

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

PERLA NATÁLIA DE OLIVEIRA ALVES

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO EM GERENTES DE
RELACIONAMENTO DA NATURA NO RN E PB.**

NATAL/ RN
2011

PERLA NATÁLIA DE OLIVEIRA ALVES

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO EM GERENTES DE
RELACIONAMENTO DA NATUREZA NO RN E PB.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti. Msc.

NATAL/ RN
2011

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN

Setor de Processos Técnicos

Alves, Perla Natália de Oliveira

Resiliência organizacional. Um estudo em gerentes de relacionamento da natureza no RN e PB / Perla Natália de Oliveira Alves. – Natal, 2011.

57f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Resiliência – Monografia. 2. Adversidades no Trabalho – Monografia. 3. Níveis de Resiliência – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658

PERLA NATÁLIA DE OLIVEIRA ALVES

**Resiliência organizacional. Um estudo em gerentes de
relacionamento da Natura no RN e PB.**

Monografia apresentada ao curso de graduação em administração da faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte. Como requisito parcial para obtenção do Grau bacharel em administração de empresas.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcante.
Orientador

Membro

Membro

À Deus que me deu o dom da vida e a
oportunidade de estudar, À meus pais pelo
exemplo de luta, esforço e incentivo,
a eles, a minha singela retribuição.

AGRADECIMENTOS

Prioritariamente, agradeço a DEUS pela sua infinita bondade que me permitiu estar aqui aprendendo e me desenvolvendo, por sustentar-me nos inúmeros momentos adversos e em varias ocasiões, sentir sua poderosa mão agindo em meu favor.

Aos meus pais, Maria do Socorro e José Alves, que sempre me incentivaram, apoiaram para o estudo, aprimoramento pessoal e profissional.

Em especial ao meu orientador Flavio Emílio, que foi uma pessoa fundamental por seus ensinamentos, pela sua acolhida, incentivo, paciência, presteza e pelo encorajamento nos momentos conflitantes deste trabalho, que tanto me ajudou a desenvolver esta monografia, e a todos os demais professores, que transmitiram seus conhecimentos e experiências profissionais e de vida com dedicação.

As minhas irmãs Patrícia e Polyana que a seu modo contribuíram para mais essa etapa da vida.

As minhas amigas que estiverem comigo ao longo desta caminhada e que de alguma forma contribuíram para que esse sonho torna-se realidade.

Aos gerentes de relacionamento da Natura no RN e PB que se disponibilizaram a participar da pesquisa deste trabalho, sem os quais seria impossível concluir esta monografia.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta monografia e que porventura tenha esquecido de citar.

Obrigada à todos vocês.

Se
Se és capaz de manter a tua calma quando
Todo o mundo ao teu redor já a perdeu e te culpa;
De crer em ti quando todos estão duvidando,
E para esses no entanto achar uma culpa;
Se és capaz de esperar sem te desesperares,
Ou, enganado, não mentir ao mentiroso,
Ou, sendo odiado, sempre ao ódio te esquivares,
E não parecer bom demais, nem pretensioso;

Se és capaz de pensar, sem que isso só te atires;
De sonhar, sem fazer dos teus sonhos os teus senhores;
Se encontrando a desgraça e o triunfo, consegues
Tratar da mesma forma esses dois impostores;
Se és capaz de sofrer a dor de ver mudadas
Em armadilhas as verdades que disseste,
E as coisas, por que desta vida, estraçalhadas,
E refazê-las com o bem pouco que te restas;

Se és capaz de arriscar numa única parada
Tudo o que ganhaste em toda a tua vida,
E perder, e ao perder, sem nunca dizer nada,
Resignado, tornar ao ponto de partida;
De forçar coração, nervos, músculos, tudo
A dar seja o que for a que neles ainda exista,
E a persistir assim quando, exausto, contudo
Resta a vontade em ti que ainda ordena: “Persiste!”;

Se és capaz entre a plebe, não te corromperes
E, entre reis, não perder a naturalidade,
E de amigos, quer bons, quer maus, te defenderes,
Se todos os poderes ser de alguma utilidade,
E se és capaz de dar, segundo por segundo,
Ao minuto fatal todo o valor e brilho,
Tua é a terra com tudo o que existe no mundo
E o que é mais: tu és um homem, ó meu filho
RudyardKipling (1865-1936)

Tradução de Guilherme Almeida

“ ...E não somente isto, mas também nos
gloriamos nas tribulações, sabendo que
a tribulação produz perseverança.
E a perseverança a experiência,
e a Experiência a esperança.”
Romanos: 5: 3e 4

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo evidenciar os aspectos mais relevantes da resiliência no atual contexto das organizações, como um fator de competitividade nesta Era marcada por incertezas, pressões e crises. Apesar de não existir um consenso sobre o real conceito da resiliência, a maior parte dos autores concorda que existem características comuns aos resilientes e acreditam que a resiliência pode ser desenvolvida ao longo do tempo. O termo resiliência foi desenvolvido para designar aquelas pessoas que conseguem superar as dificuldades e vencer os obstáculos da vida, se recuperando e saído ainda mais sábio da situação, Stoltz (2001) diz que “a resiliência não é simplesmente saltar para trás da adversidade - é a sua capacidade de ser reforçada e melhorado por ela.” Esse tema atualmente tem pautado algumas discussões no campo organizacional. Com base nisso, pretende-se estudar a resiliência nos gerentes de relacionamento da Natura no RN na PB, a partir de um estudo exploratório através da aplicação do Questionário níveis de resiliência desenvolvido por Al Siebert (2005).

Palavras-chave: Resiliência, adversidades no trabalho, níveis de resiliência.

ABSTRACT

This study aimed to highlight the most relevant aspects of resilience in the current context of organizations as a competitive factor in this was marked by uncertainties, pressures and crises. Although there is no real consensus on the concept of resilience, most authors agree that there are characteristics common to believe that resilient and resilience can be developed over time. The term resilience has been developed to describe those people who manage to overcome these difficulties and overcome the obstacles of life, still recovering and out of the situation wiser, Stoltz (2001) says that "resilience is not simply bounce back from adversity - is their ability to be strengthened and improved by it. "This theme has guided some discussions currently in the organizational field. On this basis, we intend to study in the resilience of the Natura relationship managers in the RN in PB from an exploratory study by applying the levels of resilience Questionnaire developed by Al Siebert (2005).

.

Keywords: Resilience, hostility at work, levels of resilience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – 1º Logomarca da Empresa.....	14
Figura 02 – 2º Logomarca da Empresa.....	15
Figura 03 – Espaço Natura – FabricaCajamar SP.....	16
Figura 04 – 3º Logomarca da empresa.....	16
Figura 05 – Características predominantes nos Resilientes.....	26
Figura 06 – Atributos das pessoas resilientes.....	27
Figura 07 – Os níveis de resiliência por Carmello (2004)	32
Figura 08 – Os níveis de resiliência por Siebert (1998)	34
Figura 09 – Dinâmica e estágios da mudança	35
Figura 10 – Fatores de Sustentação	36
Figura 11 – Classificação das empresas.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Níveis de resiliência.....	45
Gráfico 02 - Sexo dos entrevistados	46
Gráfico 03- Escolaridade dos entrevistados	47
Gráfico 04-Faixa etária dos entrevistados	48
Gráfico 05 -Tempo na empresa	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Geral	19
1.3.2 Específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA RESILIÊNCIA.....	21
2.2 SER RESILIENTE: UMA EXIGÊNCIA CONTEMPORÂNEA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	23
2.3 COMPONENTES DA RESILIÊNCIA	25
2.3.1 Característica dos resilientes	25
2.3.2 Padrões de Conduta	28
2.3.3 Princípios da pessoa resiliente.....	29
2.4 PILARES DA RESILIÊNCIA.....	31
2.5 OS NÍVEIS DA RESILIÊNCIA	31
2.6 COMO LIDAR COM AS MUDANÇAS AS PERDAS NECESSÁRIAS	34
2.6.1 Atributos de sustentação.....	35
2.6.2 Resiliência “agente transformador nas organizações”	36
3 METODOLOGIA	40
3.1 TIPOS DE PESQUISA	40
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	41
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXO	

1 INTRODUÇÃO

No momento histórico atual o saber técnico não é mais suficiente para um bom desempenho profissional, devido a globalização as aceleradas e frequentes mudanças que são enfrentadas pelas organizações em seu ambiente. Para sobreviver neste mercado competitivo as empresas tem que conquistar os melhores resultados empregando cada vez menos recursos, com isso passam a exigir dos funcionários outras características e habilidades, como a flexibilidade, adaptação e superação das metas, características estas presentes nos resilientes. As pressões recaem inicialmente sobre a liderança que são os responsáveis por promover os resultados, grupo este em que os níveis de estresse bate recorde. Neste cenário surge uma habilidade que a cada dia tem sido a mais valorizada, a resiliência capacidade humana de superar e sobrepor os obstáculos a que transforma sofrimento em competência, os profissionais que tem se tornado resilientes se destacam cada dia mais no mercado, devido a sua capacidade de superação eles conseguem realizar feitos extraordinários que por muitas vezes os colocam em posição de destaque. Carmelo diz que (2008, p.48) “... É por isso que o conceito de resiliência ganha tanta força nos dias atuais, pois tem demonstrado que, mesmo diante de um cenário de instabilidade e mudança, algumas pessoas e empresas conseguem maximizar o seu desempenho e produzir valor com o máximo de competência, inteligência e saúde possível.”

O presente trabalho tem como objetivo pesquisar nas principais metodologias o conceito e o processo de resiliência, que foi explanado no primeiro tópico, no segundo tópico fala sobre o ser resiliente que vem se tornando a cada dia uma exigência contemporânea, no terceiro encontram-se os componentes e as características das pessoas resilientes, no quarto tópico fala sobre os vários níveis da resiliência na visão de dois autores e no quinto tópico mostra como a resiliência é importante no processo de mudança e como ela atua como esse agente transformador. Ao fim deste trabalho espera-se medir o nível de resiliência dos gerentes de relacionamento da Natura no Rio Grande do Norte (RN) e na Paraíba (PB).

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Há uma grande necessidade de compreender como os gerentes encaram as situações adversas nas organizações, se partimos da constatação que eles ocupam um cargo intermediário, e que precisam atuar gerenciando o sistema de resolução de problemas, lidam com conflitos, é um elo de comunicação da empresa, promove cursos, lideram equipes de consultoras, conduzem sua equipe ao grau de engajamento, fazem uso do controle emocional, capacidade de adaptação, iniciativa, raciocínio lógico, determinação e perseverança, é de importância fundamental que a empresa Natura obtenha mais esse dado das suas gerentes, para que assim possa aperfeiçoar a resiliência ao seu nível mais alto, ou até mesmo desenvolvê-la na organização, e esse é o objetivo desse trabalho monográfico proporcionar conhecimento sobre o tema resiliência organizacional, identificar os aspectos mais relevantes no ambiente empresarial, que a cada dia está mais complexo e dinâmico. Devido a isso se desejou conhecer através da pesquisa os níveis de resiliência dos funcionários que ocupam o cargo de gerente de relacionamento da Natura no RN e PB.

Diante do acima exposto, podemos nos perguntar:

“Quais os níveis de resiliência para superar as adversidades e prestar um serviço de qualidade?”

1.2 CARACTERIZAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE

COMO SURTIU A NATURA, MAIOR EMPRESA DE COSMÉTICOS DO BRASIL.

A Indústria e Comércio de Cosméticos G. Berjeaut Ltda foi criada em 1969 a partir de um sonho e da sociedade entre Jean-Pierre Berjeaut e pelo atual co-presidente do Conselho de Administração da Natura, Antonio Luiz da Cunha Seabra, com uma modesta loja de cosméticos e um laboratório que produzia somente cosméticos, destinados ao cuidado com a pele, situados à rua Oscar Freire, em São Paulo (SP). Foi inaugurada com a proposta de utilizar fórmulas e componentes naturais no preparo de seus produtos, e tinha como objetivo vender produtos diferenciados de cuidado pessoal, de alta qualidade e a preços competitivos.

Em 12 de janeiro de 1970, a razão social da Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut muda para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nesta mesma década, a Natura optou pela venda direta, que permitia o contato direto e personalizado da empresa com seus clientes, o recrutamento das “consultoras de beleza” foi feito entre as próprias clientes da loja, que passaram, assim, a vender os produtos Natura sob comissão, com uma série de representantes em várias cidades, a alternativa que viabilizaria o crescimento da empresa, apoiado na força das relações pessoais.

Crenças

*A vida é um encadeamento de relações.
Nada no universo existe por si só.
Tudo é interdependente.
Acreditamos que a percepção da importância
Das relações é o fundamento da grande
Revolução humana na valorização da paz,
Da solidariedade da vida em todas
As suas manifestações.
A busca permanente do aperfeiçoamento
É o que promove o desenvolvimento dos
Indivíduos, das organizações e da sociedade.
O compromisso com a verdade é
O caminho para a qualidade das relações.
Quanto maior a diversidade das partes,*

*Maior a riqueza e a vitalidade do todo.
A busca da beleza, legítimo anseio
De todo ser humano, deve ser liberta
de preconceitos e manipulações.
A empresa, organismo vivo, é um dinâmico
Conjunto de relações. Seu valor e sua
longevidade estão ligados á sua capacidade
de contribuir para a evolução da sociedade
e seu desenvolvimento sustentável.*

Fonte: WWW.natura.net

Surgia nesta mesma época a primeira logomarca Natura, na cor verde, o desenho sugere a imagem de uma flor, as pétalas são formadas por letras “n”, de Natura. A escolha é motivada pela crença da empresa de que a flor é a mais pura representação de uma vida que está nascendo e da beleza como um todo.



Figura 1 – 1º Logomarca da empresa
FONTE: WWW.wikihistorias.com.br

A empresa começou a se destacar no cenário nacional na década de 80, era considerada um fenômeno mercadológico, devido ao ganho de força com novos produtos e a conquista dos novos mercados regionais do país. Ao contrário do que aconteceu com grande parte das empresas nesse período, ela cresceu 35 vezes na década. Já em 1983 a Natura preocupada com o meio ambiente torna-se a pioneira mundial a disponibilizar produtos de alto consumo na versão refil, poupando, assim, a utilização excessiva de embalagens compostas por plásticos, e não utilizam animais para testes em laboratório. O impacto obtido é em média 50% menor sobre o meio ambiente do que as embalagens convencionais. O ano de 1989 marca o início do segundo ciclo de crescimento da empresa, com a fusão das quatro empresas que formavam o sistema Natura – Natura, *L’ArcenCiel*, e duas

distribuidoras, em decorrência disto, a logomarca Natura é modificada e posteriormente ganha a assinatura "Verdade em Cosmética".



Figura 2 – 2º Logomarca da empresa
FONTE: WWW.wikihistorias.com.br

A marca tornou-se símbolo de uma linguagem única para a nova empresa. A ampla reorganização interna que deu início à constituição atual da Companhia, além de uma nova composição acionária que possibilitou acomodar interesses divergentes. Ela torna-se a maior indústria de cosméticos do Brasil.

A década de 1990 caracterizou-se como uma nova fase de expansão dos negócios com intensos investimentos em pesquisas de novos produtos, adoção de novas tecnologias e início do processo de profissionalização da empresa. 1992, a Natura dava início à sua internacionalização, com presença na Argentina e no Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de consultoras. Em 1995 a Natura formalizou seu Plano Institucional no qual deixou claro suas crenças, valores, visão, missão e o relacionamento da corporação com os diferentes públicos. A Natura institui uma área de Ação Social e lança o Projeto "Crer para Ver". Em 1996 lança o seu site e todos os colaboradores passam pelo primeiro módulo PRONAQ (Processo Natura de Qualidade), visando preparar e capacitar os colaboradores para alcançar a qualidade total. Já em 1997 a área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) da Natura detém um dos mais completos laboratórios da América Latina na área de Cosmética e conta com uma extensa rede fornecedora de informações espalhada pelo mundo. Em 1999 é lançada a Primeira pesquisa de Clima Organizacional, coordenada pela HayGroup, indica que a Natura está seis pontos acima do mercado e é considerada uma das empresas *benchmark* em clima

organizacional, e chegou ao final da década como uma das empresas líderes de mercado.



Figura 3 – Espaço Natura – Fabrica Cajamar SP
FONTE: WWW.wikihistorias.com.br

O terceiro ciclo da empresa iniciou-se em 2000, com uma fase de investimentos em infra-estrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura - centro próprio físico, ela deu um salto no domínio de tecnologias de ponta e novos processos de fabricação e distribuição. O novo espaço Natura em Cajamar, São Paulo, centralizou as operações de produção, distribuição e treinamento da empresa e tornou-se um centro de referência em pesquisa e tecnologia, responsável pelos estudos a partir do uso sustentável da biodiversidade brasileira em produtos da linha Natura, permitiram à empresa uma diferenciação em relação aos seus concorrentes internacionais.



Figura 4 – 3º Logomarca da empresa
Fonte: WWW.wikihistorias.com.br

As reformulações de branding demarcando o momento em que se consolidava como a maior empresa nacional de cosméticos, incluiu mudanças na

logomarca que passou a ter cores mais quentes, traços mais leves e modernos, e na sua assinatura que deixou de ser “A verdade em cosméticos” para passar a ser “bem estar bem”.

Razão de ser

*Nossa razão de Ser é criar
E comercializar produtos e serviços
Que promovam o bem-estar/estar bem.*

Bem-estar

*É a relação harmoniosa, agradável,
Do indivíduo consigo mesmo,
Com o seu corpo.*

Estar bem

*É a relação empática, bem-sucedida,
Prazerosa, do indivíduo com o outro,
Com a natureza da qual faz parte,
Com o todo.*

Fonte: www.Natura.net

O êxito de suas iniciativas ficou claro no desempenho dos anos seguintes, culminando com resultados históricos em 2004, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas social e ambiental, também neste ano a empresa vira capital aberto, com cerca de 40% de nossas ações disponíveis no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa).

Em 2005, a Natura escolheu cuidadosamente o dia 22 de abril para mostrar o descobrimento do país como desenvolvedor de produtos de qualidade inspirados na Amazônia, maior diversidade biológica do mundo, e assim marcar a sua estréia na Europa, com uma loja em Paris, considerada a capital mundial da cosmetologia, ela optou por não entrar da mesma forma com que opera no Brasil e na América Latina, ou seja, por meio de venda direta; a empresa optou por ter uma loja de dois andares, opção essa por ser este o modelo de venda na Europa deve-se à decisão de reforçar a marca por meio de uma *flagshipstore*. No segundo semestre de 2005, entrou no México, e em maio do ano seguinte começou a operar na Venezuela. Em

2010, foram inauguradas duas novas Casas no Brasil, uma em Santo André (SP) e outra no bairro Itaquera, São Paulo capital, para estimular a experimentação de nossos produtos e promover o treinamento de consultoras e consultores, contando ao todo com cinco centros de distribuição, centros de pesquisa e tecnologia, seis Casas Natura, distribuídos em todo o país, em suas operações internacionais tem o centro avançado de tecnologia em Paris, contando ainda com dez distritos na América latina, sendo três no México, uma na Argentina, três na Colômbia, duas no Chile e uma no Peru.

Ao longo das quatro décadas de existência, a Natura alcançou uma posição privilegiada, é a líder no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal e sua marca está entre as mais valorizadas do país, tem sido reconhecida pelo alto grau de inovação e qualidade de seus serviços e produtos. A empresa tem lançado em média um novo produto a cada três dias e procura manter um comportamento empresarial orientado para a criação de valor sustentável, e um compromisso com o equilíbrio entre os impactos econômicos, sociais e ambientais de seus negócios, foi a primeira em iniciativas e conquistas que valorizam a prática de relacionamentos com seus diferentes públicos. Atualmente, conta com cerca de 1.200 milhões de consultoras e consultores e de 900 produtos em seu portfólio nas categorias maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outros.

Visão da Empresa

A natura por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece por seus produtos e serviços, será uma marca de expansão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Fonte: WWW.natura.net

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- ✓ Mensurar o grau de resiliência nos gerentes de relacionamento da Natura no RN e PB.

1.3.2 Específicos

- ✓ Mapear as competências necessárias para se tornar um profissional resiliente.
- ✓ Estruturar um modelo de níveis de resiliência para as competências mapeadas.
- ✓ Analisar os atuais níveis de resiliência nos gerentes de relacionamentos da natura.
- ✓ Sugerir possíveis soluções para problemas encontrados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Quanto a importância

O presente trabalho é de grande relevância, visto que a temática resiliência organizacional é um fenômeno recente e já tem se tornado uma característica indispensável ao profissional atual, frente as mudanças constantes impostas ao ambiente corporativo.

Quanto a oportunidade

Esta pesquisa é oportuna, a medida que a demanda por profissionais com perfil resiliente só aumenta, já que estamos vivendo no novo cenário mundial caracterizado pelas intensas transformações e continuas mudanças no ambiente dos negócios, havendo a necessidade constante de adaptação e superação por parte dos profissionais em seu dia-a-dia.

Quanto a viabilidade

Outro motivo que justifica é a sua viabilidade, visto que a empresa se colocou disponível para a realização do mesmo. Além de ser de grande importância para a autora, já que o trabalho é indispensável a sua formação acadêmica, ao seu desenvolvimento profissional e também contribuirá para subsidiar estudos posteriores sobre o tema. Também é viável devido ao seu custo x benefício, visto que para empresa será isenta de custo e terá como benefício o conhecimento sobre os níveis de resiliência dos regentes de relacionamento da Natura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA RESILIÊNCIA

O termo resiliência tem sua origem no latim do verbo “*Resilire*” que tem como significado “saltar para trás, recuar, voltar ao estado Natural”. Pela origem inglesa definida por Yunes (2003), *resilient* remete a idéia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação de um corpo físico em voltar o seu estado natural, depois de cessada a pressão sobre si. O dicionário Aurélio o define como a “propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica”. Os primeiros relatos do termo resiliência foram utilizados na física e engenharia pelo cientista Thomas Young em 1807, tal descoberta indica que os materiais possuem curvas de deformação elástica e que sua resiliência está associada ao grau de elasticidade que este suporta sem se deformar. Segundo Holanda (1986, p. 1838), resiliência é “a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora desta deformação”. Também é relacionado com o limite de resistência, e isso é demonstrado pela mesma física através da eletricidade. De acordo com Bergamini:

A compreensão desse desgaste reacional fica mais fácil se observamos que, assim como os obstáculos do mundo físico consomem energia, requerendo a intervenção de qualquer tipo de força para serem suplantados, no mundo psíquico também o mesmo acontece. Uma vez que alguém se vê diante de um impasse, há que reagir para livrar-se da situação conflituosa e nesse momento o reduto de forças internas é solicitado a entrar em ação, para que providências sejam tomadas com vista a solução do problema, daí o desgaste interno. A cada comportamento há que se fazer com que o reduto de recursos pessoais sejam utilizados. Isso não quer dizer que tais recursos se esgotem definitivamente; pelo contrário, eles vão recompondo-se e a cada obstáculo vencido a pessoa sente-se como que realimentada em seu próprio eu e mais predisposta a enfrentar novas e futuras etapas de vida. (BERGAMINI, 1996, p. 14).

Transportado para o campo das Ciências Humanas, o que é ainda relativamente recente, sua definição não é clara nem tampouco precisa como na física, já que os fatores relacionados aos fenômenos humanos são complexos e variados, contudo a sua relevância frente ao estudo do desenvolvimento dos indivíduos vem crescendo a

cada dia, Rutter (1997) diz que a resiliência era considerada nos primórdios de seu conceito como a resistência absoluta ao estresse, ou seja, estava ligada a invulnerabilidade – saída da crise ileso, considerando capaz de suportar o sofrimento em qualquer nível, mas que hoje ela é considerada como uma resistência relativa, e tem como base os fatores intrínsecos e extrínsecos interagindo e influenciando mutuamente por meio de uma relação recíproca, de acordo com as circunstâncias e peculiaridades da vida do indivíduo. Os estudos foram sendo ampliados e o conceito evoluiu adquiriu características que parecem permitir avaliar indivíduos de acordo com suas possibilidades de enfrentamento às adversidades. Esse conceito tem sido utilizado para descrever a capacidade de uma pessoa, mesmo num ambiente desfavorável, se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades.

“O ser resiliente é aquele que decidiu interpretar a adversidade como uma circunstância e um aprendizado da vida. Escolheu a inteligência e a esperança em vez da vitimização e do desespero”.

Carmello, 2004, p.36

No campo da medicina foi utilizado para descrever as pessoas que conseguem se recuperar de algum acidente ou evento traumático, na psicologia a resiliência pode ser demonstrada, especialmente, quando um indivíduo encontra-se no limite de sua capacidade e ultrapassa os momentos de pressão ou situações de grande estresse e não se quebra emocionalmente; conseguindo tirar o melhor proveito de sua competência, inteligência e saúde. O doutor Frederic Flach (1991), psiquiatra, observou que seus pacientes resilientes que melhor reagem emocionalmente depois de uma tragédia são os que habitualmente partilham suas experiências de forma verbal uns com os outros.

Já na administração o termo resiliência foi utilizado pela primeira vez em 1974, pelo consultor organizacional Daryl Conner, que correlacionou a resiliência com a dinâmica de cenários organizacionais, aplicando o conceito em processos de gestão de mudanças. Desde então a palavra resiliência vem sendo utilizada com frequência nos diferentes países da Europa, nos EUA e no Canadá e mantém praticamente o mesmo significado, ou seja, a empresa resiliente é aquela que sobrevive com mais facilidade aos momentos de crises e consegue ultrapassá-los com sucesso, se recuperando rapidamente e moldando-se a cada “deformação”

situacional, neste caso a organização não voltaria ao seu estado anterior, mas sairia melhorada para alcançar os seus objetivos.

“Precisamos de executivos e supervisores resilientes e que saibam como gerenciar a mudança de uma maneira conscientemente competente. Eles devem implementar as mudanças com êxito para si e para os outros, aplicar consistentemente os mecanismos que usam e ser capazes de refletir a esses métodos como uma disciplina estruturada, para que os outros possam aprender e aplicar as mesmas estratégias.” (CONNER, 1995, p.80)

É urgente construir e desenvolver colaboradores resilientes para as organizações, pois os novos desafios estão sempre surgindo no mundo moderno, e sendo assim é de grande importância que eles aprendam a lidar adequadamente para que assim cresçam e se mantenham competitivos junto com a organização.

2.2 SER RESILIENTE: UMA EXIGÊNCIA CONTEMPORÂNEA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ser resiliente é aquela pessoa que tem capacidade de superar condições adversas e reagir com otimismo às situações de dificuldade, pois o foco dela não está no problema e sim na solução. De acordo com Al Siebert (2005) as pessoas podem optar por lidar bem ou reagir como vítimas, ou seja, se ela será uma pessoa resiliente ou resistente. Não é a situação, é como reagimos a ela que determina se somos ou não resilientes.

RESILIENTES	RESISTENTES
Conseguem identificar na crise uma oportunidade	Vêem a crise como ameaçadora.
Facilidade em assimilar novos conhecimentos	Expressa grande dificuldade em assimilar novos conhecimentos.
Paixão pela mudança	Aversão a mudança
Visão mais crítica e otimista a mudança	Visão catastrófica da mudança.
Procura compreender e entender a mudança para tirar o melhor proveito.	Não ver na mudança nenhum fator favorável.

QUADRO I : Padrões de conduta resilientes x resistentes

Fonte :Elaborado pela autora

Desta forma, a pessoa consegue ver nas adversidades desafios a serem vencidos, ao invés de se deixar abater pelo estresse, depressão e outros fatores que acabam por bloquear e até mesmo comprometer suas atividades no trabalho. Neste sentido Poletti & Bobbs (2007, p.14), ao fazer referência à (Vanistendael, 1993) diz que o conceito de resiliência é muito mais abrangente e rico do que a “capacidade de superar”: para ele a resiliência é composta por duas dimensões. 1) “A resistência à destruição, a capacidade de proteger sua integridade sob fortes pressões”. 2) “A capacidade de construir, criar uma vida digna a despeito das circunstâncias adversas”.

Mesmo experimentando as mesmas situações que os não-resilientes, os resilientes são feridos, mas possuem competências necessárias para curar a ferida e cicatrizá-la. (Poletti & Bobbs, 2007), não permitindo que essa experiência o afete de modo negativo, vêem sempre uma oportunidade diante das crises e demonstram maior capacidade de auto-recuperação saindo de forma mais maduro e fortalecido, usando a cicatriz como testemunha de sua luta e vitória.

“Diante de tudo o que aconteceu na sua vida, você pode chorar sobre sua sorte ou perceber o que se passou como uma ocasião favorável. Tudo o que advém pode ser visto ou como uma possibilidade de crescimento ou um obstáculo ao seu desenvolvimento, é você e mais ninguém, que tem o poder de escolher.”

POLETTI; BOBBS (2007, p.19), apud DYER (1996)

A resiliência é uma capacidade de via dupla, pois inclui tanto a antecipação e a preparação para a mudança, quanto a capacidade de responder rápido e consistente ao inesperado. Aliás, as pessoas não apenas superam as adversidades, desafios e as circunstâncias desfavoráveis como ainda se fortalecem com as experiências, caminhando resolutamente em frente com vistas a viver mais e melhor. Enfatizamos, também, Bergamini, (1996, p.14) que descreve como enfrentamos as situações adversas:

“Os problemas e situações desagradáveis exigem que cada um empregue recursos a fim de colimar soluções mais confortáveis. É claro que o esforço para conseguir tais soluções pode vir a precipitar desgaste psicológico e determinar uma espécie de esvaziamento de energia psíquica, dando lugar a uma sensação interna de pressão, consumidora do tônus vital, objetivamente constatável sob forma de apatia e perda de motivação”.

Nesta perspectiva, o ser resiliente não espera que as coisas aconteçam para tomar uma postura, mas faz o necessário para influenciar as situações a seu favor e utiliza todos os recursos disponíveis, vai crescendo nas mudanças, fortalecendo-se nas batalhas, recompondo-se a cada vitória e ganhando maturidade.

2.3 COMPONENTES DA RESILIÊNCIA

2.3.1 Características dos resilientes

Observar-se no comportamento das pessoas resilientes um conjunto de características e fatores intrínsecos e extrínsecos, manifestada constantemente através de diversas circunstâncias, porém não basta apenas ter, mas manifestá-las em momento oportuno. No entender de Carmello, (2004 p.75) “Não podemos afirmar

que somos resilientes, mas que estamos resilientes.”Deste modo a resiliência não se apresenta de forma absoluta nem invariável, visto que uma pessoa pode se apresentar como sendo resiliente em determinada situação e em outra posterior não o ser, ou seja, devemos cultivar a resiliência constantemente e reconhecer que em determinadas áreas ou momentos da vida, podemos ser mais ou menos resilientes.

De acordo com Carmello (2004, p.84) em 80% dos estudos sobre resiliência, encontra-se um conjunto de características que são atribuídas aos resilientes elas influenciam positivamente os resultados. O mesmo autor, após estudos, indica e sintetiza as características predominantes nos resilientes, que se ativadas conseguem melhorar e influenciar positivamente os resultados. Frequentemente, a qualidade de resiliência é atribuída a indivíduos que, em face de uma adversidade esmagadora, são capazes de se adaptar e restaurar o equilíbrio de suas vidas.

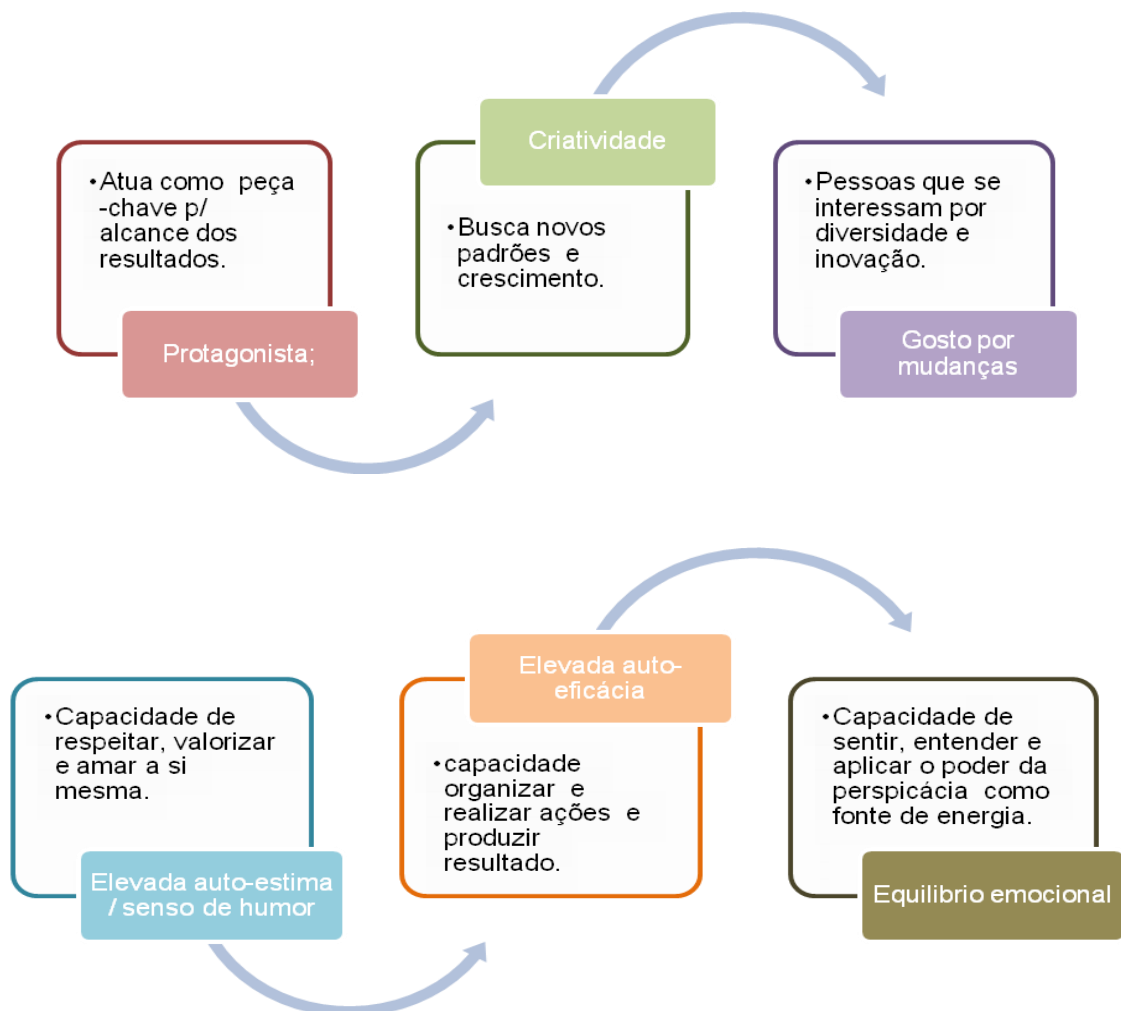


Figura 5: Característica predominante nos resilientes
Fonte: Carmello (2004, p 84) adaptado pela autora

Os resilientes são diferentes uns dos outros, já que alguns manifestam intensamente algumas características/habilidades e menos intensamente outras. Podemos identificar algumas habilidades que predominam ou que são comuns de encontrar nos resilientes a partir de seus atos e comportamentos, ela pode ser observada como um processo de separação onde a pessoa consegue se sobressair de situações difíceis, precisando lutar sem abrir mão das suas virtudes e motivações.

Al Siebert (2005), um dos maiores pesquisadores dos EUA sobre a resiliência, explica que a resiliência nas pessoas é determinada pela sua capacidade de ser flexível e ter uma personalidade equilibrada, elas tanto são alegres e sérios, trabalhadores e preguiçosos, criativos e lógicos, otimistas e pessimistas, o segredo do ser resiliente estar em ser dos dois jeitos, nos pares de qualidades opostas, Elas têm a capacidade de migrar entre essas características, isto é, demonstram a flexibilidade e adaptação superior, pois cada situação exige postura diferente. O resiliente busca a objetividade e relevância nas informações como base, para depois tomar a decisão e criar ações que possam impactar de maneira assertiva as dificuldades com disposição para solucioná-las.



Figura 6 Atributos de uma pessoa resiliente
Fonte: adaptado de Trombetta e Guzzo(2002, p.21)

Considerando que todas estas características podem ser desenvolvidas no transcorrer da vida, Cyrulnik (2004), afirma que qualquer pessoa pode “vir-a-ser” resiliente. As que conseguiram desenvolver têm mais facilidade de metamorfosear seus sofrimentos; mas, mesmo as que não tiveram esse acesso poderão abrir suas asas, desde que tenham à sua disposição um líder que possa lhes ajudar a construir os níveis de adaptação positiva. É preciso, portanto, que cada profissional possa analisar sua própria condição em relação a estas competências, e buscar meios de desenvolver aquelas em que estiver fora do esperado. De acordo com as pesquisas efetuadas no campo da resiliência, é muito importante ressaltar que não se pode traçar um modelo dos resilientes, apenas reconhecer neles certos comportamentos específicos. A resiliência não é algo com que se nasce, como um dom, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida, também não tem caráter heróico e é muito mais comum do que pensamos.

2.3.2 Padrões de conduta

Podemos encontrar exemplos destes comportamentos na vida das pessoas de diversas áreas de atividade profissional. Conner (1995) aponta padrões de conduta como essência da resiliência e relaciona cinco características:

- Flexibilidade: Estas pessoas sabem identificar os objetivos, agem como um sistema aberto ao novo e respondem no tempo certo.
- Foco: Elas possuem uma visão clara do que desejam alcançar.
- Organização: Expandem as suas abordagens para controlar a ambigüidade.
- Positividade: Demonstrem segurança e convicção naquilo que elas realizam.
- Pró-ação: Induzem as mudanças em vez de quererem evitá-las.

Segundo o autor, esse padrão de conduta, se administrado de forma excelente, irá contribuir para estratégias mais atraentes e eficazes de enfrentamento e superação das adversidades, pois criará novas referências que levarão as pessoas para a obtenção de seus objetivos. Carmello (2004, p.90) define que os fatores de promoção são usados para melhorar e aumentar a probabilidade de sucesso e faz a separação em cinco etapas: são elas: 1) Modelo de desafio: Um

olhar diferente da realidade, saber realmente a dimensão do problema, se perceber como um protagonista e não como uma vítima. 2) Capacidade de reconhecimento da dimensão do problema: Se desprender de interpretações catastrófica ou muito positiva, mas sim uma análise crítica e real da situação. 3) Estabelecer metas para sua resolução: Capacidade e disposição para organizar e reorganizar as estratégias, quantas vezes forem necessárias a partir de uma análise dos ganhos e perdas. 4) Mente solucionadora: Ter sua energia focada na resolução dos problemas. 5) Sentido de propósito e futuro: A pessoa resiliente acredita que toda a dificuldade por qual está passando é apenas momentânea e vislumbra um futuro melhor ,em que está situação faz parte das inúmeras experiências da vida.

2.3.3 Princípios da pessoa resiliente

Piovan (2009) conceitua resiliência como a habilidade do indivíduo que ao sofrer crises, enfrentar mudanças ou situações de forte estresse, “dar a volta por cima”, transformando sofrimento em competência, e é outro autor que após estudos sobre o comportamento resiliente desenvolveu e propôs cinco atitudes que ele chama de “princípios das pessoas resiliente”:

Primeiro Princípio: Ter consciência que as dificuldades fazem parte da vida e que é preciso conviver com elas.

O autor fala neste primeiro princípio que mesmo antes de nascer o homem já enfrenta adversidades, visto que, com o passar do tempo, o útero materno vai ficando pequeno e desconfortável para o seu tamanho, e então somos obrigados a sair de um ambiente conhecido para um ambiente novo onde a adaptação inicial é desconfortável e dolorosa, mas necessária. Esse é apenas o primeiro obstáculo a ser superado, pois a vida reserva vários outros momentos de mudanças e dificuldades que precisaremos enfrentar.

Segundo Princípio: Compreender a natureza humana e buscar competências.

No segundo princípio devemos reconhecer as nossas limitações e buscar competências necessárias para superar as adversidades. Fugir do problema e

ignorar as suas limitações não o ajudará, pois para termos um comportamento resiliente é necessário manter o controle de nossas emoções e usar a nossa inteligência emocional para agir em momento oportuno.

Terceiro Princípio: Persistir lutando para superar as adversidades.

O resiliente persiste na luta até conseguir superar a adversidade, já que acredita que os infortúnios são passageiros ou circunstanciais e com isso não tem a acomodação como padrão de seu comportamento. Pelo contrário na batalha segue sempre acreditando e tentando de todas as maneiras conquistarem os seus objetivos, pois não perdem energia com o problema, mas direciona a sua energia para a solução.

Quarto Princípio: Encarar o problema, tomar as decisões necessárias e investir em energia para solucioná-lo.

As pessoas resilientes são objetivas e determinadas na sua maneira de lidar com os problemas, mas isso não quer dizer que elas não se preocupam ou que não se abalam a diferença é que elas têm o controle emocional e conseguem dominar os sentimentos e passam, assim, a ser mais racionais e a mobilizarem as suas energias para solucionar o problema, Piovan (2009, p.107) diz que “as pessoas resilientes tiram o problema do campo emocional e transferem-no para o campo racional no qual podem lidar objetivamente com ele.” Com o problema definido, podem organizar as idéias e visualizar as possíveis soluções para ele.

Quinto Princípio: A pessoa resiliente entende que as dificuldades da vida nos tiram da zona de conforto e propiciam o crescimento.

O que faz com que o indivíduo se torne resiliente é o fato de acreditar que nada na vida dura para sempre, devido, ao mundo, às pessoas e ao ambiente corporativo estarem em constante mudança sendo que estas podem ser lentas ou aceleradas, e com isso é impossível evita-las, já que muitas fogem do nosso controle. A saída é encará-las como sendo fatores naturais, assim como já fazem as pessoas resilientes, e começar a ver nas adversidades oportunidades e não encará-las de

modo negativo, visto que se fizerem assim ficarão para sempre estagnados. Se encarar de modo positivo como oportunidades, evoluirá só precisando ousar fazer coisas novas, pois a vida é feita de ciclos e é preciso saber a hora em que aquele ciclo acabou, para isso têm que terem coragem para se desapegar e para sair da zona de conforto e se aventurar. As pessoas resilientes por muitas vezes provocam a mudança, devido acreditarem que a essência na vida está no movimento constante, e compreendem que depois do ápice vem o declínio.

2.4 PILARES DA RESILIÊNCIA

Podemos complementar com Poletti & Bobbs (2007, p.37 a 40), ao fazer referência à (Wolin e Wolin, 1993) fala que os indivíduos resilientes desenvolvem sete aspectos que são denominados os pilares da resiliência são eles:

- ✓ **Introspecção:** Cria o hábito de questionar a si mesmo e responder as perguntas com honestidade. Esta ligada a sua auto-estima e o conhecimento de si mesmo.
- ✓ **Independência:** É a arte de fixar os limites entre si e o meio com problema, distanciamento físico e emocional sem cair no isolamento.
- ✓ **Relacionamento:** Representa a habilidade de estabelecer laços com outros indivíduos, é o equilíbrio para satisfazer suas necessidades sem se expor aos outros.
- ✓ **Iniciativa:** Pôr-se à prova em tarefas necessárias. Relacionada com o gosto de exigir-se.
- ✓ **Criatividade:** Capacidade de criar ordem e beleza a partir do caos.
- ✓ **Humor:** A descoberta do cômico na tragédia.
- ✓ **Moralidade:** Refere-se à consciência de estender o seu desejo de bem-estar a todos os seres humanos.

Vale ressaltar que a simples identificação destas variáveis não demonstra um processo de resiliência, visto que para se enquadrar é necessário ter uma adaptação positiva, isto é, considera-se positiva quando a pessoa utilizou os recursos

necessários e alcançou as expectativas, mesmos em situações de exposição adversas.

2.5 OS NÍVEIS DE RESILIÊNCIA

Na vida cotidiana, as coisas estão mudando tão rapidamente que todos devem aprender a ser favoráveis as mudanças. Sendo assim, existem vários níveis de resiliência para diferentes situações, que vai de acordo às circunstâncias/situações que as pessoas se encontram no momento. Devem sempre fazer uma avaliação do ambiente, situação, tempo disponível e as suas necessidades específicas, só assim compreenderão de qual nível de resiliência necessitam para enfrentarem cada situação. Chiavenato (2002) alerta que a resiliência fixa o grau de defesa ou vulnerabilidade as pressões externas e a sua resistência ao avanço da inovação/mudança, diz que a saída é se esforçar para ultrapassar as barreiras. A questão dos níveis de resiliência é explicado e analisado por Carmello, (2004, p.54).

Situação			Conseqüência séria			Indivíduo: administração das respostas/sintomas	O processo da resiliência
O mundo globalizou-se; o mercado mudou; o cliente está mais exigente; o concorrente é tão ou mais inteligente que eu; etc.			Estamos perdendo <i>market share</i> ; perdi o emprego; o faturamento diminuiu; a fusão aconteceu; fui promovido; etc.			O que está acontecendo comigo? O que faço a respeito? Em que momento consigo interferir positivamente?	Quem sou eu? O que posso aprender? O que posso ativar? O que posso modificar? O que posso criar? Quem pode me apoiar?
	Durante	Depois	Antes	Durante	Depois	Pensamento/ Sentimento/ Fisiologia/ Comportamento	Alcance
							NR1
							NR2
							NR3
							NR4

Figura 7: Os níveis de resiliência
Fonte: Carmello, 2004, p.54

Nível de Resiliência I – NR1 -Recuperando-se de traumas e adversidades.

Neste nível, as pessoas encontram-se completamente passivas, ou seja, elas esperam os acontecimentos para que depois tomem uma atitude. Elas não influenciam positivamente a situação e nem a sua consequência principal, porém recuperam-se dos traumas e adversidades.

Nível de Resiliência II – NR2 – Torna-se mais flexível, consistente e econômico.

No nível II, as pessoas, mesmo sem antecipar a situação, conseguem agir bem durante os acontecimentos, evitando situações ou consequências muito desastrosas.

Nível de Resiliência III – NR3 – Crescem e fortalecem-se, mesmo em ambiente de mudanças.

Neste nível, as pessoas não dispõem de todos os recursos que necessitam, em virtude de não anteciparem os acontecimentos, mas consegue construí-los a tempo para enfrentar a situação e minimizar a consequência.

Nível de Resiliência IV – NR4 – Antecipam acontecimentos, produzem congruências e transformam a realidade.

Encontramos neste nível a maturidade da resiliência, onde as pessoas promovem as competências necessárias, antes que a demanda se apresente, produzem ajustes (aproveitando e maximizando oportunidades, e minimizando ou evitando problemas), e são capazes até mesmo de transformarem a realidade, reinventando modelos e estratégias de forma dinâmica. Quem está esse nível antecipa os acontecimentos, produz congruência e transforma a sua realidade.

A cada etapa de nível superado a Resiliência “salta” de uma posição passiva, na qual espera a situação dificuldade ou mudança acontecer para depois fazer o melhor possível, para uma posição mais ativa, onde há uma mobilização para antecipar situações e cenários.

Os níveis de resiliência também são explicado por Al Siebert (2005):

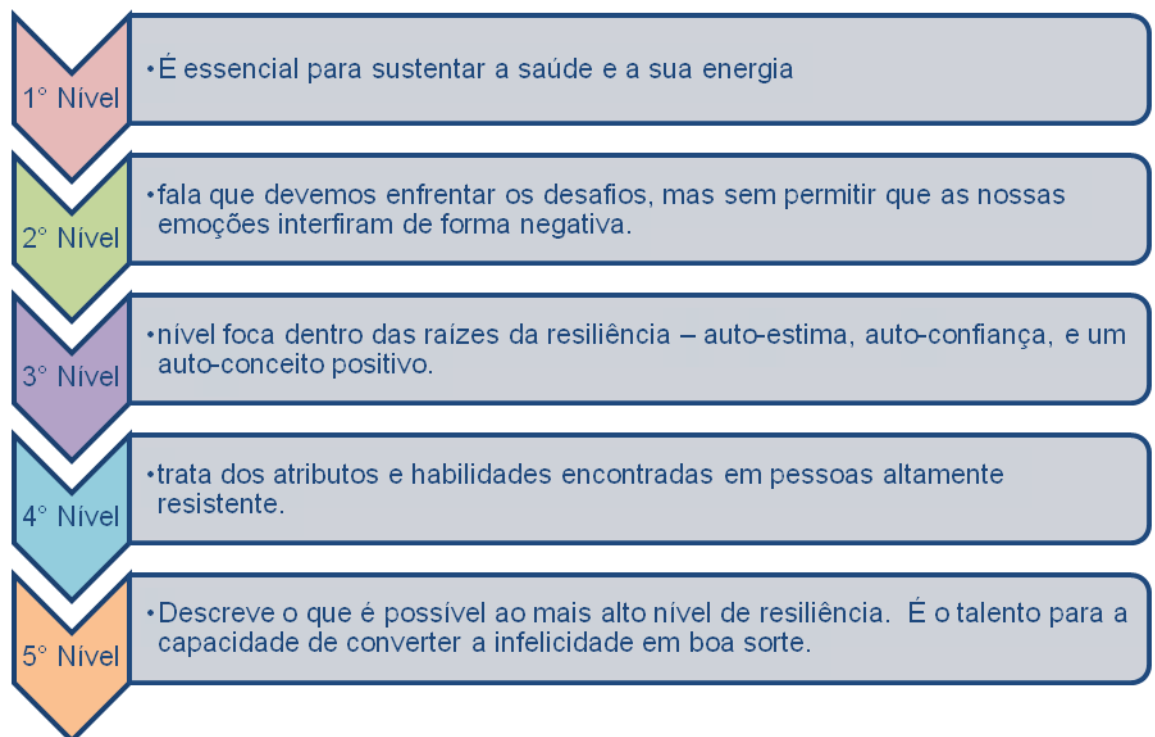


Figura 8: Níveis da resiliência

Fonte: Adaptado pela autora

Os níveis de resiliência baseiam-se na visão de como as pessoas reagem aos desafios e como elas utilizam os recursos disponíveis no ambiente para superar as dificuldades e saírem vencedoras. A compreensão dos níveis de resiliência é de grande importância, devido a necessidade de que para cada situação que enfrentam requer algum destes níveis. De acordo com Moeller (2002), A vantagem das pessoas que se encontram no nível mais alto da resiliência, esta no fato de não ficarem tão surpresos com alguns acontecimentos, mas sim, reunirem condições internas para mostrar uma melhor reação.

2.6 COMO LIDAR COM AS MUDANÇAS, AS PERDAS NECESSÁRIAS

Como foi mencionado em tópicos anteriores, a mudança mesmo que seja parcialmente planejada, não é processo ordenado e mexe com as acomodações e expectativas, mas deve ser vista de modo positivo pelo homem, visto que este é um ser em constante mutação. “Você não será invencível e invulnerável com a resiliência, mas poderá valer-se das “exigências” das mudanças para aprender, posicionar-se e evoluir.” Carmello, (2008, p14). A resiliência é importante devido a atuar como complemento da mudança, pois é possível mesmo em ambiente instável maximizar o nosso desempenho. Carmello (2008, p.152), ao fazer referência à Beer (2003), fala que o processo de mudança na organização tende a passar por etapas que configuram a empresa em níveis de resistência ou resiliência.

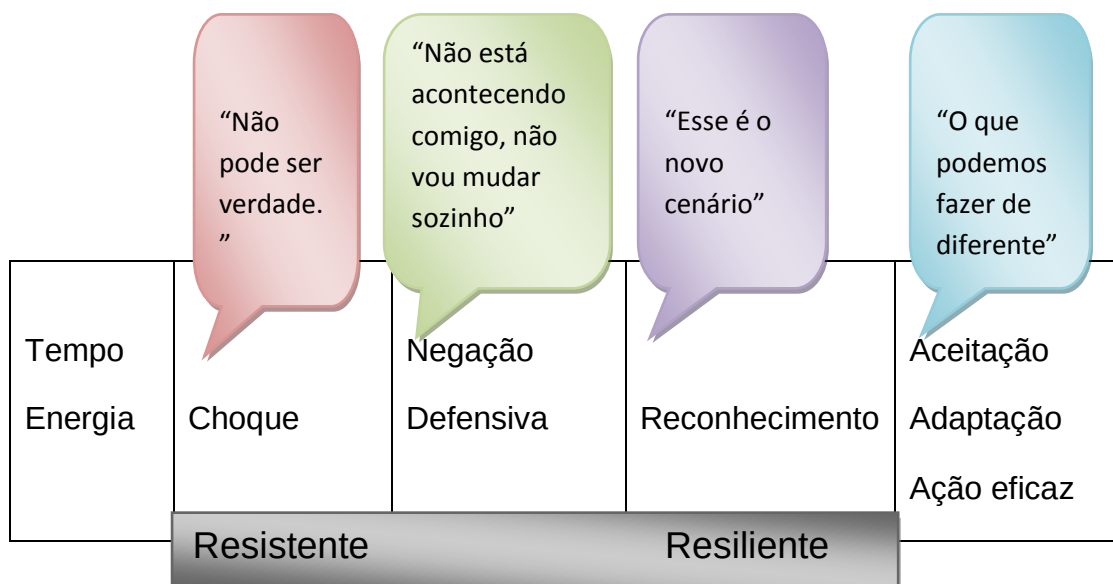


Figura 09: Dinâmica e estágios da mudança

Fonte: Carmello(2008, p.152), ao fazer referência à Beer (2003)

2.6.1 Atributos de sustentação

Existem alguns fatores que contribuem para a resiliência, são os fatores de sustentação desenvolvidos por Edith Grotberg (2005) é citado por Carmelo (2008), que associa a resiliência a um processo psicossocial, ao desenvolvimento saudável e eficaz do indivíduo. Contudo Carmello (2008, p. 97) fez adaptações para o ambiente organizacional. E a partir de estudos verificou que estes atributos são responsáveis pelo alto grau de adaptação positiva do indivíduo às mudanças, promovendo a preparação e o aprendizado necessário para o seu crescimento e fortalecimento. Estes fatores de sustentação produzem a capacidade de transformar a realidade em que a pessoa vive, pois promove equilíbrio e induz a uma postura assertiva diante da situação. A seguir foram esquematizados os fatores de sustentação por Carmelo (2008) do seguinte modo.

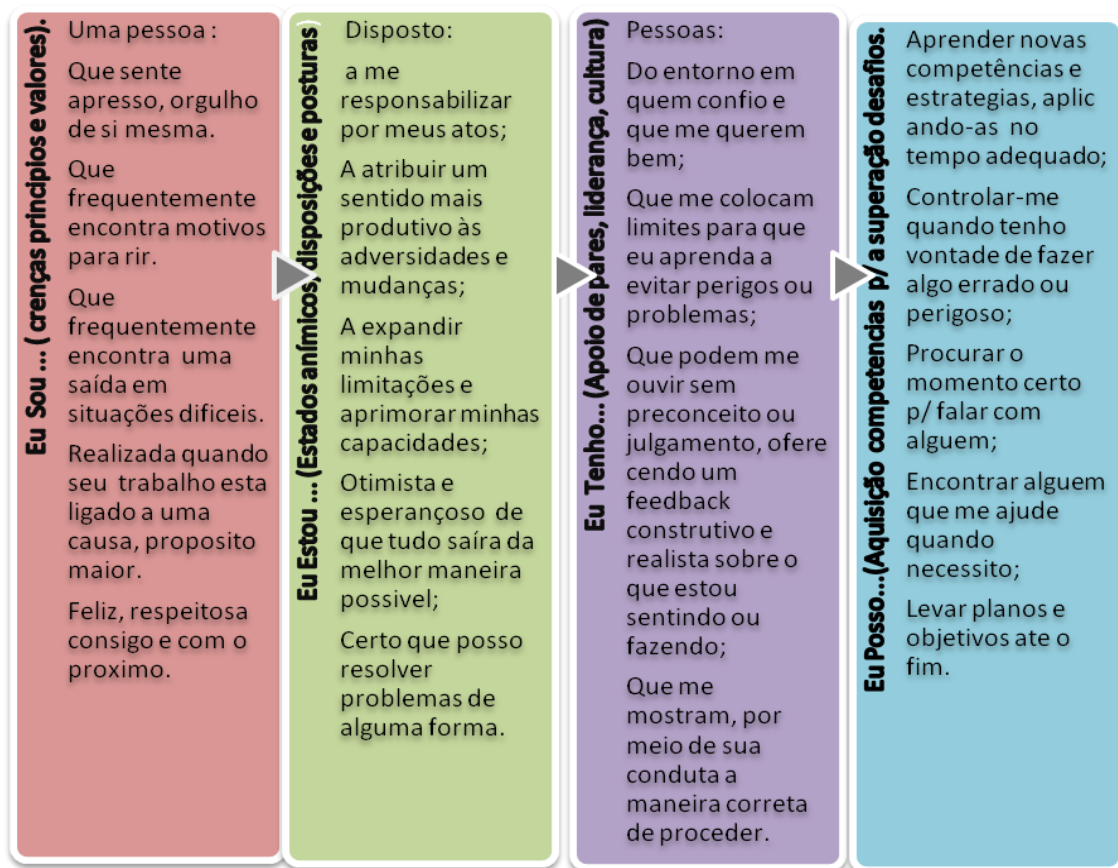


Figura 10: Fatores de sustentação
Fonte: (Carmello, 2008 p. 99)

Estes atributos de sustentação ajudam a produzir um comportamento resiliente por quatro percepções que as pessoas teriam, em termos de recursos que supõem uma interação dinâmica com meio no qual estão inseridos. É importante observar que apenas um destes atributos não é suficiente, visto que o processo de resiliência não será completo. Sob esta mesma perspectiva, o processo de resiliência resulta em uma combinação de no máximo de atributos (eu sou/ eu estou, eu tenho e eu posso) necessários para enfrentarem as exigências.

2.6.2 Resiliência: “agente transformador” nas organizações

A resiliência nas organizações é utilizada como ferramenta de ativo intangível, nesta era do conhecimento as empresas precisam quebrar paradigmas. As organizações resilientes apresentam maior capacidade de enfrentar e aprender com as dificuldades. Tavares (2001) propõe o desenvolvimento das capacidades resilientes nas organizações assim como nas pessoas.

“As organizações serão tanto mais resilientes quanto mais e melhor imitarem as pessoas, no sentido mais autêntico, de seres abertos, flexíveis, responsáveis, autônomos e colaborativos, solidários e tolerantes. Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente.” (TAVARES, 2001, P.60)

Resiliência em empresas não é reagir a uma crise isolada, mas a capacidade de se reinventar dinamicamente e continuamente, de mudar antes que a mudança se torne imperativa. Na visão de Hamel e Valikangas a empresa que deseje se tornar resiliente precisa superar quatros desafios:

- **Desafio Cognitivo:** A organização tem que se livrar da arrogância e da negação, saber que está mudando e que isso pode afetar o seu sucesso atual.
- **Desafio Estratégico:** A resiliência requer novo portfólio de opções para antigas estratégias.

- Desafio político: Necessita desenvolver um conjunto de produtos inovadores.
- Desafio Ideológico: A renovação deve ser contínua, permanente e dirigida.

Coutu (2002) discorre de três características de organizações resilientes, 1)Firme aceitação da realidade; 2)Uma crença profunda, geralmente baseada em valores que a vida é significativa; 3)Habilidade para improvisar. A resiliência nas organizações deve ser compreendida como um esquema que deve ser adaptado à realidade de cada empresa, considerando suas necessidades e estratégias particulares. Carmello (2004) desenvolveu um roteiro básico para a implantação da resiliência nas organizações, que tem o início na análise da situação atual da empresa. O próximo passo é identificar como a empresa se adapta, e define o tempo que ela dispõe para esse promover a mudança; neste momento, cria-se uma solução de resiliência a partir das necessidades encontradas e das oportunidades de melhoria que a empresa pode ganhar com a mudança. Desta maneira, as pessoas que estão inseridas na mudança precisam entender que suas atividades produzem valor para a empresa, para que assim desenvolvam o comprometimento e se sintam motivadas. Toda organização necessita que o líder atue como um agente transformador. Uma pesquisa realizada por Hamilton nos EUA e publicada na Harvard Business Review em 2005 apresenta as características das organizações e separam em dois grupos as saudáveis e as enfermas.

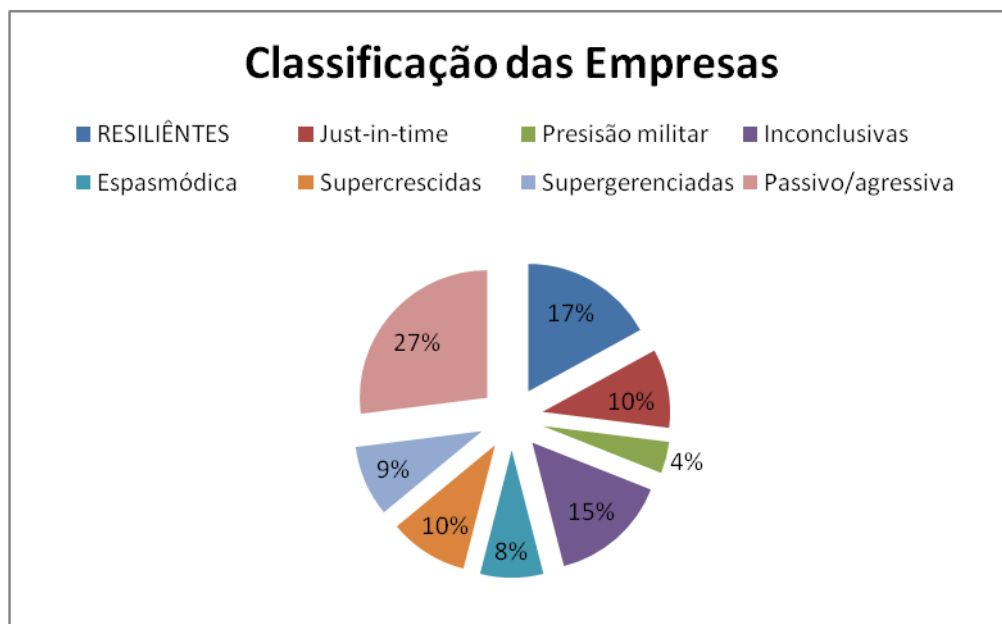


Figura 12: Classificação das empresas
Fonte: Hamilton, outubro de 2005.

Após a observação e análise dos sete tipos de organização, conforme a figura 12, a pesquisa destacou as empresas resilientes já que respondem de forma positiva às mudanças, maior flexibilidade, adaptabilidade e agilidade nas respostas. As organizações que incutiriam resiliência em sua liderança e desenvolvimento terão um vantagem competitiva clara.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem como finalidade captar e analisar os dados coletados, além de ser uma disciplina que estuda os métodos. Segundo Gil (2002, p.27) "Pode-se definir método como um caminho para se chegar a determinado fim. Neste capítulo é apresentada a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa, descrevendo como foi realizado, para alcançar os objetivos deste estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho de pesquisa se caracteriza como estudo de caso, de natureza quantitativa, enfoque exploratório e descritivo, neste sentido foi necessário uma revisão da literatura, que incluiu a utilização de livros, teses e artigos que abordava essa temática.

O estudo de caso se limita a uma realidade restrita permitindo um estudo aprofundado dentro de um contexto.

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, não podendo ser generalizado.(MARCONI E LAKATOS, 2010, p.274)

Uma investigação é exploratória quando é realizada em uma área que existe pouco conhecimento acumulado e sintetizado.

Gil (2002) define pesquisa exploratória como:

A pesquisa exploratória tem objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. GIL (2002, p. 45)

A pesquisa se caracterizou descritiva, porque evidenciou as características de um determinado fenômeno – Níveis de resiliência nos gerentes de relacionamento da PB e RN. De acordo com Roesh (2006,p.137) "O objetivo da pesquisa descritiva

é obter informações sobre uma população, sendo apropriadas para pesquisas-diagnostics.”

Já a pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise, utilizando as técnicas estatísticas. Segundo Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no meio de técnicas estatísticas, também utilizar-se-á por descrever a complexidade de determinado problema.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa contempla as 16 gerentes de relacionamento da Natura na PB e RN, onde 100% do universo foi explorado, sendo, portanto uma pesquisa censitária. A empresa foi escolhida para o estudo de caso por conveniência, pois a pesquisadora é consultora da Natura e também porque podemos relacionar o tema ao contexto de vendas, já que este é permeado por situações adversas e estresse que necessitam ser superadas diariamente.

População ou universo é um conjunto de elementos (por exemplo, empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo. VERGARGA, (2000, p. 50)

3.3 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados para esse estudo foi o dados primários, que para Roesch (1999), dados primários são aqueles coletados diretamente pelo pesquisador por meio de entrevista, questionários, formulários, escalas, observação ou testes, e a técnica escolhida para este estudo foi o questionário. Segundo Santos (2001, p.74) Coletar dados “É juntar as informações necessárias ao desenvolvimento do raciocínio previsto nos objetivos”. O questionário busca mensurar alguma coisa através de uma serie ordenada de perguntas.

É a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coletas de dados.

A observação participante é uma técnica de coleta de dados para conseguir informação utilizando os sentidos na observação de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver ou ouvir, mas também, em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Lakatos; Marconi (2004, p. 275). O fato de a pesquisadora pertencer a Natura como consultora facilitou a obtenção dos dados. A coleta de dados foi realizada através de questionário que continha 20 situações-problema no formato de escala Likert de cinco pontos. A escala de Likert identifica uma série de proposição, das quais os respondentes devem selecionar uma, variando de (1) ponto muito fraco, (2) ponto fraco, (3) ponto bom, (4) ponto forte, (5) ponto muito forte, e cada uma vale a numeração correspondente. O questionário foi desenvolvido para identificar o nível de resiliência da pessoa o qual é identificado de acordo com uma auto-avaliação e graduação atribuída a cada pergunta. Foi utilizada uma versão impressa do questionário e entregue nas mãos dos gerentes de relacionamento da Natura no RN e PB (ver anexo I), neste questionário foram inseridas questões referentes a dados sócio-demográficos sobre o sexo, escolaridade, faixa etária e tempo na empresa.

O modelo de questionário utilizado na pesquisa foi o de Al Siebert (2005), Ph.D em psicologia pela University of Michigan sendo professor da *Portland State University* há mais de trinta anos. Em seu livro *The Resiliency Advantage* (A Vantagem da Resiliência – tradução livre), a escolha foi baseada nos estudos feito pelo autor, e esse instrumento é usado para medir o nível de resiliência, onde ele explana as dificuldades que as empresas têm para encontrar profissionais qualificados. A finalidade do questionário é extrair as características comuns aos resilientes que são:

- A. Curiosidade
- B. As experiências produzem aprendizado
- C. Flexibilidade
- D. Sólida auto-estima e auto-confiança
- E. Bons relacionamentos – Boa comunicação
- F. Expressa seus sentimentos honestamente
- G. Empatia

H. Intuição e palpites criativos

Para que as entrevistadas não achem que exista apenas uma resposta correta, será colocado nas instruções de preenchimento que não existe resposta correta, mas sim resposta que melhor representa o perfil do avaliado. A coleta dos dados desta pesquisa equivale ao período de 1º a 30º de Julho de 2011, quando ocorreu a aplicação dos questionários dos níveis de resiliência de Al Sibert (2005).

Em relação aos sujeitos da pesquisa, destacam-se as pessoas que ocupam o cargo de gerente de relacionamento da Natura no RN e PB, pois são os agentes intermediários entre os executivos (nível estratégico) que reproduzem as estratégias organizacionais, e a ação das consultoras Naturas (nível operacional).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Esta etapa teve como principal objetivo preparar os dados para que fossem analisados posteriormente, por se tratar de uma pesquisa quantitativa e descritiva tendo como propósito formatar um diagnóstico dos níveis de resiliência nos gerentes de relacionamento da Natura no RN e PB, viabilizando a apresentação dos resultados. A análise dos dados desse trabalho foi realizada com auxílio da planilha eletrônica por meio do programa Excel, utilizando gráficos ilustrativos com base nas respostas coletadas. Para Vergara (2000 pag. 59) “Tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como os dados coletados foram tratados.” Essa etapa da pesquisa foi de grande importância porque o processamento adequado das informações é a base para a análise, discussão e a conclusão do estudo de caso pesquisado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho foi apresentado o diagnostico efetuado com base no levantamento dos dados obtidos, onde são analisados primeiramente os dados relativos aos níveis de resiliência e na segunda parte foram detalhados os dados relativos ao perfil dos respondentes com informações sobre o sexo, escolaridade, faixa etária e tempo na empresa.

4.1 DADOS AVALIATIVOS: QUESTIONÁRIO NÍVEIS DE RESILIÊNCIA

De acordo com o questionário desenvolvido por Sibert (2005) podemos medir a resiliência através das diversas características comuns aos resilientes, com base na análise do resultado de cada questionário, que foi aplicado aos Gerentes de Relacionamento da Natura no RN e PB pesquisados, a interpretação dos resultados foi feita através da soma total das questões que sugere a seguinte avaliação: Pontuação 80 ou superior (resiliência alta), 65-80 Acima da média (melhor do que a maioria) 50-65 Média (lento, mas adequada) 40-50 Abaixo da média (você está lutando), com 40 ou inferior baixa resiliência (procurar ajuda).

Os resultados do questionário níveis de resiliência demonstraram-se satisfatórios como mostra o gráfico I, uma vez que nove dos gerentes de relacionamento da Natura obtiveram uma pontuação maior que 80 pontos, ou seja, 56,25% dos entrevistados apresentaram um nível alto de resiliência, esse índice indica que essas pessoas, na maioria das vezes, agem com clareza na tomada de decisão, são criativas, possui senso de autoconfiança e auto eficácia, e sete dos entrevistados obtiveram uma pontuação entre 65 a 80 pontos, ou seja, 43,75% estão enquadrados no nível acima da média, que indica que algumas características estão levemente enfraquecidas, quanto a sua capacidade de persistência, agressividade diante da demanda de conflitos na tomada de decisão. Contudo esses índices permitem inferir que os Gerentes de Relacionamento da Natura no RN e PB aqui pesquisados possuem comportamentos característicos da resiliência, e essa conduta resiliente evidencia a inteligência emocional, flexibilidade e a capacidade do indivíduo em reagir positivamente e sair transformado ao enfrentar situações adversas, o que é de suma importância quando relacionadas à vida cotidiana, uma

vez que o contexto de vendas tem sido permeado pelo estresse, pois o mesmo está associado a uma gama de sentimentos que exigem do profissional grande capacidade de superação, resistência e transformação, cabe salientar que o nível de resiliência de um indivíduo varia conforme o estado emocional em que este se encontre e as influências que recebe do meio em que se está inserido. Neste sentido Carmelo (200, p.75), diz que “Não podemos afirmar que somos resilientes, mas que estamos resilientes.” Cabe relatar, que para manter o anonimato dos Gerentes de relacionamento (GR) entrevistados os identifiquei como: GR1 a GR16.

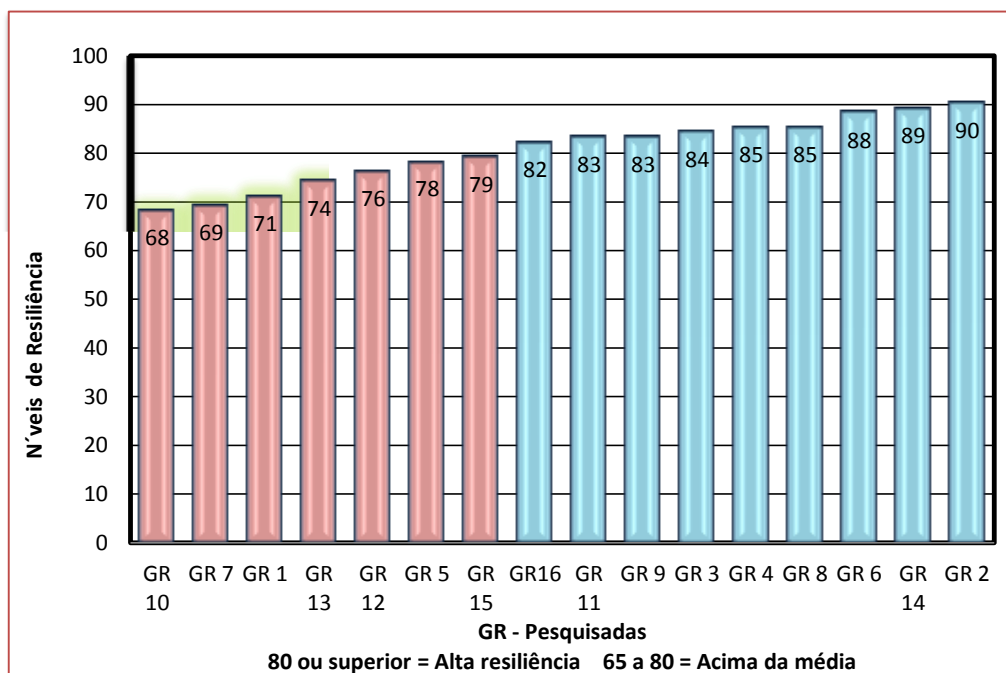


Gráfico I: Níveis de Resiliência
Fonte: Pesquisa direta- Julho/2011

4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Esta etapa do questionário tem como objetivo conhecer e analisar o perfil dos colaboradores, pois mostra algumas características que foram coletadas.

4.2.1 Sexo dos participantes

Um fato que chamou a atenção foi o de que na Natura no RN e PB, o cargo de gerente de relacionamento possui na sua totalidade um corpo de membros feminino, tal característica se dá pelas atividades desenvolvidas, como a atividade de venda e compra de cosméticos, ainda ser em quase sua totalidade ser realizada por mulheres. Como apresenta o gráfico II.

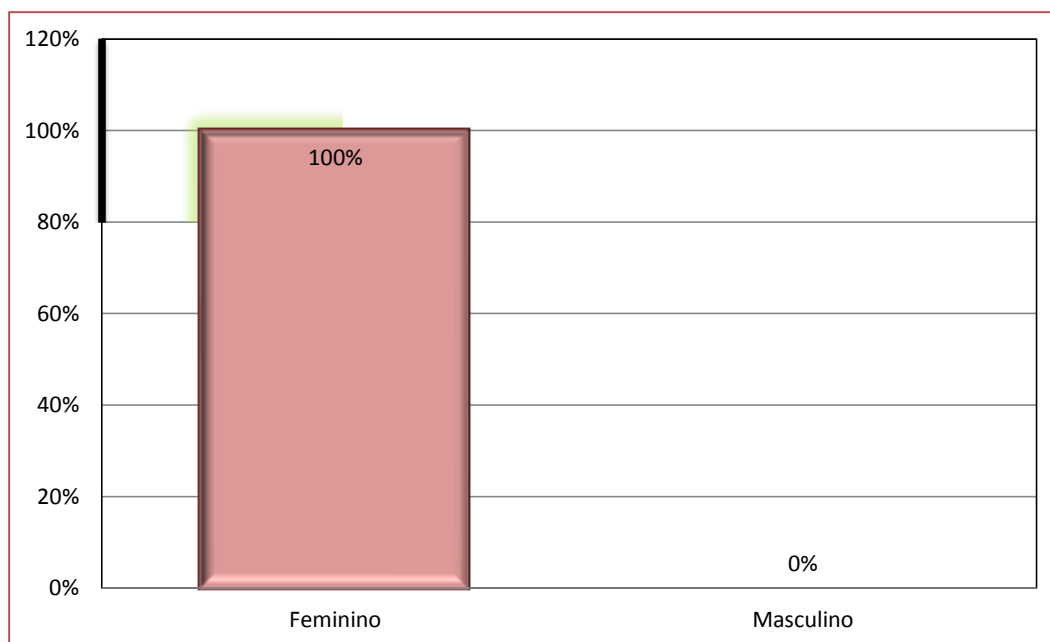


Gráfico II: Sexo dos participantes
Fonte: Pesquisa direta- Julho/2011

Nesse ponto percebemos uma lacuna na estrutura organizacional da empresa Natura nas áreas entrevistadas. Um ponto a ser explorado é a inclusão de homens no cargo de gerente de relacionamento, abrindo assim um leque de oportunidades de desenvolvimento. Afinal a implantação do sexo masculino nesse cargo será uma

quebra de paradigmas e traria a Natura uma nova forma de expor seus produtos estimular seus consultores provando que a atividade de venda e compra de cosméticos pode ser realizada de uma maneira não tão convencional como a dos concorrentes. Cabe um estudo mais aprofundado nessa problemática aqui levantada.

4.2.2 Nível de escolaridade

No gráfico III, os dados da pesquisa mostram que 100% dos gerentes de relacionamento possuem superior completo, isso se dá ao fato de ser um pré-requisito para ocupar o cargo, e que quatro delas, ou seja, 25% pós-graduação em alguma área. Nota-se que o perfil das colaboradoras da Natura se encontra em um bom nível no que se refere à formação e conhecimento científico.

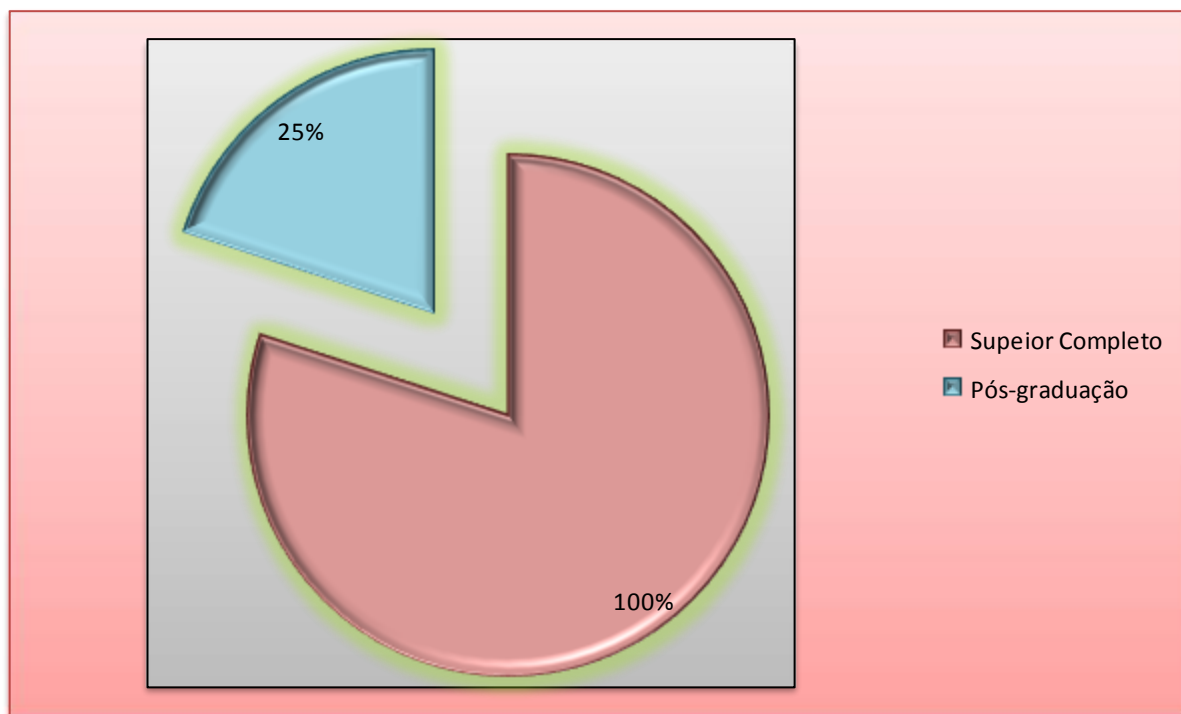


Gráfico III: Nível de Escolaridade
Fonte: Pesquisa direta- Julho/2011

4.2.3 Faixa Etária das entrevistadas

Os dados do gráfico IV, revela uma predominância das gerentes de relacionamento pesquisada com idade superior a 40 anos, – o equivalente a 65% - sendo que a maior parcela da amostra 42% está na faixa de 40 a 49 anos, o que demonstra que adultos maduros tanto âmbito profissional quanto na cronologia que se identificam com o perfil da empresa. Constatamos a baixa freqüência de 20 a 29 anos, podendo apontar para a necessidade de um maior amadurecimento emocional para suportar o dissabor da atividade. No geral, as colaboradoras possuem uma faixa etária média de 38 anos, o que representa uma força de trabalho bastante experiente, adequada as tarefas desenvolvidas, mostra também que a empresa é conservadora.

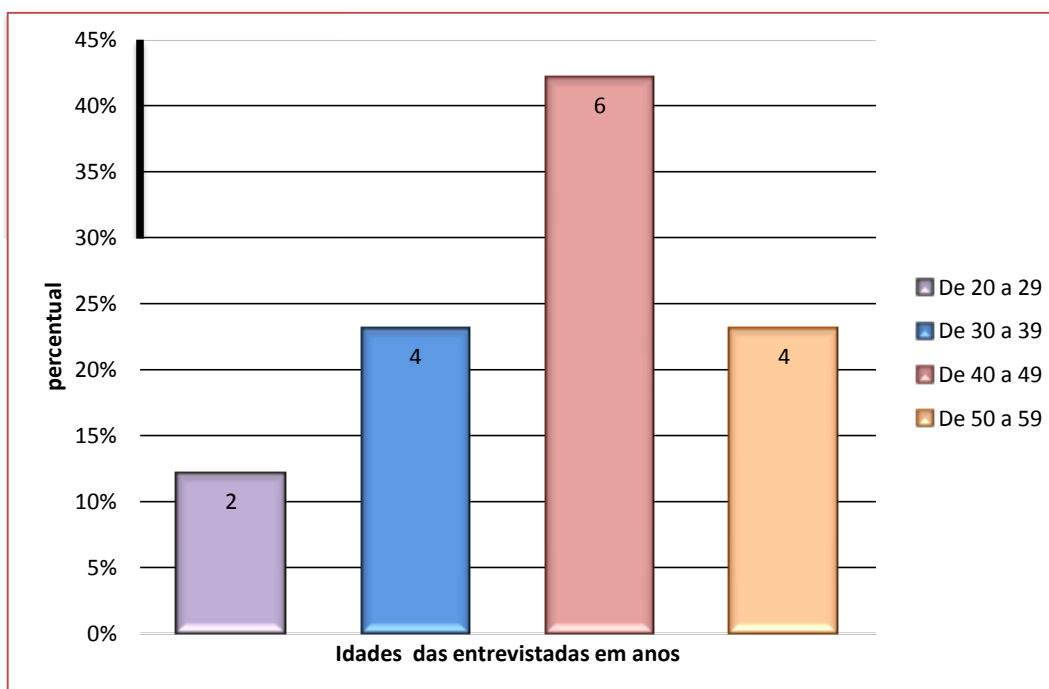


Gráfico IV: Faixa Etária

Fonte: Pesquisa direta- Julho/2011

4.2.4 Tempo na empresa

A grande parcela do universo pesquisado (68%) possuem no mínimo 7 anos de empresa, de acordo com o gráfico V, um percentual equivalente a 42% ficaram entre o intervalo de um a seis anos, o que pode indicar que a empresa possui um corpo de funcionários solidificado, o nível de rotatividade dos colaboradores é muito baixo, elas possuem um alto conhecimento e aceitação da cultura organizacional e também mostra um entrosamento, considerado período de convivência da equipe. Diante das informações apresentadas a média de tempo na empresa é de 11 anos, sinalizando assim que a empresa cultiva a relações com os seus colaboradores, como expressa a sua razão de ser:

A empresa Natura preza pelos relacionamentos, valoriza a prática do reconhecimento do trabalho desenvolvido, respeita o ser humano, investe em treinamentos e aperfeiçoamentos, com isso as colaboradoras se sentem motivadas e valorizadas, aumentando assim a auto estima que é uma das características da resiliência.

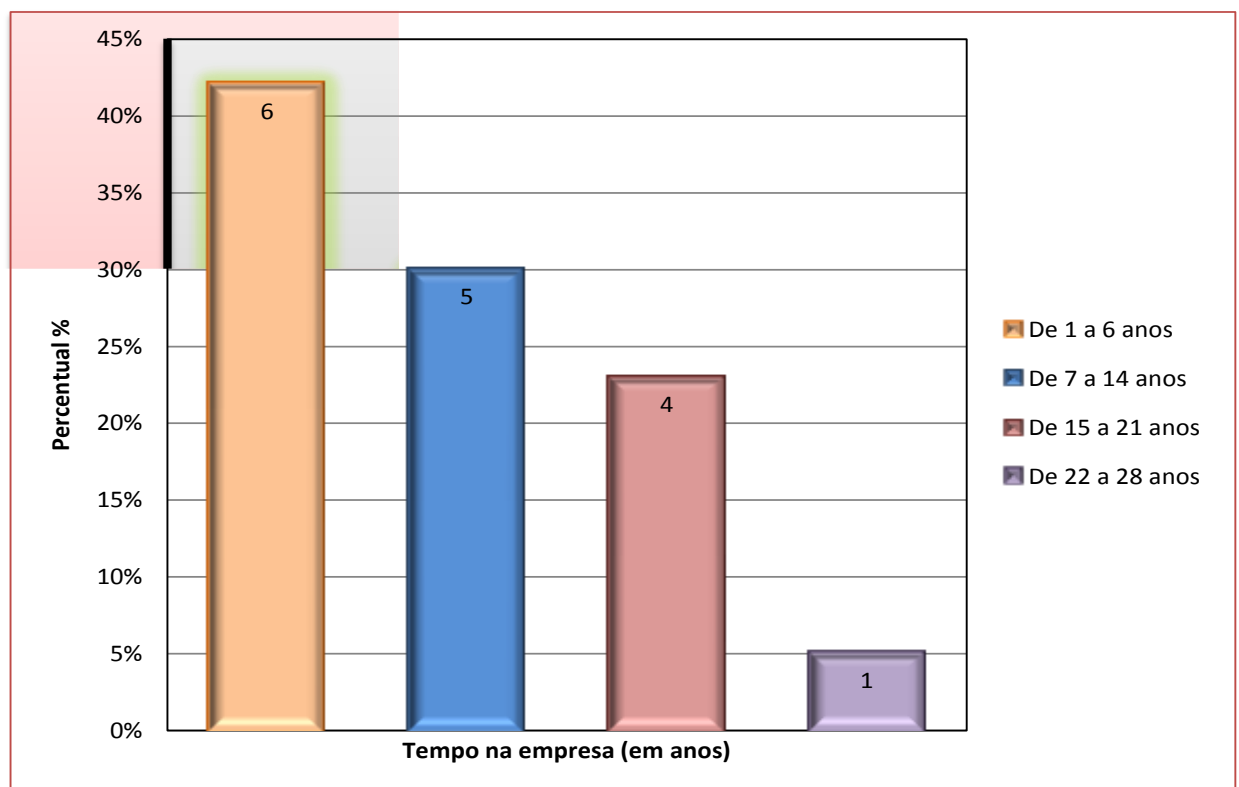


Gráfico V: Tempo na empresa
Fonte: Pesquisa direta- Julho/201

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo monográfico teve como motivação inicial conhecer a temática resiliência com mais profundidade. Tomou como ponto de partida a revisão da literatura que abordava esse assunto, desta forma identificou no referencial teórico pesquisado uma série de variáveis consideradas como intervenientes para se chegar aos níveis de resiliência. A pesquisa foi realizada em uma empresa privada, a Natura, mas especificamente com os todos os gerente de relacionamento dos estados da PB e do RN, entende-se que foram atingidos os objetivos deste trabalho, que eram os de medir e analisar os níveis de resiliência, o que foi possível a partir da aplicação do questionário de Sibert (2005). O resultado do questionário nos trouxe a distribuição da população pesquisada dois grandes grupos: o primeiro representando 56,25% do total entrevistado apresentando um elevado nível de resiliência, e o outro com 43,75% onde estão enquadrados os com um nível de resiliência acima da média. Isso demonstra que as Gerentes de Relacionamento se sentem valorizadas e motivadas, conseguindo com atitudes e comportamentos aumentar a sua auto-estima, autoconfiança, e, portanto, sua resiliência, como mostra o gráfico. Tal pesquisa também propiciou o alcance dos objetivos específicos que possibilitou o mapeamento das características para se tornar um profissional resiliente.

O perfil dos colaboradores entrevistados foi traçado e se constatou que: quanto ao sexo, todas são do sexo feminino, o que nos remete a uma nova problemática; quanto ao grau de escolaridade, todas possuem no mínimo o superior completo, dado esse que é vinculado a fato de ser um pré-requisito para ocupar o cargo, trazendo o benefício de maior instrução com a escolaridade elevada; quanto a idade, a média gira em torno de 38 anos de idade, trazendo duas vantagens: uma equipe madura e com bastante experiência; por fim, quanto ao tempo médio na empresa, a pesquisa revela que há pouca rotatividade e alta fidelidade por parte dos que ocupam o cargo de Gerente de Relacionamento, sendo a média de tempo na empresa de 11 anos.

Cabe ressaltar que o universo de aplicação da pesquisa restringiu-se as profissionais que ocupam o cargo de Gerentes de Relacionamento da Natura nos estados do Rio Grande do Norte (RN) e Paraíba (PB), e isso aponta para algumas

limitações no resultado quando comparado a um universo maior com outras características sociais, regionais e econômicas, não permitindo a generalização das conclusões para todas as áreas da empresa e nem para outras organizações. Outras informações: trata-se de um estudo exploratório, ou seja, que objetiva levantar mais informações sobre a temática; a abordagem metodológica foi quantitativa, não investigando os assuntos em profundidade. De acordo com Vergara (1997, p.59) “Todo método tem possibilidades e limitações”, todavia as limitações sofridas pelo estudo, não invalida a sua realização; outro aspecto a considerar é que, o questionário, foi elaborado e moldado com características do cidadão norte-americano, onde a maioria dos estudos foi realizado.

O diagnostico obtido com a realização da pesquisa para detectar os níveis de resiliência nos GR da natura trouxe, de forma geral, um resultado satisfatório e positivo para a empresa. A Natura tem os funcionários como aliados para as conquistas e para a motivação das consultoras de venda.

Na pesquisa realizada, constatamos é passado para as colaboradoras as diretrizes a serem seguidas e os objetivos a serem alcançados através das metas de vendas desafiadoras, porém atingíveis. As gerentes de relacionamento da Natura nos estados da PB e RN sentem-se bem em trabalhar na empresa, elas acreditam e apóiam a razão de ser da Natura, sentem-se admiradas e reconhecidas, demonstram orgulho por fazer parte da historia da empresa e por contribuir para com o seu crescimento, porque vinculam que o crescimento da empresa reflete também no seu crescimento.

A pesquisa não se mostrou exaustiva referindo-se a complexidade da temática Resiliência e trouxe a tona uma nova problemática: a falta de profissionais do sexo masculino no cargo de Gerente de Relacionamento Natura RN e PB, o que requer um estudo mais aprofundado com novo questionário e pesquisa num nível hierárquico superior ao aqui entrevistado. Contudo é recomendado o desenvolvimento de mais pesquisas.

REFERÊNCIAS

AL SIBERT, Phd (2005). **The Five Levels of Resiliency**. Disponível em: <HTTP://resiliencycenter.com.br/articles/5levels.shtml> - Acesso em 18 de Abril de 2011.

BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** uma contribuição para a construção do conceito. Dissertação para obtenção do título de Mestre da USP, 2005. Disponível em <WWW.teses.usp.br/teses/disponiveis>: Acesso em 25 de Abril de 2011.

BARROS, Rosley. **A arte de ser flexível promovendo a resiliência**: disponível em: <http://www.pedagobrasil.com.br/cantinho/rosley.htm>: Acesso em 15 Março de 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração**: Psicologia do Comportamento Organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

CARMELO, E. **Supere**: a arte de lidar com as adversidades. São Paulo: Gente, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: infobook, 1995.

COUTO, Diane, L. (2002) **How Resilience Works**. **Harvard Business Review**, May, 2002. Disponível em <http://hbswk.hbs.edu/archive/3067.html> - Acesso em 10 de Maio de 2011.

FLACH, F. **Resiliência: A arte de ser flexível**, Saraiva, 1998.

GIL, Antônio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**_ 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOLANDA, A. B., 1988, **Dicionário Aurélio Escolar da Língua Portuguesa**, 1 ed., Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, RJ

PIOVAN, R. **Resiliência**: como superar pressões e adversidades no trabalho. São Paulo: Reino editorial, 2009.

POLETTI, Rosetti & DOBBS, Barbara. **A resiliência**: A arte de dar a volta por cima. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUTTER, M. **Resilience concepts and findings**: implications for family therapy. 1999. Disponível em http://www.community.nsw.gov.au/docswr/assets/main/documents/researchnotes_resilience.pdf - acesso em 01 de Maio de 2011.

SANTOS, Antônio, Raimundo. **Metodologia científica, a construção do conhecimento**. 4 ed. Rio de Janeiro. DP & A, 2001.

Stoltz G. Paul (2001) **Adversity Quatient** Disponível em: <http://www.peaklearning.com/index.php> - Acesso em 15 de abril de 2001.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: J. Tavares, **Resiliência e educação**, p 60. São Paulo: Cortez, 2001

TROMBETA, Luisa, Helena A.P & GUZZO, Raquel, Sousa, Lobo; **Enfrentado o cotidiano adverso**; Capinas, SP: Alínea, 2002

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YUNES, M.A.M. **Psicologia positiva e resiliência**: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v8, número especial.,p. 75-84, 2003.

Anexo

Questionário:

Como você é resiliente?

Esse questionário foi desenvolvido por Al Siebert, um dos maiores pesquisadores sobre resiliência dos E.U.A

Nome: _____

Idade: _____

Escolaridade:

() Superior Completo () pós-graduação

Há quanto tempo está na Empresa: _____

Instruções:

Assinale para cada pergunta apenas um ponto na escala de 1 a 5 aquele que representa este fator em sua vida profissional, onde um significa um ponto fraco e 5 um ponto forte, Não retome as questões já respondidas, em geral a sua primeira resposta, e a que melhor se aproxima da realidade.

Na escala não existe respostas certas ou erradas, apenas aquelas que melhor lhe representa. Não esqueça a sua sinceridade é muito importante, pois ela ira ajudar a conhecer-se melhor

1=muito fraco 5=muito forte					Imagine a situação e avalie-se com sinceridade sobre o seguinte.
1	2	3	4	5	Em uma situação de crise ou caos?
					Eu geralmente sou otimista, e vejo as dificuldades como algo passageiro.
					Eu posso tolerar altos níveis de ambigüidade e incertezas sobre situações.
					Eu tenho facilidade em me adaptar ao novo.

					Eu sou brincalhão, e acho humor em situações difíceis e posso rir de mim mesmo
					Sou capaz de recuperar-me emocionalmente dos prejuízos e contratempos, tenho amigos e posso conversar com eles expressando os meus sentimentos a quem posso pedir ajuda. Os sentimentos de perda, raiva e desânimo não duram muito tempo.
					Eu me sinto confiante, sou apreciado pelas pessoas que estão ao meu redor, e tenho um conceito saudável de quem eu sou.
					Sou curioso, faço perguntas, gosto de saber como as coisas funcionam e gosto de experimentar novas maneiras de fazer as coisas
					Eu aprendo lições maravilhosas das minhas experiências e também com as dos outros.
					Eu sou bom em resolver problemas, uso a lógica analítica, a criatividade e o bom senso.
					Eu sou bom em fazer as coisas funcionarem bem, geralmente sou convidado por liderar grupos e projetos.
					Eu sou muito flexível, e me sinto confortável em ser paradoxo, estou otimista e pessimista, confiante e cauteloso, e assim por diante
					Sou sempre eu mesmo, mas tenho notado que sou diferente em situações diferentes.
					Eu prefiro trabalhar sem uma descrição do trabalho por escrito, devido ser mais eficaz quando estou livre para fazer o que eu acho melhor em cada situação.
					Eu leio bem as pessoas e confio na minha intuição.

					Eu sou um bom ouvinte e tenho empatia.
					Não julgo os outros, e me adapto a vários níveis de personalidade
					Eu me mantenho bem durante tempos difíceis e tenho espírito de cooperação.
					Apos as experiências difíceis me sinto melhor e mais forte.
					Eu converto infelicidade em boa sorte, e encontro benefícios em experiências difíceis.