corporal e a saúde física e mental.
Otimismo com a Vida	Ambiente e a vida	Olhar com esperança e perceber oportunidades. Manter o entusiasmo e a convicção de que se sairá bem ao aplicar as habilidades que possui. Ex.: pensar fora da caixa, inovar, considerar vários tipos de cenários e alternativas na esperança de encontrar soluções.
Sentido de vida	Ambiente e a vida	Encontrar a razão de viver e do significado para a vida naquilo que faz. Autorrealização. Ex.: em uma situação desafiadora, o que lhe traz empolgação, o quanto crê ser capaz de defender seus ideais e valores de vida.

Quadro 2 – Modelos de Crenças Determinantes da Abordagem Resiliente

Fonte: Elaborado pelo Autor. Adaptado SOBRARE (sobrare.com.br) e Barbosa (2017)

Na Abordagem Resiliente é necessário que exista uma experiência de angústia (ansiedade, inquietude, sofrimento, tormento, entre outros) para evidenciar a resiliência. As circunstâncias da vida envolvendo situações difíceis, tensão, pressão e estresse, causam o aparecimento da angústia e, muitas vezes, nessas condições, o enfrentamento ocorre utilizando-se as estratégias de *coping*. No entanto, o *coping* não auxilia quando existe uma situação declaradamente angustiante. Nesse momento, a pessoa se questiona como dar conta daquilo que coloca em risco a sua sobrevivência. E isso acontece quando não há referência em suas competências quanto às respostas anteriormente aprendidas e guardadas como padrões estabelecidos para serem utilizados em caso de necessidade. Daí a pessoa aciona recursos internos até então desconhecidos ou que não estão disponíveis no repertório de respostas prontas e mobiliza a sua resiliência pessoal, ou melhor, mobiliza um conjunto de comportamentos resilientes que gera uma condição de proteção. (Barbosa, 2014)

Barbosa (2014, p.8), na Abordagem Resiliente, a resiliência é definida como:

A capacidade de balancear os domínios de crenças na presença de perigos e riscos psicossociais, por meio de gestão do racional e do emocional (somáticos e simbólicos), visando potencializar a identificação e interpretação dos processos intrínsecos nos eventos internos e externos que sucedem ao indivíduo. Por meio da visão orientada para aspectos positivos de si e da vida, que resulta na ressignificação das situações adversas, culminando em maturidade na expressão do comportamento, que é o estar resiliente.

Para SOBRARE, resiliência é a “capacidade que temos de sermos flexíveis em momentos que estamos frente a dificuldades ou adversidades. Essa flexibilidade é construída

por meio de um conjunto de crenças que possibilitam transcender os empecilhos da vida e prosperar para um futuro com superação”. (Disponível em: www.sobrare.com.br, acessado em: 05 de maio de 2017)

De acordo com a SOBRARE, é possível entender resiliência como flexibilidade porque é a flexibilidade do comportamento resiliente que permite superar a adversidade e emitir comportamentos adequados e adaptados às circunstâncias geradoras de pressão, já que um comportamento estruturado de forma rígida, modelado por crenças inflexíveis, não permite a conduta resiliente, não se adapta nem supera o estresse causado pelas adversidades.

Também é possível compreender a resiliência como um conjunto de fatos ou elementos que apoia a tomada de decisão de mudança de hábitos e formas de viver. O conjunto dessas decisões estruturam o comportamento e potencializa um estado de consciência que capacita a pessoa ou grupo para o enfrentamento e superação de adversidades ou altos níveis de estresse considerados de grande impacto. Esse estado de consciência ampliado ou empoderamento surge a partir da combinação dos oito MCDs que constituem a resiliência. Sendo assim, a maneira como a resiliência se apresenta na pessoa ou grupo está relacionada ao modo como a pessoa ou grupo atribui significados em cada um dos oito MCDs. (Barbosa, 2010)

2.1.8. Impactos do estresse

Até aqui o estresse tem aparecido numa condição de forte relação com a resiliência. Para Farné (2003), o estresse acontece em uma condição atípica que permite ao organismo adaptar-se a qualquer estímulo imposto, enquanto a resiliência é a capacidade que a pessoa tem de enfrentar situações de estresse. Segundo o autor, além dos agentes estressantes físicos e biológicos, há fatores sociais e psicológicos (crises, perdas, situações que mobilizam as emoções em larga escala) que agridem ainda mais na vida contemporânea e geram impactos nas pessoas, grupos e organizações.

Para Farné (2003), os impactos do estresse podem ser: (1) distresse maléfico por ativação escassa, (2) eustresse benéfico por ativação razoável e o (3) distresse maléfico por ativação excessiva, conforme indicado no Quadro 3. Nesses casos, ocorre a liberação de adrenalina e noradrenalina para enfrentar o evento estressor de modo rápido e necessário, além de hormônios corticosteroides (cortisol), pela via endócrina, que contribuem para a adaptação. Na condição moderada, ocorre uma resposta de adaptação orgânica que contribui para a saúde, a vitalidade, a atenção, a memória, a aprendizagem e a solução criativa de problemas, podendo

derivar da condição de resiliência da pessoa. O problema é a falta (isolamento, inatividade, carência afetiva) ou o excesso (exigências, muitas cobranças, fortes emoções) de estresse que provocam esgotamento, desgaste e até o envelhecimento. Nesse caso, é desejável ocupar-se ou criar situações de estresse moderado, que causem eustresse, evitando as situações que causem distresse.

Distresse – Ativação escassa (Estresse Maléfico)	Eustresse – Ativação razoável (Estresse Benéfico)	Distresse – Ativação excessiva (Estresse Maléfico)
Sonolência	Eficiência e efetividade	Ansiedade e raiva
Distração	Atenção na tarefa e resultados	Atenção dispersa
Pensamento vago	Pensamento ótimo e atento	Pensamentos catastróficos
Sem consciência do perigo	Alerta para o perigo	Noção de perigo perturbada
Decisões lentas, medíocres	Decisões equilibradas	Decisões apressadas
Letargia física e mental	Vitalidade: estar entusiasmado e extenuado	Exaustão física e mental
Acelera o envelhecimento		Acelera o envelhecimento

Quadro 3 – Impactos do estresse

Fonte: Sabbag (2012, p.9)

2.2. Liderança

O mundo contemporâneo tem exigido das pessoas e, principalmente, dos líderes uma postura de adequação às constantes mudanças, de adaptação às diferentes situações e grandes desafios, podendo ocorrer tensão, pressão e estresse, simultaneamente, em diferentes domínios da vida: profissional, acadêmico, pessoal, familiar, saúde, entre outros.

Nesse trabalho de pesquisa, dado a sua importância e o impacto no resultado das organizações, faz-se necessário compreender o fenômeno liderança, suas principais abordagens e as características comuns de maior importância para a posição de líder sob o ponto de vista dos liderados.

De acordo com Houaiss (2001), a palavra líder significa “pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras”. Ser capaz de influenciar pessoas é comum a todas as abordagens de liderança, assim como a busca pelo seu próprio desenvolvimento e a realização dos objetivos como líder.

Liderança é a função do líder. A maneira do líder sentir e agir no relacionamento com seus liderados interfere diretamente no ambiente organizacional, no modo como as coisas são

feitas quando ele exerce a liderança, já que as pessoas adotam determinados comportamentos em função do modo como o líder atua.

Tannenbaum et al. (1970), definem liderança como a influência interpessoal exercida durante o processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas. De acordo com os autores, a liderança não está limitada a pessoas formalmente nomeadas, sendo aplicável a todas as relações interpessoais em que estão envolvidas a tentativa de influência. Os autores destacam que as características e habilidades requeridas de um líder são determinadas principalmente pelas demandas da situação em que ele atua, que não há características comportamentais universais para a função de liderança. Os autores também destacam a importância da flexibilidade de ação do líder, considerando o grau da rigidez de personalidade, experiência e treinamento, entre outros impedimentos e obstáculos, onde o repertório de comportamentos constitui o potencial de capacidade de ação sob uma determinada série de circunstâncias, principalmente, durante a comunicação.

Stoner e Freeman (1999, p. 344) definem liderança como “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Os autores destacam a importância da liderança para a gerência, já que ambas estão estreitamente relacionadas, mas advertem que são conceitos diferentes. Líderes podem ser gerentes eficazes em inspirar entusiasmo, mas carecer de habilidades gerenciais (planejamento e organização, p. ex.). Por outro lado, gerentes eficazes podem carecer de habilidades gerenciais de liderança (motivação e empatia, p. ex.) necessárias para canalizar a energia que despertam nas pessoas.

Para Sobral e Alketa (2008, p. 216), liderança é “o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos”. Para os autores, há três elementos implícitos nessa definição: pessoas, poder e influência. Isso porque a alocação do poder está nas mãos de uma ou de poucas pessoas consideradas capazes de influenciar o comportamento dos liderados. Os autores destacam a diferença entre líderes e administradores. Os administradores influenciam a partir da autoridade formal determinada pelo cargo que ocupam na estrutura organizacional, enquanto os líderes vão além da autoridade formal e demonstram a capacidade de motivar as pessoas para desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas.

2.2.1 Abordagens da Liderança

A evolução do fenômeno liderança praticada nas organizações contemporâneas tem ocorrido a partir do desenvolvimento das principais abordagens, a saber: Personalidade, Comportamental, Contingencial, Situacional, Transacional e Transformacional.

A teoria dos traços de personalidade foi a primeira tentativa de identificar pessoas com o perfil para exercer a função de liderança. Segundo essa teoria, o líder é aquele que possui um determinado perfil que o diferencia das demais pessoas, tornando-o capaz de exercer a função de liderança. Os traços ou perfil envolvem: aspectos físicos (peso, idade, estatura, força física); habilidades (inteligência, verbais, analíticas); e personalidade (autocontrole, autoconfiança, introversão e extroversão). Do ponto de vista dessa teoria, a liderança é inata, **o foco está no que o líder é**, ou seja, apenas os líderes que nascem com esses traços estão aptos para exercer a liderança, não necessitam de desenvolvimento. (Tonet et al. 2012)

O fracasso e frustrações de grupos de psicólogos e pesquisadores sobre a teoria dos traços de personalidade abriu espaço para outros estudos, que buscaram enfoque nas perspectivas comportamental e contingencial da liderança.

Segundo Tonet et al. (2012), a teoria comportamental se desenvolveu entre o final da década de 1940 e 1960, a partir de estudos desenvolvidos nas Universidades de Ohio e de Michigan, onde **o foco está no que o líder faz** e padrões de comportamento de líderes eficazes são identificados para tornar possível a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento de líderes.

Os estudos com enfoque comportamental desenvolveram uma abordagem que enfatizou a existência de dois tipos de liderança: centrada nas pessoas e centrada nas tarefas. Cabe à liderança centrada nas pessoas criar condições para manter um bom ambiente de trabalho, valorizar as relações interpessoais e ficar atento às necessidades dos liderados para alcançar os resultados. Cabe à liderança centrada nas tarefas prover insumos para a realização do trabalho com eficiência, enfatizando as questões técnicas e práticas, onde as pessoas são apenas os meios para que os resultados sejam obtidos. Entretanto, na prática, o líder eficaz seria aquele capaz de realizar as duas funções. Mas a maioria dos líderes está centrada para o desempenho de apenas uma das funções. Quanto à orientação do líder, ela se manifesta por meio de seu estilo de liderança: autocrático (centralização da autoridade e pouco eficaz), democrático (envolvimento

dos liderados e mais eficaz ao longo do tempo) e laissez-faire (liberdade total dos liderados e ineficaz). (Sobral e Alketa, 2008)

A continuidade dos estudos levou os pesquisadores a perceberem que o comportamento do líder é um importante fator para que as tarefas realizadas pelos liderados alcancem os resultados esperados, mas é necessário que esse comportamento seja adequado às inúmeras situações que envolvem o contexto do ambiente organizacional. Até a década de 1960 o mundo era muito mais estável, previsível, e esses estudos não conseguiam captar uma realidade mais dinâmica como a dos dias atuais. Daí surgem as teorias contingenciais representadas principalmente pelo modelo de Fiedler e a teoria situacional de Hersey e Blanchard. Essas teorias vêem a liderança como uma relação recíproca entre líderes e liderados, onde não existe um estilo único de liderança que seja válido para qualquer tipo de situação, já que tudo depende das circunstâncias. (Tonet et al., 2012; Robbins, 2005)

No modelo contingencial de Fiedler acredita-se que um fator de sucesso é a identificação do estilo de liderança do líder (relacionamentos ou tarefas) e o grau de controle (posição e poder) que uma determinada situação lhe proporciona. Ou seja, se uma determinada situação exige um líder centrado na tarefa e a pessoa na posição de liderança é centrada no relacionamento, ou muda a situação ou muda o líder em busca de uma liderança eficaz. Fiedler entende o estilo de liderança como algo fixo. Recentemente, Fiedler e o colega Joe Garcia, reviram o conceito da teoria contingencial e se concentraram no papel do estresse como uma forma de desvantagem situacional. A nova conceituação é chamada de teoria do recurso cognitivo. (Robbins, 2005)

De acordo com Robbins (2005), Fiedler e Joe Garcia descobriram que é o nível de estresse da situação que determina se a inteligência e a experiência da pessoa contribuirão para o desempenho da liderança. A teoria já possui significativa base científica de sustentação e atribui que a inteligência do líder tem relação positiva com o desempenho sob baixa tensão, enquanto que a experiência do líder tem relação positiva com o desempenho sob alta tensão.

A teoria contingencial com foco nos liderados é chamada de teoria situacional de Hersey e Blanchard. Também conhecida como a teoria da liderança situacional, foi proposta no final da década de 1970 e dá ênfase nas características dos liderados para determinar o comportamento apropriado de liderança. Os autores consideram que o poder da liderança é relacional e os liderados rejeitam ou aceitam os líderes. Nesse caso, os estilos de liderança

devem se ajustar aos liderados. A principal variável situacional é o nível alto ou baixo de prontidão do liderado (habilidade, capacidade e disposição, interesse) em realizar uma tarefa. Por outro lado, o tipo de comportamento da liderança: diretivo, persuasivo, participativo e delegador, pode compensar o comportamento dos liderados. Por exemplo, se os liderados forem capazes e dispostos, os líderes podem adotar um estilo delegador. De outro modo, se os liderados não possuem habilidades ou disposição, os líderes devem ser diretivos e compensar a baixa prontidão com alta orientação para a tarefa. (Sobral e Alketa, 2008)

Na década de 1980, com o mundo mais instável, em processo de globalização, com aumento da competição e início de mudanças no contexto social, tecnológico, político e econômico, alguns pesquisadores resolveram dar mais ênfase ao estudo da teoria da liderança transformacional, caracterizada pelo tipo de recompensa oferecida pelo líder: líderes transacionais e líderes transformacionais.

Para Sobral e Alketa (2008), o líder transacional é ideal para a estabilidade organizacional, guia e motiva seus liderados na direção de objetivos, clarifica os papéis e as exigências da tarefa, define metas, atribui recompensas e demonstra preocupação com as suas necessidades. Em contrapartida, os autores afirmam que o líder transformacional tem habilidade especial para empregar mais de um único estilo, sendo capaz de realizar inovações e mudanças no contexto organizacional; inspirar os liderados a transcenderem seus interesses em prol da organização; se comprometer com o desenvolvimento de seus liderados com foco na visão e valores compartilhados; contribuir para uma nova maneira de ver as coisas; e promover melhor desempenho, maior satisfação e menor rotatividade.

Para Robbins (2005, p.285-286), “a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – ela produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional”. Segundo o autor, a liderança transformacional é mais do que carisma porque desenvolve em seus liderados a capacidade de questionar as visões já estabelecidas e também aquelas colocadas pelo próprio líder. Os estudos realizados pelo autor revelam que os líderes transformacionais são mais eficazes que os líderes transacionais, sendo que a liderança transformacional tem forte correlação com baixos índices de rotatividade, maior produtividade e satisfação dos liderados.

2.2.2 Inteligência Emocional na Liderança

A liderança possui características sociais e relacionais que determinam o desempenho da tarefa em todos níveis do contexto organizacional. Com isso, a Inteligência Emocional (IE) assume um papel de destaque entre as lideranças que demandam um alto grau de interação social. Goleman (2001, p. 337) define Inteligência Emocional como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Para Robbins (2005, p. 287), “a inteligência emocional é um elemento essencial para a liderança eficaz”. O autor revela que os líderes, quando atuam principalmente em ambientes de mudanças e pressões, demonstram sua IE ao exibir cinco elementos-chave:

- Autoconsciência – demonstram autoconfiança e autocrítica (com senso de humor);
- Autogerenciamento – demonstram integridade e confiabilidade, abertura para mudanças e capacidade de lidar bem com a ambiguidade;
- Automotivação – demonstram otimismo e comprometimento com as demandas;
- Empatia – demonstram habilidade para gerar e reter talentos, sensibilidade para se conectar com as necessidades dos clientes internos e externos;
- Habilidades sociais – demonstram capacidade de persuasão, construção e liderança de equipes, liderar esforços para a mudança.

Goleman (2015) cita que pesquisas e análises por ele realizadas sugerem fortemente que a IE é a condição indispensável da liderança. Para o autor, conforme a pessoa galgava posições dentro da empresa, a IE adquiria mais importância e as diferenças em habilidades técnicas tinham menos importância ao ponto de se tornarem insignificantes. Segundo o autor, pesquisas têm demonstrado que as pessoas podem, caso seja adotada uma abordagem correta, aprender a desenvolver a sua IE, sendo possível distinguir e reconhecer em si mesmas competências para melhorar a capacidade de trabalhar com o outro e eficácia ao liderar mudanças. No Quadro 4 estão descritas resumidamente as competências de IE da liderança.

Competências de Inteligência Emocional	Características
Autoconsciência	Conhece a si mesmo. Possui autoconfiança. São honestas consigo e com os outros.

	<p>Nem crítica demais nem desenvolve esperança irreal.</p> <p>Reconhece que os sentimentos afetam a si mesmas, as outras pessoas e o seu desempenho.</p> <p>Sabe trabalhar com um cliente exigente.</p> <p>Direciona a raiva para algo construtivo.</p> <p>Sabe para onde está indo e por quê.</p> <p>Toma decisões que se harmonizam com os seus valores.</p> <p>Fala com precisão e abertamente sobre as suas emoções.</p> <p>Sabe quando pedir ajuda e calcular os riscos da posição.</p>
Autogestão	<p>Sabe administrar as emoções.</p> <p>Administra as emoções e os impulsos.</p> <p>Possui autocontrole. Desenvolve conversa interior contínua.</p> <p>Sabe lidar com ambiguidades e mudanças. Flexibilidade.</p> <p>Transparência. Expõe de modo franco o que sente.</p> <p>Possui integridade. Capaz de dizer não aos impulsos.</p> <p>Se motiva com o trabalho, a aprendizagem e a inovação.</p> <p>Capaz de manter o otimismo. Enxerga as oportunidades.</p> <p>Busca a superação e mantém a cabeça erguida nas adversidades.</p>
Empatia	<p>Leva em conta de modo ponderado o sentimento dos outros.</p> <p>Reconhece o que o outro está sentindo. Escutam com atenção.</p> <p>Encoraja o outro a falar o que sente.</p> <p>Compreende a constituição emocional do grupo, as relações de poder, forças políticas em ação e os valores básicos.</p> <p>Desenvolve sintonia com as sutilezas da linguagem corporal.</p> <p>Percebe como dar um feedback eficaz.</p>
Habilidade social	<p>Capaz de construir vínculos e relacionamentos com diferentes grupos.</p> <p>Gerenciamento de conflitos. Comunicação.</p> <p>Cordialidade com um propósito. Influenciar as pessoas na direção desejada.</p> <p>Coloca a motivação e a empatia em ação.</p> <p>Possui uma rede disponível quando chega a hora da ação.</p> <p>Sabe combinar a autoconsciência, o autocontrole e a empatia, manifestando a persuasão. Trabalho em equipe e colaboração.</p>

Quadro 4 – Competências de IE da liderança

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Goleman (2002) e Goleman (2015)

Goleman (2015) faz uma reflexão sobre o que os líderes podem e deveriam fazer para promover um melhor desempenho das equipes de trabalho e, apesar da escassez de pesquisas quantitativas que demonstrem quais comportamentos de liderança promovem resultados positivos, conseguiu encontrar uma pesquisa da consultoria Hay/McBer sobre a liderança

eficaz. A pesquisa foi baseada numa amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de um banco de dados com cerca de 20.000 executivos de todo o mundo e descobriu seis diferentes estilos de liderança, cada um com características diferentes da Inteligência Emocional. Os resultados da pesquisa indicaram que os líderes com melhores resultados utilizam mais de um estilo de liderança por determinados períodos, de modo consistente e com diferentes graus, dependendo da situação.

No Quadro 5 são apresentados os seis estilos de liderança e sua aplicação, considerando o impacto nas pessoas e no clima da organização. A novidade da pesquisa é a compreensão detalhada dos impactos no resultado e desempenho das equipes de trabalho, sugerindo que a liderança eficaz ocorre quando a flexibilidade do líder é acionada como um recurso da IE para utilizar o estilo de liderança mais adequado a uma determinada situação.

Estilo de liderança	Impacto nas pessoas	Impacto no clima	Situação apropriada
Visionário	Lança as pessoas rumo a sonhos compartilhados; mais eficaz; maximiza o compromisso; feedback de desempenho; padrões de sucesso claros; liberdade de inovar e correr riscos;	Mais positivo de todos	A mudança requer nova visão e claro direcionamento, principalmente, quando a empresa está à deriva; o líder tem experiência para evitar ser dominador (Não utilizar em equipes mais experientes que o líder)
<i>Coaching</i>	Conecta as aspirações da pessoa com as metas da equipe; planos de desenvolvimento; bem mais feedbacks; tarefas desafiadoras; estimula o aprendizado; diálogo constante; maior clareza e comprometimento	Altamente positivo	Apoiar a pessoa a contribuir de modo eficaz com a equipe; o líder tem experiência; as pessoas na equipe querem se orientadas
Afiliativo	Valoriza os sentimentos, as ideias e obtém o compromisso; aumenta a flexibilidade; sensação de pertencimento; maior liberdade; maior fidelidade; causa falta de clareza	Positivo	Aparar arestas; motivar ou fortalecer relações; desenvolver a harmonia e restabelecer a confiança; aumentar o moral (Evitar de utilizar o estilo sozinho)
Democrático	Valoriza as ideias e obtém o compromisso, aumenta a flexibilidade e responsabilidade, moral elevado, mais eficaz, gera maior clareza	Positivo	Obter a adesão ou o consenso (cuidar da falta de consenso e excesso de reuniões), ou o líder está inseguro com a direção e precisa de contribuições valiosas da equipe
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes; reduz o moral pelo alto grau de exigência; causa falta de clareza; falta	Frequentemente negativo (Execução insuficiente)	Obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente (Evitar de utilizar o estilo sozinho)

	flexibilidade; baixa responsabilidade		
Coercitivo	Ressentimento; falta flexibilidade; baixa responsabilidade; menos eficaz; comando e controle; compromete a motivação	Frequentemente negativo (Execução insuficiente)	Numa emergência, quando em crise para iniciar a recuperação de uma empresa; romper hábitos fracassados; necessidade de emitir instruções claras (para aliviar o medo)

Quadro 5 – Estilos de liderança e sua aplicação

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Goleman (2015)

Para Goleman (2015), líderes eficazes utilizam a flexibilidade como uma competência na arte de alternar entre os estilos de liderança na medida do necessário, agindo de modo fluido e sensível ao impacto que têm sobre os liderados para obter os melhores resultados. O autor descobriu em suas pesquisas e análises que os líderes que dominam quatro ou mais estilos, em especial os estilos: visionário, democrático, afiliativo e *coaching*, conseguem o melhor clima e desempenho organizacional. Com isso, os líderes podem tomar consciência de qual conjunto de competências da Inteligência Emocional nutrem os estilos de liderança que não possuem e iniciarem uma jornada em busca do desenvolvimento dessas competências.

Para KOUZES e POSNER (2013) a única possibilidade de se desenvolver uma imagem completa sobre o fenômeno liderança é quando se pergunta aos liderados o que eles procuram e admiram no líder, sob a perspectiva de que a liderança é o relacionamento que ocorre entre líderes e liderados. Nos últimos 30 anos, os autores realizaram pesquisas do fenômeno liderança sob a perspectiva do comportamento dos líderes e, também, a partir das expectativas do que os liderados procuram e querem em seus líderes, em busca de compreender as práticas e os comportamentos que fazem a diferença nas organizações. Na perspectiva do comportamento dos líderes, mesmo que o contexto da liderança tenha mudado drasticamente, os autores identificaram que são necessárias apenas cinco práticas de liderança para fazer acontecer coisas extraordinárias nas organizações, conforme descrito no Quadro 6.

5 Práticas de liderança	Características
Modelar o estilo	O modo como se comporta faz a diferença. Líderes são modelos de comportamentos do que esperam dos outros. O importante é ter consciência, saber com clareza quem você é, conhecer a si mesmo e quais são os seus valores básicos para compartilhá-los com as pessoas. Suas ações devem estar alinhadas com os seus valores. Ser o exemplo.
Inspiração a visão comum	Entusiasmo e empolgação da visão nítida de como serão os resultados, lembrando constantemente a todos, compreendendo e guardando os interesses de cada um.

Questionar o processo	Tomar iniciativas, olhar para fora, se tornar um aprendiz, correr riscos e promover mudança no status quo, em busca da inovação, proporcionando um clima de aceitação das tentativas e erros, reconhecendo e apoiando boas ideias.
Capacitar os outros para a ação	Estimular a colaboração e a comunicação. Promover a confiança e facilitar os relacionamentos. Delegar o próprio poder e reforçar a autoridade e a responsabilidade dos liderados. Desenvolver competências das necessidades identificadas nos liderados.
Animar os corações	Reconhecer as contribuições e demonstrar apreço pela excelência individual e da equipe. Fomentar um clima de respeito e cuidado com as pessoas. Oferecer feedback positivo àqueles que merecem crédito Celebrar a manutenção dos valores e das vitórias, mantendo o espírito de comunidade e pertencimento.

Quadro 6 – Cinco práticas de liderança eficaz

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de KOUZES e POSNER (2013)

Nas pesquisas sobre as expectativas do que os liderados procuram e querem em seus líderes, KOUZES e POSNER (2013) solicitaram aos participantes que identificassem traços, características e atributos que procuram e admiram na pessoa que estariam dispostos a seguir. A análise do conteúdo de milhares de respostas foi feita por inúmeros avaliadores independentes e sucessivas pesquisas empíricas reduziram esses itens a uma lista de 20 características, entre as quais quatro características sempre foram classificadas no topo, em diferentes públicos, etnias, hierarquias, gênero, faixa etária, nível de educação, culturas, organizações e países. Quando apresentam o seu melhor desempenho nas cinco práticas de liderança, mais do que conseguir bons resultados, os líderes correspondem às expectativas dos liderados. As pesquisas dos autores mostraram que é constante, ao longo do tempo, os valores que devem ser realmente cultivados pelos líderes, na seguinte ordem:

1. Honesto – Utilizar a prática modelar o estilo para construir a credibilidade e a confiabilidade necessárias para capacitar os liderados para a ação.
2. Prospectivo – Inspirar uma visão comum. Ter um ponto de vista sobre o futuro e expressar possibilidades vibrantes. Os prospectivos se distinguem entre outras pessoas confiáveis.
3. Competente – Questionar o processo. Possuir capacidade nas cinco práticas demonstrará aos liderados que conseguirá fazer coisas extraordinárias ao desafiar o *status quo* vigente e assumir posições fortes.

4. Inspirador – Inspirar uma visão comum. Utilizar a prática “animar os corações”.
Possuir energia positiva e comprometimento com a visão e os valores.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Classificação do estudo

Para atender os objetivos gerais e específicos, esse estudo se propõe a realizar uma pesquisa descritiva, exploratória e aplicada. No Quadro 7 é apresentada as etapas da metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa para alcançar os objetivos gerais e específicos.

Sequência	Etapas
01	Escolha do tema: Identificação do perfil de resiliência de líderes/gestores da área de TI de uma instituição financeira: diagnóstico com base na aplicação da pesquisa Quest_Resiliência®
02	Levantamento dos dados
03	Formulação do problema
04	Definição do instrumento de pesquisa: Escala Quest_Resiliência®
05	Coleta dos dados: Aplicação do questionário <i>online</i>
06	Análise e interpretação dos resultados: a partir dos oito MCDs
07	Conclusão e sugestão de estudos futuros

Quadro 7 – Etapas da metodologia

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa pesquisa é motivada pela necessidade de ampliar a compreensão sobre um problema imediato e real da organização, coletando dados da área de TI de um banco do SFN. Trata-se de um estudo de caso e o levantamento de dados é de natureza aplicada e qualitativa, com a finalidade de aprofundar a compreensão de uma gerência em uma organização. Quanto ao instrumento qualitativo, utilizou-se da escala Quest_Resiliência®, uma ferramenta que identifica o perfil de resiliência, no formato de questionário *online*. Quanto aos meios de pesquisa, utilizou-se pesquisa bibliográfica acessíveis ao público.

3.2. Técnicas de coleta de dados

A pesquisa adotou um cronograma de atividades previamente construído no anteprojeto. Esse estudo contou com a autorização de um banco do SFN e da SOBRARE para ser realizado. No banco, a autorização foi concedida por meio de assinatura do Termo de Autorização pelo gerente responsável para aplicação do questionário *online* diretamente do sítio de pesquisa da SOBRARE (sobrare.com.br/cockpit/index.php) que, por sua vez, autorizou o seu uso mediante assinatura de contrato com o pesquisador e o orientador para a criação de 20 usuários e suas

respectivas senhas individuais, sem qualquer ônus. Em todos os casos, esse projeto de pesquisa seguiu as recomendações do comitê de ética das instituições.

Quanto à aplicação foi esclarecido aos 20 líderes/gestores participantes da pesquisa sobre o objetivo do estudo, a necessidade de sigilo e confidencialidade das 72 questões da escala Quest_Resiliência®, bem como a guarda e sigilo de cada usuário e senha. Após a assinatura do Termo de Autorização, foi liberado o uso individual do questionário *online* entre os dias 17.04.2017 e 20.04.2017, conforme as instruções específicas de aplicação própria ao instrumento.

Quest_Resiliência® é um instrumento dividido em duas partes que se complementam. Na primeira, é feito o levantamento sociodemográfico com a descrição do perfil e o histórico do respondente. Na segunda, são feitas 72 questões para o respondente selecionar uma intensidade em suas respostas e expressar suas crenças para cada um dos oito MCDs: conquistar e manter pessoas, análise de contexto, autoconfiança, autocontrole, empatia, leitura corporal, otimismo com a vida e sentido de vida.

3.3. Procedimentos de análise de dados

Será realizada uma análise da representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da gerência em cada MCD. A análise e discussão dos resultados serão utilizados, em conjunto com a revisão da literatura, para responder as questões de estudo e realizar a conclusão do trabalho de pesquisa.

A proposta é mapear a intensidade das crenças que definem o comportamento resiliente e mostrar como a pessoa e o grupo estruturam os oito MCDs, ao longo do tempo, quando atribui significado às situações diante de obstáculos e adversidades envolvendo algum tipo de angústia causado pelo estresse. O pesquisador tem a opção de escolher o resultado da pesquisa sob o âmbito da vida (de modo geral) ou do ambiente de trabalho. Nesse trabalho de pesquisa, os resultados são apresentados sob a perspectiva do grupo no ambiente de trabalho.

De acordo com Barbosa (2014), o padrão estabelecido no MCD define um estilo comportamental – a tendência de um padrão da ação comportamental, que manifesta a intensidade com que a pessoa acredita e defende suas crenças para cada área específica do MCD. Segundo o autor, os MCDs equivalem a estruturas cognitivas na memória inconsciente que estruturam a interpretação do que ocorre no mundo real e, quando há estresse, a intensidade

provocada no padrão comportamental aparece de três formas: equilíbrio, passividade e intolerância, conforme apresentado no Quadro 2.

No equilíbrio, se configura a gestão do comportamento entre a possibilidade de “acatar” ou “rejeitar” as implicações apresentadas pela dinâmica do estresse elevado. Na passividade, se configura um comportamento predominante de “acatar” ou “absorver” os impactos provocados pelo estresse. Na intolerância, se configura um comportamento predominante de “rejeitar” ou “reagir” contra os impactos do estresse.

Segundo Barbosa (2014), a escala Quest_Resiliência® assume que quanto maior for a congruência dentro de um MCD e maior a coerência entre os oito MCDs, maior será a probabilidade da pessoa ou grupo agir com flexibilidade e, conseqüentemente, maior abertura para a resiliência se instalar e se consolidar nas atitudes e comportamentos de enfrentamentos de adversidades e alto nível de estresse. No Quadro 8 pode-se observar a possibilidade de resultados das condições de intensidade do padrão comportamental evidenciado em um determinado MCD.

Condições de intensidade do padrão comportamental	Intensidade da Crenças face ao estresse
Fraca	Muito alta exacerbação ou submissão nas crenças
Moderada	Acentuada exacerbação ou submissão nas crenças
Boa	Muita exacerbação ou submissão nas crenças
Forte	Leve exacerbação ou submissão nas crenças
Equilíbrio	Adequada gestão nas crenças

Quadro 8 – Condições de intensidade do padrão comportamental

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Barbosa (2014)

3.4. Limitações do método

Este trabalho de pesquisa limita-se a ampliar o alcance dos conhecimentos sobre resiliência, no exercício da liderança da população estudada.

Os resultados da pesquisa não podem ser tomados como uma verdade para uma outra população na mesma área da organização ou em outra organização, mesmo que apresente as mesmas características da população pesquisada. Nesse caso, apesar de ser possível interpretar os resultados como uma tendência diante de uma população com as mesmas características, novos estudos deverão ser realizados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os resultados da identificação do perfil de resiliência dos líderes/gestores da área de TI, baseado no mapeamento dos oito MCDs da resiliência e considerando as respostas obtidas por meio da aplicação do instrumento Quest_Resiliência®. Durante a análise será observado o impacto do padrão comportamental (tendência de estilo comportamental), de acordo com a condição de resiliência apresentada a partir do significado de crenças de cada MCD e seu respectivo domínio.

4.1 Características da população pesquisada

De acordo com os dados obtidos, segue a apresentação de alguns aspectos sócio demográficos da população pesquisada, classificados por gênero, idade e década, estado civil, escolaridade e formação e idioma, religião, localidade e apoiador na vida.

O tempo médio para a aplicação do instrumento foi de 20 minutos.

De um total de 20 líderes/gestores respondentes da pesquisa, todos responderam ao questionário *online*.

Para facilitar a descrição dos resultados, onde se lê líderes deve-se considerar líderes/gestores.

4.1.1 Gênero

- 02 líderes da amostra eram do sexo feminino;
- 18 líderes da amostra eram do sexo masculino.

Esses resultados demonstra a predominância da Inteligência Emocional masculina entre os líderes da gerência. De acordo com Pati (2016), pesquisa realizada pelo Hay Group, ancorada no Inventário de Competências Emocionais e Sociais (ESCI) desenvolvido por Richard E. Boyatzis e Daniel Goleman, com informações coletadas entre 2011 e 2015 de 55 mil profissionais de todos os níveis hierárquicos em 90 países, mostrou que as mulheres superam os homens em habilidades intangíveis, entre elas: adaptabilidade, gestão de conflito, liderança inspiradora, influência, otimismo e, principalmente, empatia, autocontrole e autoconhecimento. Esse resultado revela a importância da Inteligência Emocional feminina dentro das organizações no exercício da liderança, considerando os critérios ESCI adotados. Nesse caso,

há um desequilíbrio de gênero na gerência, com significado maior das crenças sob o ponto de vista masculino.

4.1.2 Idade e Década

Quanto à variação da idade:

- A idade dos respondentes variou de 36 a 51 anos;
- A idade média dos respondentes ficou em 43 anos;
- 09 deles possuem entre 31 e 40 anos – Média de 39 anos;
- 11 deles possuem entre 41 e 50 anos – Média de 46 anos;
- 01 deles possui entre 51 e 60 anos – Média de 51 anos.

Quanto à variação de respondentes nascidos por década:

- 06 líderes nasceram na década de 1960;
- 12 líderes nasceram na década de 1970;
- 02 líderes nasceram na década de 1980.

Quanto à idade, o resultado evidencia que grande parte dos líderes na gerência adquire o direito de aposentar em 10 anos, considerando a média de idade. Segundo Oliveira (2016, p. 33), no Brasil, “a expectativa de vida está em torno de 76 anos para homens e 81 anos para mulheres, conforme estimativas para 2010”. Nesse caso, 12 líderes chegaram na margem da expectativa de vida dentro de 30 anos. O que demonstra experiência profissional e de vida para o enfrentamento de adversidades. Essa vivência também pode ser verificada no resultado da pesquisa, quanto às situações de estresse e angústia descritos no Item 4.1.8.

De outro modo, a amostra apresenta predominância de líderes da geração X. O resultado revelou que 18 líderes da gerência nasceram entre a década de 1960 e 1970, caracterizadas pela geração X, enquanto apenas 02 líderes nasceram entre a década de 1980 e 1990, caracterizadas pela geração Y. De acordo com Oliveira (2010), as características da geração X são: a competitividade, o foco no trabalho, a busca do conhecimento e sucesso profissional, céticos, tolerantes com as pessoas, não se submeterem facilmente, entusiasmados, busca da estabilidade e manutenção da estrutura familiar. Essas características geram possibilidades de crenças que

representam o quanto os líderes acreditam que pode investir em situações de estresse e adversidades.

4.1.3 Estado Civil

- 16 líderes da amostra eram casados;
- 02 líderes da amostra tinham união estável;
- 01 líder da amostra era solteiro;
- 01 líder da amostra era divorciado.

Esses resultados demonstra a grande influência da experiência de relações familiares estáveis na formação do comportamento resiliente dos líderes, que contribuem para a construção de uma posição de segurança e reforçam os fatores de proteção para lidar com situações de estresse no ambiente de trabalho.

4.1.4 Escolaridade e Formação e Idioma

Quanto à formação:

- 14 líderes se formaram em cursos da área de TI, sendo que 10 destes declararam que possuem pós-graduação;
- 06 líderes se formaram em cursos de outras áreas.

Quanto ao idioma:

- 11 líderes declaram ter domínio de outro idioma;
- 09 líderes declaram que não têm domínio de outro idioma.

Esses resultados reforçam as características da geração X baseadas na busca do conhecimento e sucesso profissional, na melhoria dos recursos pessoais que fortalecem a autoconfiança.

4.1.5 Religião

- 15 líderes declaram pertencer a religião católica;
- 01 líder declarou pertencer a religião evangélica;
- 04 líderes declaram pertencer a outras religiões, sem indicação da religião.

Esses resultados demonstra a grande influência da fé na formação do comportamento resiliente da pessoa, que contribuem de modo decisivo para a construção de uma posição de segurança e reforçam os fatores de proteção, contribuindo para encontrar a razão de viver e do significado da vida. A maior influenciadora é a religião católica. Nesse caso, há uma tendência de as crenças sobre as implicações do estresse serem influenciadas sob essa ótica.

4.1.6 Localidade

- 05 líderes nasceram na mesma localidade/região onde foi realizada a pesquisa;
- 15 líderes nasceram em outras localidades/regiões do Brasil.

Esse resultado demonstra uma grande diversidade cultural, com crenças e valores de origem bem distintas. Pode ocorrer divergências e obstáculos na comunicação devido aos diferentes costumes e maneiras de ver o mundo. Nesse caso, a flexibilidade ajudará a lidar com as divergências e obstáculos em busca de uma visão comum, que atenda aos objetivos do grupo e da organização.

4.1.7 Apoiador na Vida

- 10 líderes consideraram a mãe como a principal apoiadora na vida;
- 06 líderes consideraram a mãe e o pai como a principal apoiadora na vida;
- 04 líderes consideraram a família (mãe, pai, avós, irmãos) e amigos como a principal apoiadora na vida.

Esses resultados demonstra a grande influência que a família tem na formação do comportamento resiliente da pessoa, que contribuem de modo decisivo para a construção de uma posição de segurança e reforçam os fatores de proteção, começando na infância, continuando na adolescência e, também na fase adulta. Em especial, a participação da mãe como a maior influenciadora, seguida pelo pai, outros familiares e amigos.

4.1.8 Situações de estresse e angústia

De acordo com os resultados da pesquisa, as situações que geraram mais estresse e angústia entre os líderes/gestores foram a morte de um familiar, problemas com a saúde pessoal e da família, o nascimento dos filhos, questões relacionadas ao trabalho e problemas financeiros. Também foram citados problemas com a saúde de amigos, separação dos pais,

divórcio, assalto e acidente pessoal. As questões relacionadas ao trabalho estão de acordo com algumas das situações identificadas na literatura: responsabilidade do trabalho, a falta de tempo para a família, falta de apoio dos pares ou dos superiores, conflitos interpessoais e clima organizacionais.

4.2 Análise do mapeamento dos MCDs

4.2.1 MCD Conquistar e Manter Pessoas (CMP)

Esse modelo de crenças trabalha com a intensidade das crenças que regulam o comportamento de manter ou afastar pessoas e ambientes nas relações do ambiente de trabalho. Reconhecer e agir em direção a outra pessoa obtendo sucesso em sua vinculação, sem ser restringido por traumas e ressentimentos vividos em experiências passadas.

O Gráfico 1 revela que 03 dos líderes apresentam a condição de boa resiliência do padrão comportamental de passividade face ao estresse em suas crenças. Isso indica o quanto essa gerência possui crenças com características de timidez e que promovem o retraimento diante da possibilidade de atrair, conquistar e manter pessoas para a rede de relacionamentos, dar e receber *feedbacks* no ambiente de trabalho.

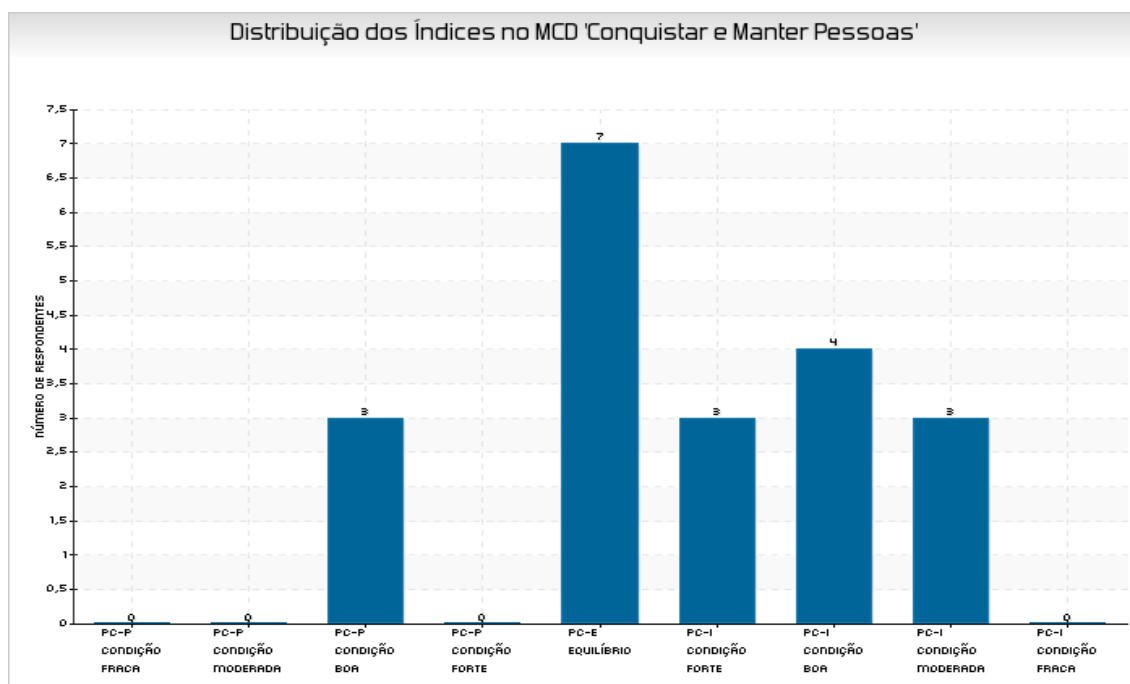


Gráfico 1 – Conquistar e Manter Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

O Gráfico 1 revela ainda que 07 líderes apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam na condição de excelente resiliência face ao estresse. Isso indica o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de trazer e manter pessoas na rede de relacionamentos, dar e receber *feedbacks*. Essa posição de segurança com maior proteção quanto à resiliência reduz as implicações do estresse agudo, desafios, embates e competitividade no ambiente de trabalho.

O Gráfico 1 também revela que 03 líderes apresentam a condição de forte resiliência do padrão comportamental de intolerância diante do estresse em suas crenças, com tendência a intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Isso indica que essa gerência também contém crenças que estruturam um comportamento com maior proteção quanto à resiliência. Essa condição revela um estado de ousadia na conquista e manutenção de amizades e relacionamentos devido à leve intolerância nas interações com elevado estresse e em situações de competitividade no ambiente de trabalho. A posição de elevada resiliência auxiliará no amadurecimento dos pares que se encontram mais extremados em seus índices, caso sejam desenvolvidas ações de intercâmbio e interação entre os estilos.

O Gráfico 1 revela ainda que 04 líderes apresentam a condição de boa resiliência do padrão comportamental de intolerância diante do estresse em suas crenças, com tendência a intensidade de mediana intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Essa posição de segurança com menor proteção quanto à resiliência demonstra uma necessidade de impressionar aos outros em situações de demanda emocional.

Por fim, o Gráfico 1 revela que 03 líderes apresentam a condição de moderada resiliência do padrão comportamental de intolerância diante do estresse em suas crenças, com tendência a intensidade de acentuada intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Nessa condição os líderes podem se colocar em situação de risco à proteção, entre as condições de segurança e de alta sensibilidade aos prejuízos quanto à resiliência, uma vez que esses líderes tendem a olhar com dramaticidade a possibilidade de aproximar-se e relacionar-se com pessoas não conhecidas.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD pode-se afirmar que os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de intolerância. No estilo comportamental de equilíbrio, os líderes predominantemente acatam os impactos do estresse, procurando cultivar e consolidar

relacionamentos. Na intolerância em suas crenças, os líderes possuem uma tendência de reagirem com intransigência diante das adversidades e implicações do estresse elevado.

4.2.2 MCD Análise do Contexto (ACxt)

Esse modelo trabalha com a intensidade das crenças que sustentam a noção da capacidade de leitura e identificação do que ocorre no ambiente, ativando aquelas crenças que organizam a intuição e a curiosidade face as adversidades. O pressuposto é de que as crenças representam o quanto de meticulosidade, flexibilidade ou descuido os líderes acreditam que podem investir em situações tensas e adversas e como essas crenças impactam na tomada de decisão. O adequado comportamento resiliente nesse MCD é importante para uma percepção acurada da realidade, construída sobre evidências e não sobre percepções e opiniões.

O Gráfico 2 apresenta 05 líderes na condição de forte e 04 líderes na condição de boa resiliência do padrão comportamental de passividade face ao estresse em suas crenças diante dos impactos do estresse vivenciado. Esses líderes indicam o quanto essa gerência executiva possui crenças com tendência a ter muita passividade na análise das informações, com um estilo voltado para acatar as informações e sinais recebidos do ambiente.

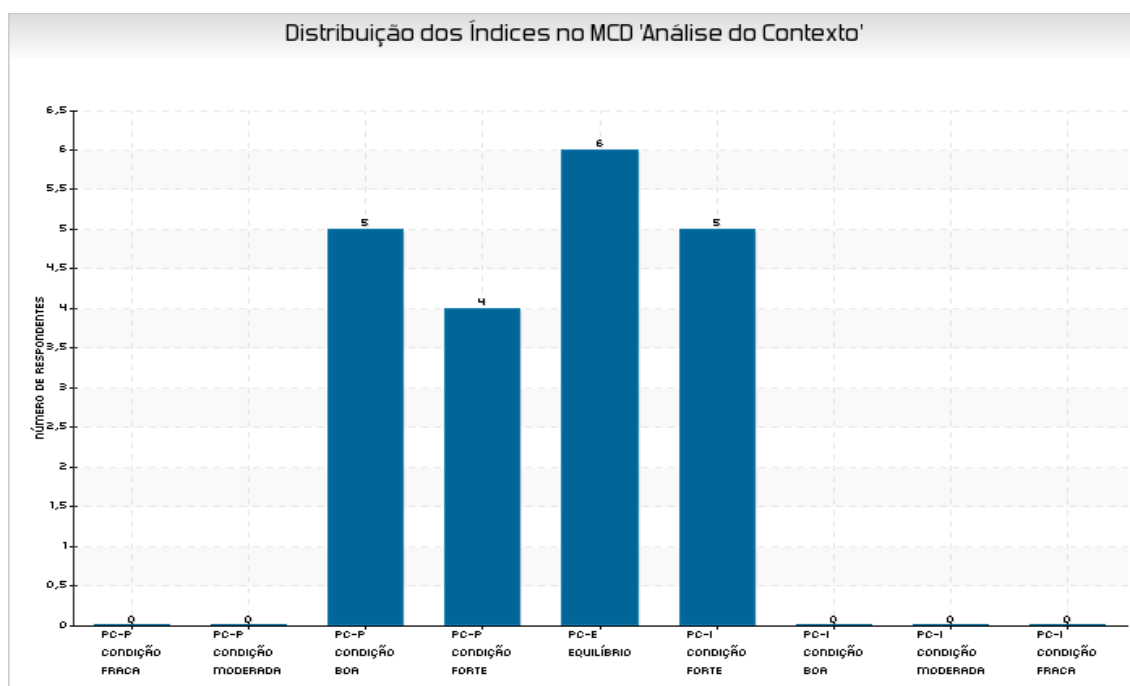


Gráfico 2 – Análise do contexto

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

O Gráfico 2 também revela que 06 líderes apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam em uma condição de excelente resiliência face ao estresse. Isso indica o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na análise de situações. É altamente recomendado que se desenvolvam ações que preservem as condições de proteção sobre os líderes que estão com o índice de equilíbrio, por serem aqueles que garantem a excelência na dinâmica da gerência. É proveitoso que seja feito o intercâmbio desses líderes com os seus pares, em atividades específicas relacionadas à resiliência, com a finalidade de fortalecer na gerência o estilo equilibrado de controlar-se tanto no emocional quanto no comportamento face aos fatos e eventos estressantes.

O Gráfico 2 revela ainda que 05 líderes apresentam uma condição de forte resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por uma leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. No entanto, assumem o estado de alerta na análise do ambiente devido à leve intolerância atribuída às crenças, que contribui para o comportamento de consistente segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e competitividade no ambiente de trabalho.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD pode-se afirmar que os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de passividade. Nessa condição, os líderes acatam os impactos e consequências do estresse vivenciado com uma leve dispersão emocional e sentimento de acomodação dos sinais vindos do ambiente. Os líderes podem ainda ser omissos, quando rejeitam os impactos e consequências do estresse, demonstrando leve limitação na leitura e análise do ambiente.

4.2.3 MCD Autoconfiança (ACnf)

O modelo trabalha com a intensidade das crenças que representam o senso de ser capaz. A confiança que o líder tem nas suas habilidades para solucionar problemas e conflitos, de se sentir apto e com potencial para utilizar seus recursos pessoais ou recorrer àqueles recursos que estão presentes no ambiente.

O Gráfico 3 apresenta 02 líderes na condição de boa e 01 líder na condição de forte resiliência do padrão comportamental de passividade das crenças diante do estresse. Nessas condições, se colocam em uma posição de segurança com maior proteção quanto à resiliência. Por outro lado, há leve indecisão quanto a coragem e auto eficácia na execução de ações e, também, está levemente voltado para um estilo mais de acatar comandos. Nessa condição, há maior indecisão quanto a coragem e auto eficácia na execução de ações. Com isso, gera um estado de receio quanto à própria autovalorização e provoca o deslocamento do padrão de respostas da posição de equilíbrio. Na posição de maior proteção, se tornam capazes de trazer forte e saudável contribuição para a gerência como um todo.

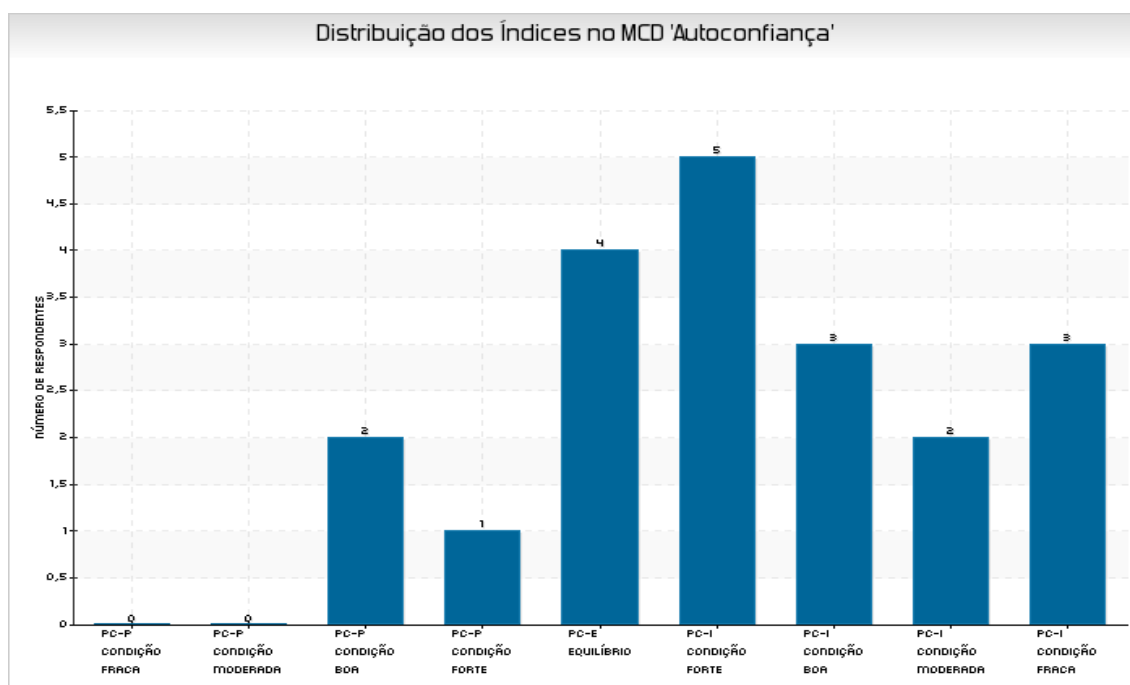


Gráfico 3 – Autoconfiança

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

Na condição de excelente resiliência, foi identificada a presença de 04 líderes, que assumem uma posição de equilíbrio em seus enfrentamentos. Possuem independência e têm a convicção de sua competência. É altamente recomendado que se desenvolva ações que preservem as condições de proteção sobre esses líderes, por serem aqueles que garantem a excelência na dinâmica da gerência e, principalmente, o intercâmbio desses líderes com os pares que se situaram em posições mais extremadas, em atividades específicas relacionadas à resiliência, com a finalidade de fortalecer a segurança no controle emocional e comportamental diante de situações estressantes.

O Gráfico 3 também registra que 05 líderes estão com uma condição de forte resiliência no padrão comportamental de intolerância diante do estresse. Essa condição revela o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento típico da situação de consistente segurança e maior proteção quanto à resiliência. No entanto, possuem características de leve intolerância na confiança dos próprios recursos internos, promovendo um estado de dúvida quanto à própria coragem e autoconfiança, em situações de adversidade e estresse agudo. Ainda assim, tomam a iniciativa para corrigir desajustes na gerência.

O Gráfico 3 revela que 03 líderes estão com a condição de boa resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por uma tendência de muita intolerância ao estresse. Nesse caso, se colocam em uma posição de segurança com menor proteção quanto à resiliência e temem cenários de mudanças e grandes desafios. Isso indica o quanto crenças com características de desconfiança na eficácia de si mesmos e das outras pessoas estão estruturando o comportamento na gerência.

O Gráfico 3 revela também que 02 líderes estão com a condição de moderada resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por uma acentuada intolerância ao estresse. Na condição moderada possuem a característica de se situar entre a posição de segurança com menor proteção e de sensibilidade aguda quanto à resiliência. Os líderes se apegam às suas crenças com alta intensidade, tendem a ser críticos quanto à sua eficácia e de outras pessoas ao redor e, conseqüentemente, há menor crédito na autoconfiança de si próprio e dos outros. De modo geral, os líderes tendem a ser exigentes com a execução de tarefas, possuem foco no trabalho e menor preocupação em interagir, podendo gerar prejuízos ao comportamento profissional e comprometer seu desempenho.

O Gráfico 3 revela ainda que 03 líderes estão com a condição de fraca resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por uma elevadíssima intolerância ao estresse, colocando-se na posição sensível e de alta rigidez nas crenças relacionadas com a resiliência. Nessa condição, pode ocorrer um excesso de autoconfiança e percepção distorcida dos fatos em situações de adversidade ou intensos conflitos. Indica também o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento perfeccionista para com a dinâmica existente, nos grandes desafios e nas situações adversas. A exigência consigo e com os outros tende a gerar conflitos.

Na intolerância, os líderes têm a propensão de interagir com foco na perfeição devido ao fato de estarem atribuindo elevada intensidade às suas próprias crenças, podendo levar a falta de confiança no outro tanto quanto acreditar em si próprio. Nessa condição, se beneficiam projetos específicos, de curta duração, com baixa tolerância ao fracasso, que demandam muita determinação, engajamento e coragem. O prejuízo para os líderes é trabalharem com um grau de exigência inadequado para com a maioria das circunstâncias do ambiente de trabalho. Quando a exigência exacerbada da perfeição é dirigida para si mesmo, compromete cada MCD, principalmente, Leitura Corporal (LC) e Empatia (EPT).

Quando os líderes atuam dentro de uma dinâmica no padrão comportamental de intolerância para com o estresse, o elevado grau de exigência aumenta a probabilidade de conflitos, particularmente, se os índices das outras pessoas estiverem nas condições de moderada ou fraca resiliência quanto ao estresse. Por outro lado, quando a exigência estiver direcionada para outras pessoas no padrão comportamental de passividade face ao estresse, há uma tendência de ocorrer retração das iniciativas dessas pessoas.

Por fim, os resultados nesse MCD revelam que há dois grupos bem definidos. O primeiro encontra-se posicionado na condição de equilíbrio e forte resiliência no padrão comportamental de intolerância em suas crenças para com o estresse, assegurando uma dinâmica consistente da resiliência na gerência no que se refere à capacidade de recorrer aos recursos internos e externos. O segundo encontra-se posicionado na extremidade do estilo comportamental de intolerância, que favorece a rigidez e uma dinâmica de intensidade leve até impositiva nas interações do trabalho, dependendo da condição de resiliência dos líderes.

4.2.4 MCD Autocontrole (AC)

Esse modelo trabalha com a intensidade aplicada às crenças que demonstram o quanto os líderes acreditam exercer controle sobre seu emocional diante de situações inesperadas e o modo como se organizam emocionalmente diante de conflitos, desafios e elevada tensão.

O Gráfico 4 apresenta 03 líderes na condição de boa resiliência do padrão comportamental de passividade das crenças diante do estresse. Nessa condição, os líderes atuam com uma melhor expressão de comportamentos e regulam suas emoções para favorecer as negociações e os relacionamentos. Ainda que intermediária essa condição propicia aos líderes uma posição de segurança com menor proteção à resiliência, que permite perceber as emoções em curso em situações de elevada tensão e intensos conflitos.

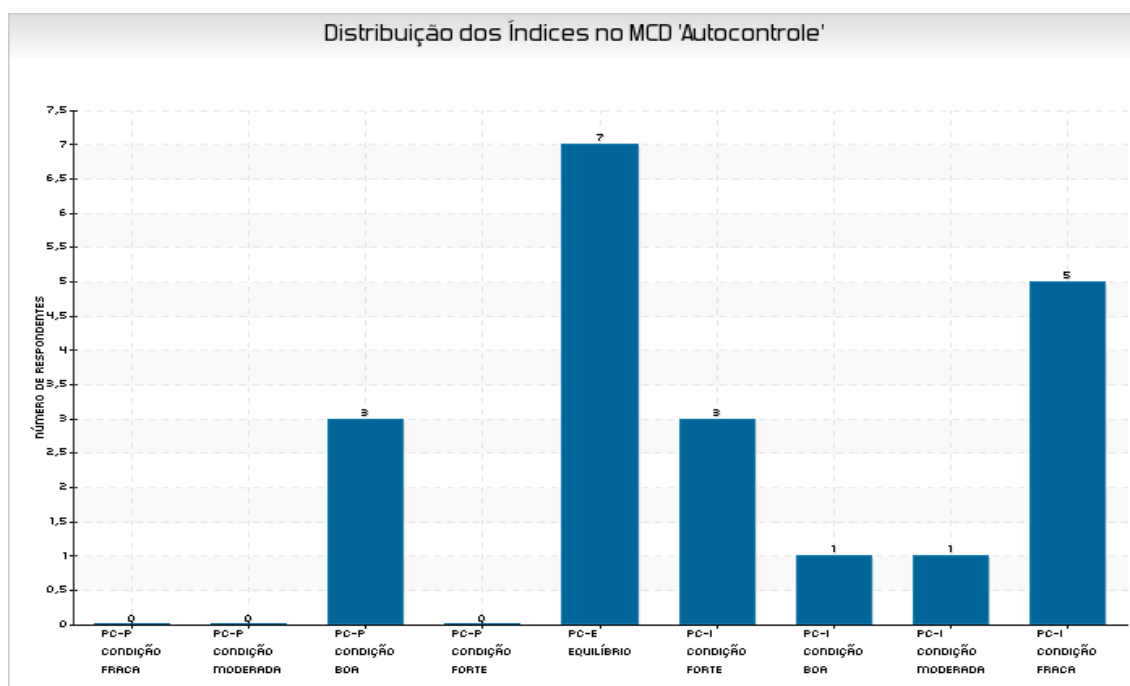


Gráfico 4 – Autocontrole

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

Na condição de excelente, foi identificada a presença de 07 líderes, que assumem uma posição de equilíbrio em seus enfrentamentos. Essa condição garante aos líderes inúmeras possibilidades de expressarem adequado controle das emoções para resolução de problemas e desafios. Possuem excelente capacidade de liderança e administram os comportamentos de modo apropriado em diferentes contextos, agem com perseverança e persistência, além de se sentirem com adequada gestão das emoções na utilização dos recursos pessoais e do ambiente, contribuindo com o clima organizacional.

O Gráfico 4 também registra que 03 líderes estão na condição de forte resiliência no padrão comportamental de intolerância diante do estresse em suas crenças. Nessa condição, os líderes reagem com leve intensidade das crenças face aos impactos do estresse. Como estão em

uma posição de segurança com maior proteção à resiliência, demonstram apenas uma leve instabilidade emocional em seus embates ou enfrentamentos.

O Gráfico 4 revela que 01 líder está na condição de boa resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças. Nessa condição, os líderes possuem uma posição de segurança com menor proteção à resiliência e maior propensão de intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Consequentemente, podem perder a tranquilidade, demonstrar mais agressividade e ter dificuldade de se distanciar emocionalmente dos impactos do estresse. Nesse caso, há maior prejuízo para a resiliência em situações de elevada tensão e intensos conflitos.

O Gráfico 4 revela ainda que 01 líder está na condição moderada e 05 líderes apresentam uma condição fraca de resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças. Estes se caracterizam com acentuada e elevada intolerância ao estresse, respectivamente. Todos com grande dificuldade de se organizarem emocionalmente diante de fortes conflitos, desafios e elevadas tensões. Na condição moderada ainda possuem a característica de se situar entre a posição de segurança com menor proteção e de sensibilidade aguda quanto à resiliência. Na condição fraca se colocam na posição sensível e de alta rigidez nas crenças relacionadas com a resiliência.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD pode-se afirmar que a gerência se mantém predominantemente no estilo comportamental de intolerância em suas crenças diante de adversidades e obstáculos. Com isso, prioriza rejeitar ou atacar as fontes do estresse. Por outro lado, uma parte significativa dos líderes na gerência possuem um estilo comportamental de equilíbrio e são capazes de trabalhar a intensidade das emoções ao apresentá-las.

4.2.5 MCD Empatia (EPT)

Esse modelo avalia a intensidade atribuída às crenças que organizam a capacidade de se conectar com o outro, principalmente, quando é necessário se comunicar, interpretar ou compreender a si mesmo em reciprocidade com o outro nas situações adversas, envolvendo responsabilidade ética.

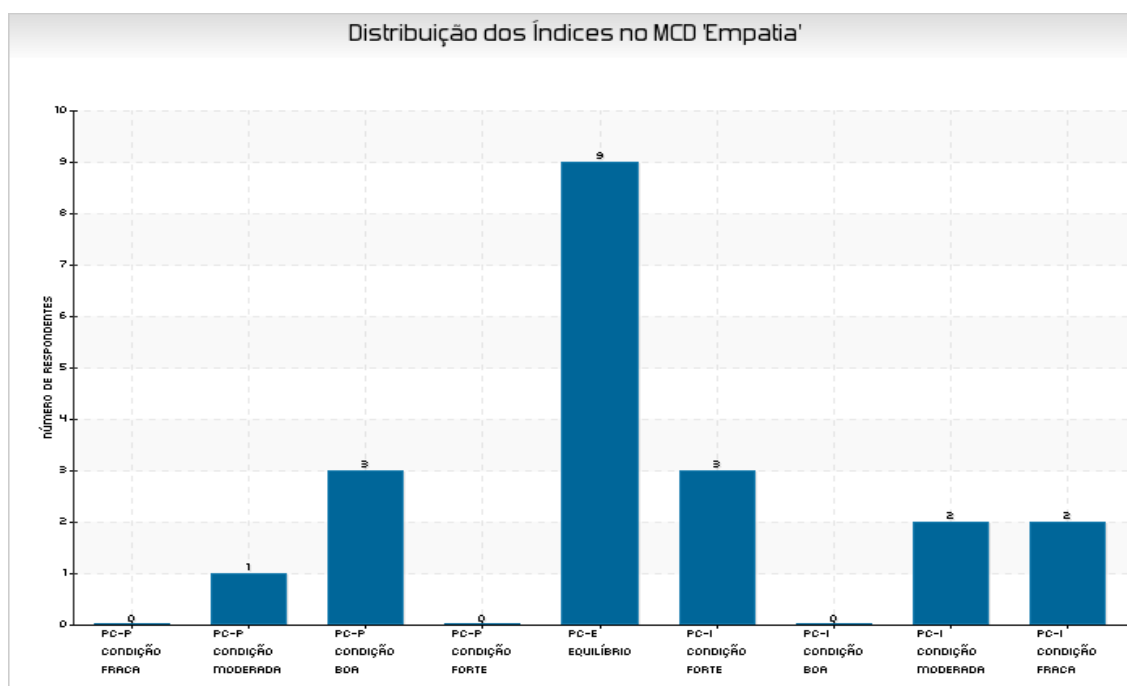


Gráfico 5 – Empatia

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

O Gráfico 5 revela que 01 líder apresenta a condição de moderada resiliência do padrão comportamental de passividade diante do estresse em suas crenças. Esse resultado indica que há líderes na gerência com menor rigidez nas crenças e capazes de permitir aproximação das pessoas de seu convívio. Nessa condição apresentam abertura para se comunicar e construir confiança face aos impactos e consequências do estresse vivenciado. No entanto, podem apresentar acentuada dependência emocional ao se relacionar com o outro, exigindo maior interação.

O Gráfico 5 também revela que 03 líderes estão na condição de boa resiliência do padrão comportamental de passividade face o estresse em suas crenças. Esse resultado indica que parte da gerência apresenta menos rigidez em suas crenças, um pouco mais de abertura para se comunicar e construir confiança, com menor dependência emocional face aos eventos e adversidades no ambiente de trabalho. Nessa condição os líderes se encontram mais maleáveis em suas opiniões ou convicções, garantindo maior possibilidade de negociação.

O Gráfico 5 revela ainda que 09 líderes apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam na posição de segurança com elevada proteção à resiliência no enfrentamento do estresse. Isso indica o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento adequado, flexível e balanceado na capacidade de conviver, se comunicar

com o outro e construir confiança. Nessa condição, os líderes são capazes de atuar com equilíbrio e coerência nas negociações, se posicionando com assertividade e confiança quando vivenciam situações de elevado estresse, desafios, embates e competição no ambiente de trabalho. É altamente recomendado que se desenvolvam ações que preservem as condições de proteção desses líderes. São eles que garantem o equilíbrio na dinâmica da gerência. Esses comportamentos também podem ser disseminados por meio de interações com os seus pares.

O Gráfico 5 também revela que 03 líderes apresentam uma condição de forte resiliência do padrão comportamental de intolerância face ao estresse em suas crenças. Nesse caso, demonstram tendência por intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Isso indica o quanto a gerência contém de crenças que estruturam um comportamento com menos flexibilidade em suas opiniões e convicções, com leve prejuízo para a comunicação nas situações com estresse e intensa competitividade. Podem apresentar certo grau de insistência em se manter em evidência, podendo gerar desconforto nos pares e prejudicar os vínculos.

Por fim, 02 líderes apresentam condição moderada e 02 líderes na condição fraca de resiliência com características do padrão de comportamento de intolerância face ao estresse agudo. Esses estilos de comportamentos acabam denotando bem menos maleabilidade em suas crenças durante suas interações com o outro, particularmente, no enfrentamento de grandes desafios e das situações adversas. Os líderes na condição fraca de resiliência possuem muito mais rigidez e tendem a se colocar em uma posição de risco à proteção na comunicação de suas ideias e valorização do convívio com o outro. Ambos tendem a possuir dificuldades nos relacionamentos emocionais e podem se distanciar dos vínculos de longa duração.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD pode-se afirmar que os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o padrão comportamental de equilíbrio e de intolerância. No estilo comportamental de equilíbrio, os líderes acatam os impactos e consequências do estresse vivenciado, de modo adequado, com sentimento de adaptação dos sinais vindos do ambiente. Se conectam de modo adequado e assertivo com as emoções do outro. Esses líderes demonstram flexibilidade e são capazes de ressignificar suas crenças ao fazerem gestão do comportamento. Por outro lado, uma parte dos líderes na gerência têm tendência à rigidez em suas crenças diante de adversidades e obstáculos, dificultando a comunicação com os pares e outras gerências.

4.2.6 MCD Leitura Corporal (LC)

Esse modelo trabalha com a intensidade atribuída às crenças que organizam a capacidade de perceber e reconhecer as reações do que se passa com o corpo, de alterações dos estados físicos durante a vivência de situações adversas e de alta exigência.

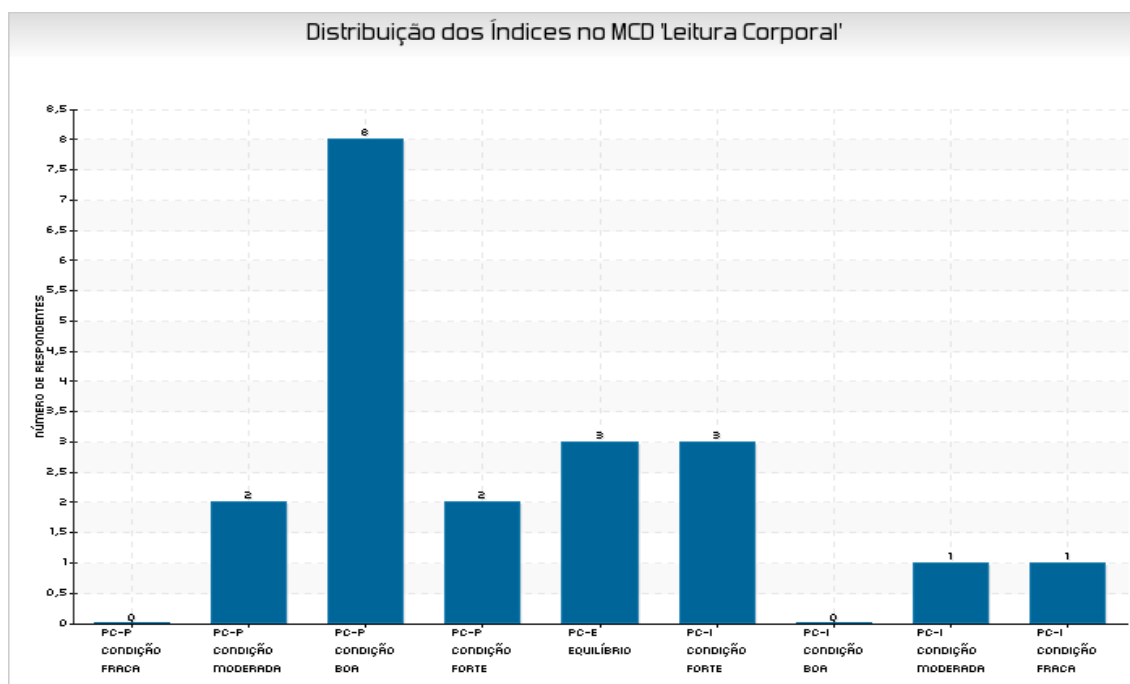


Gráfico 6 – Leitura Corporal

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

O Gráfico 6 apresenta 02 líderes na condição de moderada e 08 líderes na condição de boa resiliência do padrão comportamental de passividade das crenças diante do estresse. Isso indica o quanto essa gerência possui crenças com características de elevada desarticulação entre a dinâmica corporal e a mental, particularmente, nos eventos estressantes e adversos no ambiente de trabalho.

O Gráfico 6 também registra que 02 líderes estão na condição de forte resiliência do padrão comportamental de passividade das crenças diante do estresse. Isso revela o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento típico da posição de segurança. Por outro lado, possuem características de menor energia na iniciativa de promover integração na dinâmica corporal e mental em face do estresse agudo, desafios, embates e competitividade no ambiente de trabalho.

Na condição de excelente resiliência, foi identificada a presença de 03 líderes que assumem uma posição de equilíbrio em seus enfrentamentos. Nessa condição, se colocam em uma posição de fortaleza em resiliência face ao estresse. Isso indica o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de perceber e reconhecer as reações do corpo humano quando submetido a determinadas emoções: angústia, medo, raiva, tristeza, entre outras. Perceber as alterações físicas ou dores corporais costumeiras que impactam a saúde física e mental garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e competitividade no ambiente de trabalho. É altamente recomendado o desenvolvimento de ações que preservem as condições de proteção desses líderes, visto que eles garantem o equilíbrio na dinâmica da gerência.

O Gráfico 6 também registra que 03 líderes apresentam uma condição de forte resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças. Nesse caso, demonstram uma tendência por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Isso revela o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento típico da posição de segurança. Por outro lado, possuem um quadro de leve incômodo muscular devido à pouca clareza da dinâmica corporal com tênue intolerância nas rotinas com maior estresse e competitividade no ambiente de trabalho.

O Gráfico 6 registra ainda que 01 líder está na condição de moderada e 01 líder está na condição de fraca resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças. Essas condições indicam a atribuição de acentuada a elevadíssima intensidade às crenças desse MCD, com uma tendência de ocorrer rigidez mental em detrimento da harmonia corporal, particularmente, quando há no contexto uma adversidade ou conflito significativo. Os líderes na condição moderada possuem a característica de se situar como de risco à proteção por ser intermediária entre as posições de segurança e de sensibilidade alta ao estresse.

Essas situações de intolerância têm a propensão de levar os líderes a investirem na elaboração mental e trabalharem com alto grau de exigência no que se refere a sua dinâmica corporal, gerando alto gasto de energia. Com isso, os líderes se tornam altamente vulneráveis porque dificilmente se dão conta da ocorrência de quadros de estresse patológico, desgaste da vitalidade física, quadros depressivos em suas múltiplas abrangências e doenças relacionadas com a má gestão das reações físicas.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD, pode-se afirmar que o MCD é o único na amostra que traz dados expressivos de líderes no padrão comportamental de passividade em suas crenças diante dos impactos e consequências do estresse vivenciado. A intensidade atribuída às crenças revela que 12 líderes na dinâmica corporal se caracterizam por receber os impactos do ambiente no próprio corpo, com predominância em acatar ou absorver os impactos provocados pelo estresse.

4.2.7 MCD Otimismo com a Vida (OV)

O modelo mapeia a intensidade dada às crenças relacionadas com o otimismo para com a vida. O grau de entusiasmo à criatividade e inovação nas atividades. A esperança de encontrar soluções e uma atitude positiva e bem-humorada na resolução de desafios e problemas complexos que geram desgastes. Um grau de comportamento resiliente de otimismo adequado permite a visão realista do caminho a ser seguido. Excesso de comportamento otimista pode levar a aventuras. Por outro lado, a carência de comportamento otimista limita as ações dos líderes.

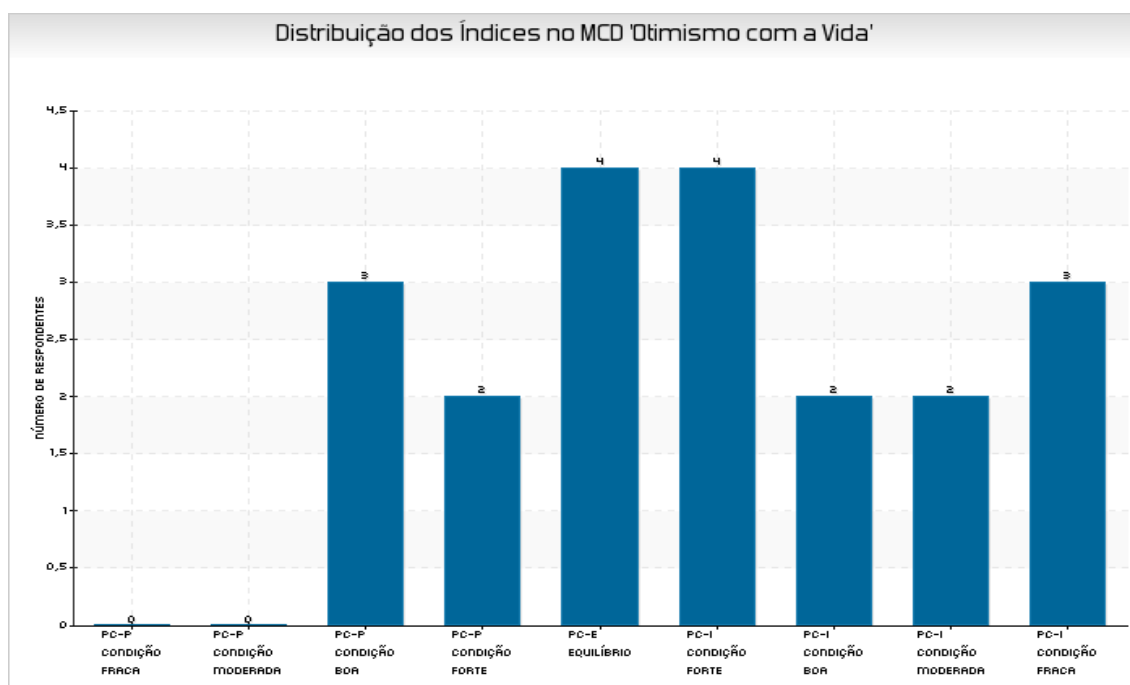


Gráfico 7 – Otimismo com a Vida

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

O Gráfico 7 apresenta 03 líderes na condição de boa e 02 líderes na condição de forte resiliência do padrão comportamental de passividade das crenças diante do estresse. Isso revela

uma menor tendência de se submeterem às pressões por terem maior capacidade de assertividade, tomando caminhos na direção da negociação de uma decisão diante de conflitos e desafios. Por outro lado, a possibilidade de negociação é bem maior entre aqueles que possuem a condição de forte resiliência.

Na condição de excelente resiliência, foi identificada a presença de 04 líderes que assumem uma posição de equilíbrio em seus enfrentamentos. Nessa condição, possuem ajustada esperança, alta criatividade, adequada expectativa, alegria e ótimo bom-humor diante das adversidades, facilitando suas funções de liderança.

O Gráfico 7 também registra que 04 líderes estão com uma condição de forte resiliência no padrão comportamental de intolerância diante do estresse. Isso indica uma leve intolerância face ao estresse em situações adversas, com menor possibilidade de expressar comportamentos vinculados à esperança, entusiasmo, criatividade e bom-humor face aos desafios e tensões. Por outro lado, são criativos, motivados e conseguem sustentar uma visão positiva na solução de problemas.

Verifica-se que 02 líderes estão na condição de boa resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por maior propensão de intolerância em suas crenças face ao estresse elevado e, conseqüentemente, maior prejuízo para a resiliência. Com isso, tendem a ser mais teimosos em relação à solução de problemas em situações de conflito, devido a uma boa dose de rigidez nas crenças.

O Gráfico 7 revela ainda que 02 líderes estão na condição de moderada resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por uma acentuada intolerância ao estresse. Nessa condição, tendem a reagir com intransigência diante das adversidades e muita dificuldade para expressar comportamentos adequados relacionados com a esperança, a criatividade, a alegria e bom-humor, demonstram ainda pouco otimismo, visão negativa e não acreditam nas soluções de problemas em situações de conflitos.

Por fim, foi identificado que 03 líderes apresentam uma condição fraca da resiliência no padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças e se caracterizam por uma elevada intolerância ao estresse. Nessa condição, apresenta uma condição de fraca resiliência diante de conflitos e situações de muita tensão. A tendência é apresentarem elevadas expectativas, exacerbado entusiasmo e bom-humor, como também excesso de criatividade ou

criação de alternativas e esperança não fundamentada em fatos ou evidências. Caso isso aconteça, tende a prejudicar as funções de liderança.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD pode-se afirmar que os líderes tendem a manter predominante o estilo comportamental de intolerância em suas crenças e rejeitar ou reagir de modo exacerbado aos impactos do estresse. Isso caracteriza a rigidez nas crenças em relação ao estresse e pode provocar a redução do entusiasmo, criatividade e esperança em encontrar soluções adequadas diante de obstáculos e desafios. Por outro lado, uma outra parte dos líderes possuem a capacidade e a sensibilidade de acatar de modo adequado as implicações do elevado estresse e atuar com assertividade face ao estresse.

4.2.8 MCD Sentido da Vida (SV)

O modelo mapeia na gerência a intensidade de crenças relacionadas ao sentido de vida em meio a situações de tensão e elevado estresse. O quanto a gerência percebe significado nas atividades ou no contexto geral em que está envolvida. O grau em que a razão de viver e a autorrealização está vinculada às atividades e nutre as outras áreas mapeadas.

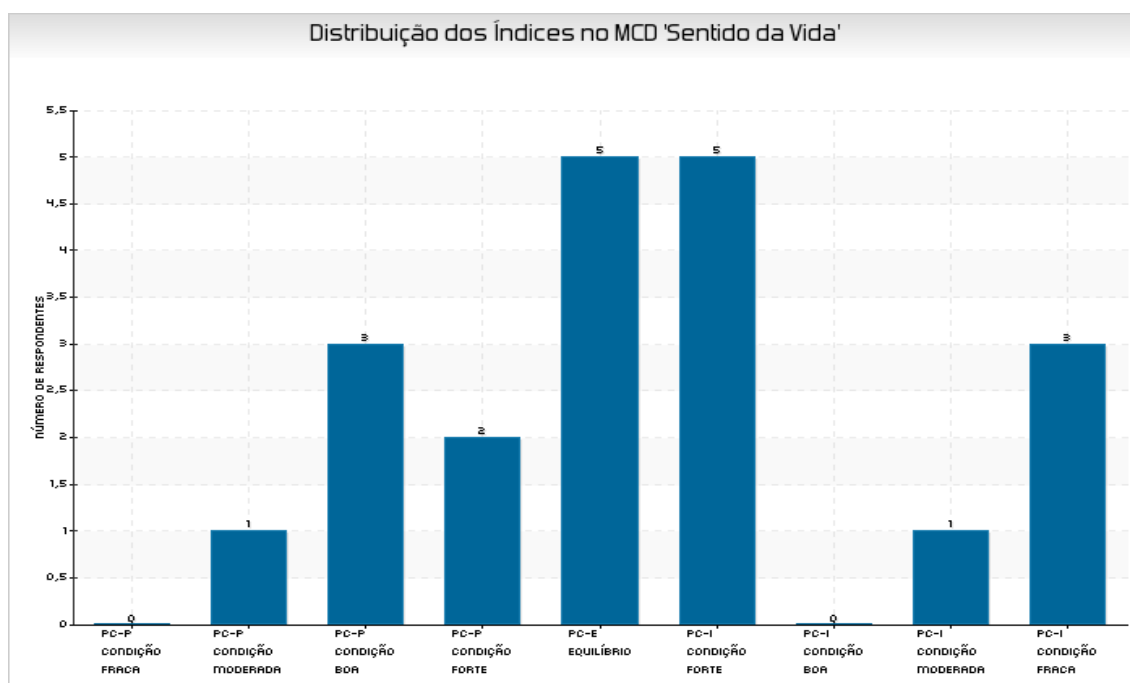


Gráfico 8 – Sentido da Vida

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da SOBRARE

O Gráfico 8 apresenta que 01 líder está na condição de moderada resiliência do padrão comportamental de passividade para com o estresse em suas crenças. Esse resultado indica uma

acentuada tendência da gerência em possuir crenças de pouca fé no significado da vida, particularmente, face aos eventos e adversidades provenientes do ambiente.

Também revela que 02 líderes estão na condição de forte e 03 líderes na condição de boa resiliência, com características do padrão comportamental de passividade face ao estresse em suas crenças. Isso indica o quanto a gerência possui crenças que expressam a fé, a noção que os líderes têm do valor de si mesmo e a autorrealização naquilo que fazem no ambiente de trabalho. Na condição de forte resiliência, consegue expressar mais entusiasmo e habilidades de se relacionar com sabedoria, que é próprio daqueles que exercem as funções de liderança com eficiência. Apesar de preservar a posição de segurança, a gerência tem um quadro de leve passividade emocional quanto a crença de ser capaz de defender ideais e valores de vida.

O Gráfico 8 revela ainda que 05 líderes apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam na posição de fortaleza em resiliência no enfrentamento do estresse. Isso indica o quanto essa gerência contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de perceber um saudável significado na vida e garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e competição no ambiente de trabalho. É altamente recomendado que se desenvolva ações que preservem as condições de proteção desses líderes porque são eles que garantem o equilíbrio na dinâmica da gerência.

O Gráfico 8 revela ainda que 05 líderes apresentam uma condição de forte resiliência padrão comportamental de intolerância para com o estresse em suas crenças. Nesse caso, demonstram uma tendência por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças face ao estresse elevado. Isso indica o quanto a gerência contém de crenças que estruturam um comportamento típico de uma posição de segurança, mas com leve prejuízo devido à tênue ênfase na razão de viver, particularmente, nas situações com estresse e acirrada competitividade.

Por fim, 01 líder está na condição moderada e 02 líderes estão na condição fraca de resiliência, com características do padrão comportamental de intolerância face ao estresse agudo, evidenciando a posição de segurança no que se refere ao sentido de viver. Esses estilos de comportamentos organizam o valor da vida, particularmente, no enfrentamento de grandes desafios e das situações adversas. Por isso se colocam em uma posição de risco à proteção no padrão comportamental de intolerância para com o estresse, quanto à defesa de suas ideias e

valorização do sentido da vida, em especial nos embates e acirrada competitividade no ambiente de trabalho. Nessas condições, as condutas dos líderes são mais rígidas e tendem a atribuir de acentuada até elevadíssima intensidade às crenças desse MCD. A intensidade desses comportamentos leva a um apego e uma paixão excessivos quanto ao valor da vida quando enfrentam uma adversidade ou conflito significativo.

Nesses casos, a intolerância tem a propensão de levar os líderes a defenderem com excesso de zelo a vida. Esse comportamento desencadeia enormes dificuldades de mudança diante de situações de risco que exijam ações flexíveis. O lado benéfico é de se garantir forte valorização do significado da vida. O prejuízo de uma posição extremada está na incapacidade para as mudanças que exigem flexibilidade na dinâmica da vida. Esses líderes tendem a ser pessoas altamente vulneráveis devido à imobilidade que os acompanha e podem colocar em risco determinadas ações que necessitem de profundas mudanças e inovação por parte da gerência.

Da análise qualitativa da distribuição dos resultados nesse MCD pode-se afirmar que os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e intolerância nas crenças. Na condição de equilíbrio, a gerência tem predominância de acatar um pouco mais os impactos e consequências do estresse vivenciado, demonstrando autorrealização e empolgação, com leve dispersão emocional e sentimento de acomodação dos sinais vindos do ambiente. Na condição de intolerância, o benefício da forte valorização da razão de viver pode levar a uma posição de maior rigidez diante das mudanças que exigem flexibilidade na dinâmica da vida, provocar imobilidade e colocar em risco a inovação.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O objetivo principal desse trabalho de pesquisa foi identificar o perfil de resiliência dos líderes da área de TI de um banco do SFN, diante dos desafios, das adversidades e do estresse no ambiente de trabalho. Para concretizar esse objetivo, utilizou-se a escala Quest_Resiliência® como instrumento de mensuração e análise. A escala foi aplicada em líderes de uma gerência da área de TI, cujas respostas foram analisadas e correlacionadas a uma vasta pesquisa bibliográfica. Com isso, foi possível alcançar de modo satisfatório os objetivos desse estudo.

O resultado da análise sociodemográfica revelou as situações que mais geram estresse e angústia entre os líderes: morte de um familiar, problemas com a saúde pessoal e da família, nascimento dos filhos, questões relacionadas ao trabalho e problemas financeiros. Revelou também que há um desequilíbrio de gênero entre os líderes da gerência, com significado maior das crenças sob o ponto de vista masculino. Os resultados indicaram que os líderes possuem experiência profissional e de vida, e grande influência das relações familiares estáveis e da fé, que favorecem o comportamento de consistente segurança e reforçam os fatores de proteção na utilização dos recursos pessoais ou presentes no ambiente para o enfrentamento de situações de estresse e adversidades, contribuindo ainda para dar significado a vida naquilo que fazem.

Por outro lado, os resultados também revelaram que os líderes vêm de origens bem distintas, com grande diversidade cultural, diferentes crenças e valores, costumes e maneiras de ver o mundo, que podem impactar os estilos comportamentais e levar a divergências, gerando riscos e prejuízo para a gerência. Sendo assim, é recomendável ações de intercâmbio e interação entre os líderes, com a finalidade de reconhecer os pontos em comum e compreender os diferentes pontos de vista como uma força capaz de ampliar e fortalecer a proteção quanto à resiliência.

Nesse trabalho de pesquisa foi possível identificar o perfil de resiliência dos líderes da área de TI, sendo que a apresentação dos resultados e impactos da pressão e do estresse envolvem os domínios: Interpessoal, Intrapessoal, Ambiente e Vida.

5.1 Domínio Interpessoal

No domínio interpessoal, os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de intolerância em suas crenças.

No equilíbrio, os líderes estão em uma condição de excelente resiliência face ao estresse e, predominantemente, acatam os impactos do estresse, procurando cultivar e consolidar relacionamentos. Nessa condição, possuem flexibilidade para trazer e manter pessoas na rede de relacionamentos, conviver, se comunicar com o outro, construir confiança, atuar com equilíbrio e coerência nas negociações, se posicionar com assertividade e confiança quando vivenciam situações de elevado estresse, desafios, embates e competição no ambiente de trabalho. Nesse domínio, os líderes utilizam sua Inteligência Emocional principalmente para exercer a autogestão, empatia e habilidade social.

Na intolerância, os líderes possuem uma tendência de reagir com intransigência diante das adversidades e rejeitam os impactos do elevado estresse. Nessa condição, estruturam um comportamento com menos flexibilidade em suas opiniões e convicções, com leve prejuízo para a comunicação nas situações com estresse e intensa competitividade, apesar da adequada capacidade de construir relacionamentos. Os líderes também podem apresentar certo grau de insistência em se manter em evidência e impressionar aos outros em situações de demanda emocional, podendo gerar desconforto entre os pares e prejudicar os vínculos. Essa posição de segurança com menor proteção quanto à resiliência traz um grau de dificuldade no MCD, sendo recomendável o desenvolvimento de ações que fortaleçam a capacidade de cultivar e consolidar relacionamentos, mesmo em ambientes que exijam postura frente a demanda emocional, por se tratar de uma forte condição de proteção no âmbito da resiliência pessoal e profissional.

Em geral, a gerência possui uma posição de fortaleza no enfrentamento do estresse, com elevada proteção quanto à resiliência, reduzindo as implicações do estresse agudo, desafios, embates e da competitividade no ambiente de trabalho. Nesse caso, é recomendável o desenvolvimento de ações que preservem as condições de proteção desses líderes, por serem aqueles que garantem o equilíbrio na dinâmica da gerência. Por outro lado, é importante promover o intercâmbio desses líderes com os pares que se situaram em posições mais extremadas, com a finalidade de fortalecer o estilo equilibrado mesmo diante de adversidades.

5.2 Domínio Intrapessoal

Os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de intolerância.

No equilíbrio, os líderes tendem a absorver os impactos do estresse e expressar adequado controle das emoções para a resolução de problemas e desafios. Possuem excelente capacidade

de liderança e administram os comportamentos de modo apropriado em diferentes contextos, agem com perseverança, persistência e utilizam adequadamente os recursos pessoais e do ambiente. Nesse domínio, os líderes utilizam sua Inteligência Emocional principalmente para exercer a autoconsciência, autogestão e empatia.

Na intolerância, os líderes tendem a reagir ou rejeitar de modo exacerbado os impactos do estresse e desenvolver um quadro de incômodo muscular devido à pouca clareza da dinâmica corporal, temem cenários de mudanças e grandes desafios devido às crenças quanto a sua eficácia e de outras pessoas ao redor. Conseqüentemente, há menor crédito na autoconfiança de si próprio e dos outros. Nessa condição, podem ainda gerar excesso de autoconfiança e percepção distorcida dos fatos em situações de adversidades, conflitos e elevado estresse, provocando danos no ambiente, particularmente, quando se trata de líderes em projetos de média e longa duração. De outro modo, os líderes tendem a ser exigentes com a execução de tarefas, possuem foco no trabalho e menor preocupação em interagir com o outro, podendo gerar prejuízos ao comportamento profissional e comprometer o desempenho.

Em geral, a gerência se coloca em uma posição de segurança, que exige maior proteção no enfrentamento do estresse. Nessa condição, os líderes procuram regular suas emoções para favorecer as negociações e os relacionamentos, contribuindo com o clima organizacional. Porém, demonstram leve indecisão quanto à auto eficácia e leve instabilidade emocional, podendo gerar um estado de receio quanto à própria autovalorização e perder a tranquilidade, além de não controlar a agressividade e ter dificuldade de se distanciar emocionalmente dos impactos do estresse, conflitos, desafios e adversidades.

É recomendável o desenvolvimento de ações de aprimoramento das habilidades de autoavaliação e reconhecimento das emoções para fortalecer a capacidade de autocontrole, compartilhando as decisões com os pares e administrando os limites e padrões de execução dos projetos. Particularmente, essas práticas podem ocorrer em um ambiente controlado, onde existam graus elevados de tensão, para fortalecer a Inteligência Emocional e aumentar os fatores de proteção.

Vale destacar que, apesar de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de intolerância, os líderes têm um comportamento de passividade exacerbada em suas crenças no MCD Leitura Corporal. Nessa condição, os líderes possuem pouca rigidez e demonstram elevada desarticulação entre a dinâmica corporal e a mental. Sendo assim, têm dificuldade de

perceber o impacto das alterações físicas ou dores corporais recorrentes sobre a saúde física e mental, necessárias para garantir a condição de segurança diante de implicações do estresse agudo, desafios, embates e competitividade no ambiente de trabalho.

É recomendável o desenvolvimento de competências dos líderes em perceber e equilibrar as alterações físicas ou dores corporais costumeiras que impactam a saúde física e mental garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e competitividade no ambiente de trabalho. O objetivo é promover clareza na dinâmica corporal com a mental e fortalecer a capacidade de resiliência nesse MCD, contribuindo para o estilo comportamental de equilíbrio. Por outro lado, a condição de pouca rigidez das crenças pode facilitar a adesão às iniciativas de mudança em busca de uma maior consciência corporal e melhor condição física para atuar diante dos desafios do ambiente.

5.3 Domínio Ambiente e Vida

No domínio ambiente e vida, os líderes têm uma tendência predominante de se distribuírem entre o estilo comportamental de equilíbrio e de intolerância em suas crenças.

No equilíbrio, os líderes estão em uma condição de excelente resiliência face ao estresse e acatam os impactos do estresse vivenciado. É o domínio no qual capturam com clareza a situação do ambiente, o posicionamento e o comprometimento das pessoas. Também possuem uma boa percepção do significado da vida, esperança, criatividade e adequada expectativa, momentos de alegria e bom-humor que facilitam suas funções de liderança. Dada essas condições, é recomendável o desenvolvimento de ações que fortaleçam ainda mais essa capacidade por se tratar de uma forte condição de proteção no âmbito da resiliência pessoal e profissional. Nesse domínio, os líderes utilizam a sua Inteligência Emocional principalmente para exercer a autogestão, empatia e habilidade social.

Na intolerância, há intensidade de rigidez suficiente para reagir com intransigência e dificultar a solução de problemas, apesar de demonstrarem capacidade de escolher os caminhos na direção da negociação de uma decisão diante de situações de conflitos e desafios. Uma exacerbada intolerância pode provocar elevadas expectativas, não fundamentadas em fatos e evidências, na solução de problemas. Por outro lado, as crenças relacionadas a uma forte valorização da razão de viver pode levar a uma posição de maior intensidade da rigidez e, diante das mudanças que exigem flexibilidade na dinâmica da vida, provocar imobilidade e colocar em risco a inovação.

De certo modo, há também entre os líderes uma leve propensão de gerar dispersão emocional e sentimento de acomodação dos sinais vindos do ambiente. Esse comportamento é compensado ao assumirem o estado de alerta em função da intolerância atribuída às crenças. Os líderes podem ainda serem omissos, quando rejeitam os impactos e consequências do estresse, demonstrando leve limitação na leitura e análise do ambiente.

Em geral, a gerência se coloca entre a posição de segurança e fortaleza no enfrentamento do estresse, com maior proteção quanto à resiliência. Essa condição reduz as implicações do estresse agudo, desafios, embates e da competitividade no ambiente de trabalho. No entanto, a capacidade de perceber e enfatizar um saudável significado para a vida convive com uma passividade emocional quanto à crença de ser capaz de defender seus ideais e valores de vida. Nesse caso, é recomendável o desenvolvimento de ações que potencializem ainda mais as habilidades de escuta do outro, com o objetivo de aprimorar a capacidade de formar conceitos de modo compartilhado.

5.4 Barreiras, importância e benefícios

Nesse trabalho de pesquisa, não houve barreiras para a identificação do perfil de resiliência dos líderes da área de TI. Na reunião de apresentação do trabalho de pesquisa, a preocupação dos líderes foi com o período que teriam para responder a pesquisa e qual seria o tempo médio que levariam para responder ao questionário *online*. A disponibilidade do questionário *online* durante 24 horas, todos os dias da semana, contribuiu para incentivá-los a participar da pesquisa, eliminando o desenvolvimento de possíveis barreiras.

As mudanças e reestruturações de algumas áreas que estavam ocorrendo dentro da organização, assim como as trocas de posições dos líderes, poderiam ter impactado a realização da pesquisa. Na verdade, essas mudanças aconteceram, mas fora do período dado para responder ao questionário *online*, sem comprometer os resultados da pesquisa.

A importância da identificação do perfil de resiliência dos líderes da área de TI é compreender a resiliência como uma competência da Inteligência Emocional, que pode ser desenvolvida, exige superação e capacidade de atuar com flexibilidade no enfrentamento de situações adversas e ameaçadoras que causam estresse e angústia. É também reconhecer que essa competência pode estar em uma pessoa, na gerência ou em toda a organização.

A identificação do perfil de resiliência é o primeiro passo para a ampliação da resiliência dos líderes na área de TI. Os líderes têm papel de destaque nas mudanças estruturais, na melhoria dos processos e sistemas, na construção e consolidação da cultura organizacional, acelerando a transformação exigida na área de TI. O resultado da identificação é uma oportunidade para os líderes fazerem uma reflexão, com o olhar para dentro de si mesmo.

Essa autorreflexão é um instrumento indispensável para o desenvolvimento da resiliência na liderança, uma decisão pessoal, em busca do autodesenvolvimento e transformação do líder a partir da gestão de si mesmo, utilizando como referência os oito MCDs. Com isso, os líderes resilientes podem acelerar ainda mais a transformação na área de TI. A autorreflexão é uma forma de utilizar a Inteligência Emocional e uma oportunidade de exercer a flexibilidade mental, a consciência, a proatividade e o desapego de paradigmas que funcionaram no passado.

5.5 Desenvolvimento da resiliência nos líderes

A compreensão da resiliência como uma competência da Inteligência Emocional e o reconhecimento de seus benefícios contribuem para a tomada de consciência dos líderes sobre a importância de desenvolvimento do perfil de resiliência, em um processo de amadurecimento contínuo de enfrentamento das adversidades e do estresse, visto que nem sempre haverá referências em suas competências quanto às respostas anteriormente aprendidas diante das constantes mudanças no ambiente de negócios. Na verdade, a tomada de consciência irá viabilizar o aprimoramento das competências, que requer treino e preparação para que seja bem-sucedido.

Um dos pressupostos teóricos da Abordagem da Resiliente é de que as mudanças no padrão de crenças e no modo de atuar promovem alterações de comportamento. Desse modo, é importante o desenvolvimento de ações que promovam o intercâmbio e a interação de líderes que se encontram na condição de equilíbrio em suas crenças, com aqueles que se situaram em posições mais extremadas de cada MCD. As interações de estilos fortalecerão o estilo equilibrado e flexível da gerência ao promoverem o amadurecimento dos líderes mais extremados em seus índices, ampliando as condições de segurança e proteção que aumentam a capacidade de enfrentamento das adversidades e do distresse maléfico por ativação escassa ou excessiva.

A flexibilidade como uma competência dos líderes da área de TI pode fortalecer a capacidade de alternar entre os estilos e as práticas de liderança sempre que necessário diante de desafios e constantes mudanças no ambiente, agindo de modo fluido e de acordo com as características que as pessoas mais procuram e admiram nos líderes: honesto, prospectivo, competente e inspirador. E os MCDs podem ser utilizados como referência para desenvolver essas características. Os líderes são honestos quando desenvolvem recursos que utilizam a Inteligência Emocional no domínio intrapessoal. Os líderes são prospectivos quando desenvolvem recursos que utilizam a Inteligência Emocional no domínio interpessoal, e ambiente e vida. Os líderes são competentes quando desenvolvem recursos que utilizam a Inteligência Emocional no domínio intrapessoal, e ambiente e vida. Os líderes são inspiradores quando desenvolvem recursos que utilizam a Inteligência Emocional no domínio interpessoal, intrapessoal, e ambiente e vida.

5.6 Sugestões de estudos futuros

Novas pesquisas poderão ser realizadas dentro das organizações para estudar o fenômeno resiliência, a saber:

- Inclusão da resiliência no modelo de competências da área de TI e avaliação dos resultados sob a perspectiva individual, de cada gerência e de toda a área de TI;
- Criação de uma equipe para o desenvolvimento e a gestão da resiliência dentro da área de TI;
- Criação de um projeto para identificar a correlação que existe entre o processo de amadurecimento do perfil de resiliência e a melhoria dos indicadores da área de TI;
- Criação de um programa de coaching em resiliência, que contemple a multidimensionalidade da resiliência e os oito Modelos de Crenças Determinantes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. **O conceito de coping: uma revisão teórica**. Estudos de psicologia, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

ANTHONY, E. J.; COHLER, B. J. J. **The Invulnerable Child**. New York: The Guilford Press, 1987. Disponível em: <http://www.jaacap.com>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION – APA. **Dicionário de psicologia da APA**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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 (Doutorado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifca Universidade Católica, 2006.

BARBOSA G. **Os pressupostos nos estilos comportamentais de se expressar resiliência**. In: Kreinz G, Pavan OH, Gonçalves RM (orgs.). *Divulgação científica: enfrentamentos e indagações*. São Paulo: NJR/USP, 2010.

BARBOSA, G.; VARELLA, J. M. **Estratégias para resiliência no desenvolvimento de líderes: treinamento**. São Paulo: SOBRARE, 2011. E-book.

BARBOSA, G. **Roteiro dos índices de resiliência: uma introdução de como analisar os resultados de pesquisas em resiliência**. 1ª Ed. São Paulo: SOBRARE, 2014. E-book.

BARBOSA, G. **Modelos de crenças da Abordagem Resiliente**. São Paulo: SOBRARE, 2017. Disponível em: sobrare.com.br/publicacoes. Acessado em: 05 de maio de 2017.

BECK, Judith S. **Terapia Cognitiva: teoria e prática**. Tradução de Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BRANDÃO, J. M.; NASCIMENTO, Ingrid F. G. **A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens**. Paideia, v. 21, n. 49, p. 263-271, maio-ago. 2011.

BONANNO, G. A. **Loss, trauma, and Human resilience: have We underestimated the Human capacity to thrive after extremely aversive events?** American Psychologist, 2004. Disponível em: <http://psycnet.apa.org>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

- CERVENY, C. M. O.; SOUZA, M. T. S. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 119-126. 2006.
- CYRULNIK, B. **Los Patitos feos: La Resiliencia: Una infancia infeliz no determina la vida**. 5ª Ed. Paris: Odile Jacob, 2001.
- FARNÉ, M. **O estresse: às vezes positivo é positivo, às vezes é negativo, mas pode ser transformado em um aliado**. São Paulo: Paulinas, Ed. Loyola, 2003.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4ª Ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- FLACH, F. **Resilience: Discovering a New Strength at Times of Stress**. Nova York: Hatherleigh Press, 2004.
- FREEMAN, Arthur; DATTILIO, Frank M. **Compreendendo a Terapia Cognitiva**. São Paulo: Editorial Psy, 1998.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução de M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**. Tradução de Cristina Serra. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GROTBERG, Edith Henderson. **Introdução: Novas tendências em resiliência**. In: MELILLO, A; OJEDA, E. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-22, 2005.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Sales. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JOB, F.P.P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. Tradução de Afonso C. de C. Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- LIBÓRIO, R. M. C.; CASTRO, B. M.; COELHO, A. E. L. **Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: conceitos e reflexões críticas**. Em D. D. Dell'Aglio; S. H. Koller e

M. A. M. Yunes (org). 1ª Ed. Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção. São Paulo: Casa do psicólogo, 2006.

MASTEN, A. S.; GARMEZY, N. **Risk, vulnerability and protective factors in developmental psychopathology**. Advances in clinical child psychology, 1985. Disponível em: <https://link.springer.com>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

MASTEN, A. S.; COATSWORTH, D. J. **The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children**. American Psychologist, 1998. Disponível em: <http://psycnet.apa.org>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

MASTEN, A. S. **Ordinary Magic: resilience process in development**. American Psychologist, 2001. Disponível em: <https://www.coursehero.com>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

MELILLO, Aldo. **Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de la resiliencia**. Em A. MELILLO, Aldo; E. N. S. Ojeda e D. Rodríguez (org.) Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida. Buenos Aires: Paidós, p. 77-90, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre. Bookman, 2010.

NEME, C. M. B.; OLIVEIRA, M. A.; REIS, V. L.; ZANELATO, L. S. **Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006**. Psicologia: ciência e profissão, v. 28, n. 4, p.754-767. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PATI, Camila. **Mulheres superam homens em 11 de 12 habilidades emocionais**. Exame revista eletrônica, 08 mar. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

PESCE, R. P.; ASSIS, S. G.; SANTOS, N.; OLIVEIRA, R. de V. C. **Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 20, n. 2, p. 135-143. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

PINHEIRO, D. P. N. **A resiliência em discussão**. Psicologia em Estudo, v. 9, n. 1, p. 67-75, jan-abril. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

POLETTI, M.; KOLLER, S. H. **Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e proteção**. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 25, n. 3, p. 405-416. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

REGGIANI, L. **Profissional de TI é o mais estressado**. Exame revista eletrônica, 10 out. 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira>. Acessado em: 05 de maio de 2017.

REINVICH, K.; SHATEE, A. **The Resilience Factor: 7 keys to finding your inner strength and overcome life's hurdles**. New York: Broadway Books, 2002.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUTTER, M. **Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder**. British Journal of Psychiatry, 1985. Disponível em: <http://bjp.rcpsych.org>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

RUTTER, M. **Psychosocial resilience and protective mechanisms**. American Journal of Orthopsychiatry, 1987. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

RUTTER, M. **Resilience: some conceptual considerations**. Journal of Adolescent Health, 1993. Disponível em: <http://www.jahonline.org>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

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

SELIGMAN, Martin E. P. **Learned Optimism: how to change your mind and your life**. New York: Vintage Books, 2006.

SOBRAL, Filipe; ALKETA, Peci. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R.; MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1970.

TONET, Helena Correa e et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TROMBETA, L. H. A. P.; GUZZO, R. S. L. **Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes**. Campinas: Alínea, 2002.

VANISTENDAEL, S.; LECOMTE, J. **Resiliencia y sentido de vida**. In MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S.; RODRÍGUEZ, D. Resiliencia y subjetividade. Buenos Aires: Paidós, 2004.

WALSH, F. **Strengthening family resilience**. New York: Guilford Press, 1998.

WERNER, E. E.; SMITH, R. S. **Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth**. New York: Adams Bannister Cox Pubs, 1982

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, Heloísa. **Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas**. Tavares, J. (org). Resiliência e Educação. São Paulo: Cortez, 2001.