



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
BÁRBARA TORELLY GARCIA

BATENDO A META: RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL DE
VENDEDORES DE SHOPPING CENTER

Palhoça
2011

BÁRBARA TORELLY GARCIA

**BATENDO A META: RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL DE
VENDEDORES DE SHOPPING CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Psicologia, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Psicólogo.

Orientador: Prof. Iúri Novaes Luna, Dr.

Palhoça

2011

BÁRBARA TORELLY GARCIA

**BATENDO A META: RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL DE
VENDEDORES DE SHOPPING CENTER**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Psicologia e aprovado em sua forma final pelo Curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 5 de dezembro de 2011.

Professor e orientador Iúri Novaes Luna, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Carolina Bunn Bartilotti, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Suzana da Rosa Tolfo, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Esta, acredito, é a parte mais gostosa do trabalho; é onde se pode parar por uns minutos e pensar em quem te apoiou, quem te ajudou, deu forças, falou que tudo ia acabar bem, te abraçou bem forte e te fez, de alguma forma, mais resiliente. Porque sem essas pessoas, ficaria quase impossível continuar. Este é um lugarzinho onde ficam registradas essas pessoas que me fizeram bem nesse quase um ano de pesquisa, cada uma da sua maneira; e também aquelas que apenas exaltaram o seu apoio nesta etapa, mas que em todos os outros anos que passaram, foram incríveis comigo.

Deixo um abraço de agradecimento pra minha **mãe**, em primeiríssimo lugar, pois é ela que, sem exceções, acreditou que eu ia conseguir, esteve ao meu lado, rezou junto comigo, e se mostrou incansável e indispensável. Desde sempre eu sinto esse amor lindo e essa dedicação sem medidas.

Fica aqui a queixa de uma saudade que nunca vai acabar e infinitos agradecimentos ao meu **pai**, que através de sua vida, e de sua morte, me ensinou valores e me deu exemplos de força, caráter e coragem que eu vou levar pra sempre comigo, porque "de todo o amor que eu tenho, metade foi tu que me deu"!

Um beijo no coração dos meus primeiros amigos, os meus **irmãos**. Agradeço ao Ale, por me ensinar a procurar em mim mesma a resposta pras minhas perguntas, por ser esse irmão lindo e muito amado, e por me dar condições de seguir com a faculdade... Mesmo de longe, sinto teu carinho e teu amor. Agradeço a Raquel, por estar comigo todos os dias, desde a barriga da mãe; por me ouvir, me compreender, se preocupar e me amar, acima de tudo. Te amo com todo o meu coração mana! Tu é especialíssima!

Fica registrado o meu muito obrigada pro meu **namorado**, Marco. Que em cada abraço, cada palavra, cada minuto ao meu lado jogando "batalha naval", mostrou compreensão, paciência, cuidado e carinho comigo. Obrigada pelos livros, pelos olhares, pelas palavras e até pelo silêncio. Obrigada por ser bem assim como tu é!

Um beijo a todos os meus **amigos**, uns mais presentes, outros nem tanto; uns mais íntimos, outros nem tanto, mas únicos e especiais, que de forma indireta ou direta fizeram, e fazem, dos meus dias mais fáceis e mais coloridos: Raquel, Dorinha, Pathy (*in memoriam*), Maureen, Kah, Kariny, Pedrinho, Eny, Zenha, Geórgia, Evi, Zete, Belzinha, Bê, Cayo, Lud, Fran, Rê... Vocês são maravilhosos!

Agradeço a minha **chefe** Thais que, nesses quase dois anos, foi muito compreensiva e me ajudou muito. É alguém que eu aprendi demais, e gosto muito! Obrigada por tudo... Pelas dicas, pelas conversas, pelo apoio, estímulo e confiança!

Sem esquecer o meu **professor orientador** Iúri que, através da sua verdadeira paixão pela pesquisa e pela profissão, não esmoreceu nem uma vez; incentivou, se fez presente e me mostrou que sou capaz. Obrigada por todo esse tempo de aprendizado!

Agradeço, também, aos **professores**: Lilian, Carol, Ana Luz, Vanderlei e Nádia, que à maneira de cada um, deram ensinamentos e se mostraram profissionais e pessoas que jamais vou esquecer!

Grandes agradecimentos se fazem importantes, também, aos **membros da banca** examinadora do meu trabalho, Professoras Suzana Tolfo e Carolina Bartilotti que com suas contribuições, auxiliaram e estimularam na elaboração desta pesquisa. Muito obrigada!

Cada um de nós compõe a sua história; cada ser em si, carrega o dom de ser capaz; e ser feliz!
(...) Hoje me sinto mais forte, mais feliz quem sabe; só levo a certeza de que muito pouco eu sei, ou nada sei! (Almir Sater e Renato Teixeira)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a existência de associação entre as variáveis resiliência e desempenho profissional de vendedores de Shopping Centers. Investiga-se se sujeitos que apresentam significativa resiliência tendem a alcançar as metas propostas pela loja, haja vista que a resiliência pode favorecer o enfrentamento de situações instáveis e competitivas, que se apresentam cada vez mais frequentes nas organizações contemporâneas. Entende-se resiliência como a habilidade de superar adversidades de forma positiva, sem sucumbir diante delas; trata-se de um estado: a pessoa está ou não resiliente em certos momentos de vida. Quanto ao método, a investigação é descritiva, sendo delineada como um levantamento. Para mensurar a resiliência utilizou-se o Questionário do Coeficiente de Resiliência; para verificar o desempenho profissional, identificou-se se os sujeitos da pesquisa haviam alcançado a meta nos últimos trinta dias. Foi aplicado, também, um questionário para caracterizar os participantes da pesquisa. Participaram do estudo 49 vendedores de determinada organização do ramo varejista calçadista, presentes em três Shopping Centers. Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística descritiva e foi empregado o uso do teste estatístico qui-quadrado (χ^2) para verificar a associação entre as variáveis estudadas. Por meio deste teste pode-se concluir que os dados não mostraram evidência de associação entre as variáveis resiliência e desempenho profissional nos vendedores investigados. Destaca-se que outras variáveis estudadas, como idade e desempenho profissional, apresentaram associação; ou seja, o vendedor que atinge a meta tende a possuir idade acima de 25 anos. O estudo sugere reflexões acerca da resiliência no contexto organizacional, discutindo aspectos relacionados ao desenvolvimento da mesma, sobretudo no que se refere à relação das variáveis macro, meso e micro-organizacionais com o desempenho profissional de vendedores de Shopping Center.

Palavras-chave: Resiliência. Vendedores de Shopping Center. Desempenho profissional. Avaliação de desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Variáveis independentes e dependentes.....	33
Figura 2- Teoria dos Eventos Afetivos.....	35
Figura 3- Fatores que influenciam na percepção.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Valores de corte para definir resiliência.....	51
Tabela 2- Caracterização dos sujeitos.....	55
Tabela 3- Fator regulação das emoções e desempenho profissional.....	58
Tabela 4- Fator Controle dos impulsos e desempenho profissional.....	58
Tabela 5- Fator Otimismo e desempenho profissional.....	59
Tabela 6- Fator Análise causal e desempenho profissional.....	59
Tabela 7- Fator Empatia e desempenho profissional.....	59
Tabela 8- Fator Auto-eficácia e desempenho profissional.....	59
Tabela 9- Fator Exposição e desempenho profissional.....	60
Tabela 10- Resiliência Total e desempenho profissional.....	60
Tabela 11- Resiliência e tempo de serviço.....	61
Tabela 12- Resiliência e idade.....	61
Tabela 13- Desempenho profissional e tempo de serviço.....	62
Tabela 14- Desempenho profissional e idade.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMÁTICA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 RESILIÊNCIA.....	18
2.1.1 Evolução do conceito	18
2.1.2 Resiliência nas organizações e no trabalho	24
2.2 O TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS.....	26
2.2.1 Desempenho Profissional	30
2.2.2 Questões individuais e desempenho profissional	34
2.2.3 Resiliência e desempenho no contexto organizacional em vendedores do varejo de Shopping Center	40
3 MÉTODO	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 PARTICIPANTES E LOCAL.....	47
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	48
3.4 PROCEDIMENTOS.....	49
3.4.1 De contato com os participantes	49
3.4.2 De coleta de dados	49
3.4.3 De organização, tratamento e análise de dados	50
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	53
4.2 RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	58
4.3 RESILIÊNCIA, TEMPO DE SERVIÇO E IDADE.....	60
4.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL, TEMPO DE SERVIÇO E IDADE.....	61
4.4.1 Desempenho profissional e tempo de serviço	62
4.4.2 Desempenho profissional e idade	62
4.5 DESEMPENHO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES.....	74
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	75
APÊNDICE B – Questionário de levantamento dos dados da população.....	76
ANEXOS.....	77
ANEXO A - Questionário Coeficiente de Resiliência – Reivich e Shatté (2002).....	78
ANEXO B – Parâmetros para análise do Questionário Coeficiente de Resiliência – Reivich e Shatté (2002).....	81

1 INTRODUÇÃO

O curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina oferece, em sua grade curricular, a partir do oitavo semestre, dois Núcleos Orientados com ênfase em dois campos da Psicologia. O primeiro se refere ao Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano, e o outro ao Núcleo Orientado em Psicologia e Saúde; ficando a critério do aluno decidir em qual dos dois núcleos irá participar até o final do curso.

O Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano possui dois projetos: Desenvolvimento Humano no Trabalho e Desenvolvimento Humano na Organização. A referida pesquisa está vinculada ao projeto Desenvolvimento Humano no Trabalho, o qual tem como objetivo desenvolver o ser humano em seu trabalho; isto é, o foco se direciona para o indivíduo e a sua relação com seu trabalho. Para tanto, o acadêmico realiza estágios curriculares específicos ao projeto que está inserido, visando contemplar e propiciar estudos referentes à relação sujeito-trabalho.

Neste viés, emerge a ideia de pesquisar sobre a resiliência de vendedores que trabalham em Shopping Center e a relação com o desempenho profissional. Visto que a pesquisadora já teve contato com este ambiente quando foi vendedora de lojas do ramo do vestuário durante um período de dois anos.

A pesquisa é dividida em capítulos. O primeiro compõe-se de introdução, que consta a problemática e os objetivos da pesquisa, o segundo discorre sobre a fundamentação teórica, a qual apresenta o significado de resiliência; resiliência aplicada às organizações e ao trabalho; e subsequente, o mundo do trabalho atual, bem como o desempenho profissional exigido neste novo cenário. Após, discute-se a resiliência e o desempenho profissional no contexto organizacional em vendedores do varejo que trabalham em Shopping Center. O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, e o quarto à apresentação e discussão dos resultados.

1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

Atualmente é muito discutido o aspecto da centralidade do trabalho na vida das pessoas; o destaque dado ao trabalho a partir de 1990, com a globalização e com o

crescimento do capitalismo financeiro foi, e tem sido, cada vez maior. Deste modo, as empresas, de acordo com Areias e Comandule (2004), tiveram que se adaptar a esse novo ambiente de exigências da economia global com grande agilidade e rapidez para que pudessem se ajustar e sobreviver no mercado competitivo.

Resultante dessas mudanças significativas, ou seja, da transformação e reestruturação das empresas para enfrentar a concorrência, houve um aumento da exigência aos trabalhadores para serem os melhores e para produzirem mais e em menos tempo, como consequência da intensificação da competitividade. O que gerou, portanto, “sobrecarga de trabalho decorrente das pressões externas, desigualdades salariais e a preocupação com o desemprego” (AREIAS e COMANDULE, 2004, p.235).

O trabalhador, frente a essa situação é, de certa forma, compelido a se adaptar, pois as organizações se modificaram. Ou seja, o processo de transformação das organizações, para Lucena (2004), é o processo de transformação das pessoas. A partir disso,

busca-se a flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como meio de ajustamento a novas contingências e condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas. O desempenho profissional nessas condições obriga o indivíduo a administrar sua vida profissional, ou seja, a trabalhar arduamente na reposição de si mesmo, uma vez que as referências ao seu redor, através das quais ele atribui sentido e valor para si mesmo, estão em constante alteração (BARLACH; LIMONGI-FRANCA; MALVEZZI, 2008, p. 03).

É preciso, então, ser flexível no ambiente de trabalho. Flexibilidade esta, atribuída a noção de resiliência, ou seja, é esperado do trabalhador que ele seja resiliente, pois o dinamismo do trabalho moderno exige esta competência; utilizar esta capacidade de superar adversidades (resiliência), ou desenvolvê-la, para lidar com o sofrimento, e assim promover, ou preservar, pelo menos, o bem-estar e a saúde do trabalhador. Embora esta pesquisa não verse diretamente sobre o tema saúde do trabalhador, o conceito de resiliência perpassa esse plano, e de tal modo é tido como elemento benéfico promovedor da saúde mental.

Resiliência, para Silva, Elsen e Lacharité (2003) é atribuído à pessoa que não sucumbe diante de situações onde se vê em risco, mas sim, utiliza de recursos pessoais para superar adversidades que confronta ao longo do desenvolvimento. Citam ainda que, para alguns autores, essa capacidade de resiliência é construída no convívio do sujeito com sua família, amigos e ambiente, e outros autores acrescentam que não é uma capacidade apenas do sujeito em si, mas de estruturas familiares e coletividades.

Retomando a ideia de ser resiliente no contexto das organizações, é extremamente importante assim ser, para que os profissionais possam lidar com as adversidades que esse

meio provoca no ser humano, pois estes estão em constante vigia no que se refere às tensões, pressões, estresse e fadiga que o ambiente de trabalho incita (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA e MALVEZZI, 2008, p.01).

Souza e Cerveny (2006) realizaram um levantamento a respeito de estudos feitos sobre a resiliência, desde os primeiros, em 1996, no caso do Brasil, até o ano de 2004, a fim de elencar os mais e os menos tratados. No que se refere ao tema da presente pesquisa (resiliência no trabalho), constatou-se que foi realizado, por Giuliani (1997), um estudo associando a resiliência ao perfil do executivo, e apenas 3 estudos entre os anos de 1999 e 2004 sobre resiliência no trabalho. Ficando com um número muito baixo em relação a outro estudo, que teve o total de 15, sobre resiliência e crianças.

Com vista ao estudo supracitado e os artigos encontrados nos últimos anos referentes à relação resiliência-trabalho, como por exemplo, *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*, de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), *Resiliência em trabalhadores da área de enfermagem*, de Belancieri e outros. (2010), *Resiliência em gestão de pessoas: um estudo a partir da aplicação do “questionário do índice de resiliência: adultos” em gestores de uma organização de grande porte*, de Bedani (2008) e *Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial*, de Job (2003), vê-se a necessidade, ainda, de realizar mais estudos e pesquisas na área referida. Dessa forma, percebe-se a importância destes no que diz respeito a organizações-trabalho-pessoas, e da relação da resiliência com o desempenho profissional que, embora citado e percorrido por alguns autores, ainda não foi pesquisado a fundo.

Dentre os estudos examinados, pôde-se constatar que os autores fazem relação da resiliência com a saúde, e o desempenho profissional, concomitantemente. Sachuk e Cangussu (2008, p.10) pontuam que as doenças e os danos diminuem, e o desempenho “pessoal e organizacional” aumenta na medida em que o sujeito é mais resiliente. O que vem ao encontro às ideias de Flach (1991 apud SACHUK e CANGUSSU, 2008) que, ao abordar este assunto, afirma que a pessoa que não desenvolve ou não é resiliente, tem maior risco de desenvolver doenças psicossomáticas e, que dessa forma, as organizações deveriam se preocupar com a resiliência de seus profissionais, pois a ausência da mesma acarreta em baixa produtividade. Ou seja, o indivíduo com baixa resiliência pode desenvolver em nível psicológico, por exemplo, a Síndrome de Burnout, a Síndrome de Fadiga, depressão, estresse, estresse pós-traumático, entre outras (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001). Daí a importância de desenvolver a habilidade de ser resiliente no ambiente das organizações; de superar os

problemas e, conseqüentemente, como os autores colocam, ser saudável e aumentar seu desempenho.

Quando se aborda o assunto organizações, vêm em mente inúmeros e variados tipos, como por exemplo, “indústrias, empresas comerciais, empresas de serviços, universidades, hospitais, penitenciárias, clubes esportivos, igrejas, organizações militares e governamentais etc” (CHIAVENATO, 1980, p. 18, 19). Todas elas exercem algum impacto na vida das pessoas, seja àquelas que trabalham nas organizações ou as que usufruem de alguma maneira dos produtos ou serviços gerados nas mesmas. Destarte, discutiremos aqui em particular, a respeito das empresas comerciais, mais especificamente de lojas do varejo de Shopping Centers e das influências que este ambiente exerce nos vendedores, sendo eles resilientes ou não, e se isso afeta no seu desempenho profissional.

Pintor (2010, p.278) realizou uma pesquisa com vendedores; inúmeros sujeitos do seu estudo apresentaram sofrimento mental relacionado a sua profissão, “trazendo queixas compatíveis com quadros de depressão, ansiedade, síndrome do pânico e síndrome do esgotamento profissional”. Afirma que estes profissionais estão em constante tensão no que diz respeito ao ambiente de trabalho, atingimento das metas e incerteza quanto ao salário. O autor cita, também, a “responsabilidade sobre o processo de venda; o cliente sempre tem razão”; “colegas disputando os clientes” e; volume alto do som no ambiente de trabalho (p.284).

Devemos levar em consideração, também, que os vendedores de Shopping Centers trabalham de segunda à domingo e aos feriados, com uma folga por semana. O que faz com que seja exigido destes profissionais, cada vez mais, a superação frente às adversidades, para que assim possam atingir seus resultados, valendo-se do sofrimento para consolidar tanto a sua carreira quanto a organização na qual trabalham.

Para Padilha (2007, p.01), Shopping Centers “são espaços privados, objetivamente planejados para a supremacia da ação de comprar”, e quando é visualizado mentalmente, remete a um lugar luxuoso, com ambientes e clima agradáveis, pessoas bonitas, consumo, diversão e lazer. Além de comprar “mercadorias, serviços, alimentação e lazer (...), compra-se distinção social, sensação de segurança e ilusão de felicidade e liberdade”. Dessa forma, os profissionais que lá trabalham, devem oferecer um atendimento diferenciado ao cliente e uma postura profissional condizente com este ambiente.

Mas o que está por trás desta sofisticação e deste consumo? O que está por trás dos vendedores sorridentes e simpáticos? É um ambiente que proporciona incerteza, angústias, pressões e irritabilidade (PINTOR, 2010). No entanto, o que faz com que determinados

vendedores lidem bem com estas adversidades e, apesar de tudo, consigam atingir seus resultados e metas, enquanto que outros não? Um dos motivos é a habilidade de ser resiliente. E para o desenvolvimento disto, a importância destes vendedores de participar de palestras, treinamentos e *coaching*, com vistas ao melhor desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, profissional.

Esta pesquisa tem como foco atingir, além de estudiosos interessados no tema resiliência e desempenho profissional, gerentes preocupados com seus colaboradores e com o faturamento de sua empresa. Bem como profissionais da psicologia e áreas afins, voltados a desenvolver metodologia apropriada para capacitar este determinado público alvo, auxiliando-os no desenvolvimento da resiliência e habilidades relacionadas; promovendo, por consequência, a saúde mental destes vendedores. “A utilização dos conceitos e da metodologia da resiliência é uma forma de promover maior eficácia, organização e congruência nos projetos estratégicos que lidam constantemente com a velocidade e a complexidade das mudanças” (CARMELLO, 2008, p.43).

Outro ponto de considerada relevância é a eficácia no recrutamento e seleção organizacionais, visto que, sabendo da importância da resiliência em trabalhadores, o gestor irá desenvolver um processo coerente e eficaz para o melhor desempenho organizacional, treinando e capacitando os profissionais.

Diante do exposto acima, pretende-se responder a seguinte pergunta: **Qual a relação entre resiliência e desempenho profissional em vendedores do varejo que trabalham em Shopping Centers?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Relacionar resiliência e desempenho profissional de vendedores do varejo que trabalham em Shopping Center.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de resiliência de vendedores do varejo que trabalham em Shopping Center;
- Identificar o desempenho profissional de vendedores do varejo que trabalham em Shopping Center com base nas metas atingidas;
- Verificar a existência de associação entre os fatores de resiliência e o desempenho profissional de vendedores do varejo de Shopping Center;
- Verificar a existência de associações entre as variáveis idade, tempo de serviço na função de vendedor, desempenho profissional e resiliência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa trata de como as organizações atuais funcionam; é discutido como se desenvolve o trabalho nas organizações contemporâneas e como isto mobiliza os trabalhadores, bem como os recursos psicossociais que utilizam para se adaptar a esse ambiente de novas exigências.

No transcorrer da fundamentação teórica discuti-se o conceito de resiliência e a necessidade dos profissionais serem resilientes no ambiente de trabalho, especificamente, no que concerne a presente pesquisa, vendedores do varejo de Shopping Centers. Posteriormente a esta explanação teórica, abordar-se a nova dinâmica de trabalho das organizações atuais, elucidando as características do profissional de vendas, como também o ambiente de consumo do Shopping Center e seu surgimento.

2.1 RESILIÊNCIA

2.1.1 Evolução do conceito

O conceito de resiliência surgiu, primeiramente, na Física, e significa para o dicionário da língua portuguesa Houaiss (2001, p.2437), a “propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica”, e deriva da “capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças”. A etimologia da palavra resiliência, na língua inglesa, em 1824, é *resilience*: “elasticidade; capacidade rápida de recuperação”. No latim, a palavra resiliente vem de *resiliens*: “saltar para trás, voltar; ser impelido, relançado; retirar-se, recuar; dobrar-se, encolher-se, diminuir-se; rebentar, romper”, e no inglês vem de *resilient*, no ano de 1674: “elástico; com rápida capacidade de recuperação” (HOUAISS, 2001, p.2437).

A resiliência é ainda um termo muito novo no campo das ciências humanas e possui diversas interpretações. Quem principiou seu estudo foi o Psiquiatra Rutter, há trinta anos, mas apenas nos últimos cinco, o conceito fomentou discussões em fóruns internacionais, embora ainda não tenha um conceito preciso na Psicologia, como possui na Física e na

Engenharia. “E nem poderia sê-lo, haja vista a complexidade e multiplicidade de fatores e variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos” (YUNES, 2003, p. 77).

No campo da Psicologia a resiliência pode ser considerada como “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade” (GROTBERG, 2005, p.15). Sendo que esta capacidade, para Rutter (1987 apud SILVA, ELSEN e LACHARITÉ, 2003), requer do indivíduo habilidades para lidar com mudanças, confiança na sua auto eficácia, e um repertório de estratégias para enfrentar os problemas com os quais se depara.

No Dicionário de Psicologia APA (2010, p.), resiliência

é o processo e resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente através de flexibilidade mental, emocional e comportamental e ajustamento a demandas externas e internas. Inúmeros fatores podem contribuir para como as pessoas se adaptam bem ou mal a adversidades, predominante entre eles (a) as formas como os indivíduos veem e se envolvem com o mundo, (b) a disponibilidade e qualidade de recursos sociais, e (c) ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO específicas. A pesquisa psicológica demonstra que recursos e habilidades em cada uma dessas esferas associadas com adaptação mais positiva (i.e., maior resiliência) podem ser cultivados e praticados. Também denominado de **resiliência psíquica; resiliência psicológica**.

Sendo assim, pode-se considerar que a resiliência é um processo contínuo, um processo de aprendizado, onde nem um ser humano *é* resiliente, mas *está* resiliente, ou seja, o ser humano apresenta, ou não, uma resposta mais, ou menos, resiliente a determinados momentos na vida. Grotberg (2005) detalhou oito novos enfoques e descobertas obtidos do conceito de resiliência a partir de pesquisas: 1) está ligada ao desenvolvimento e ao crescimento humanos, incluindo diferenças etárias e de gênero; 2) promove fatores de resiliência e ter condutas resilientes requer diferentes estratégias, e através disso identificou vários fatores resilientes e os elencou em quatro categorias diferentes: “‘eu tenho’ (apoio); ‘eu sou’ e ‘eu estou’ (relativo ao desenvolvimento da força intrapsíquica); ‘eu posso’ (aquisição de habilidades interpessoais e resolução de conflitos)”); 3) o nível socioeconômico e a resiliência não estão relacionados; 4) a resiliência difere dos fatores de risco e de proteção; 5) pode ser medida e é parte da saúde mental e da qualidade de vida; 6) as diferenças culturais diminuem quando os adultos são capazes de valorizar ideias novas e efetivas para o desenvolvimento humano; 7) prevenção e promoção são diferentes conceitos em relação à resiliência e; 8) há fatores de resiliência, comportamentos e resultados resilientes.

Outro ponto que merece destaque, é que a resiliência não se atém somente ao psicológico do ser humano, mas é um conjunto de forças psicológicas e biológicas exigidas para que as mudanças e adversidades sejam superadas com sucesso. “A resiliência não é uma questão meramente psicológica. É física também. Ter resiliência exige que os processos fisiológicos dos nossos corpos, ativados pelo estresse, funcionem bem” em variadas situações (FLACH, 1991, p.12). Segundo Goleman (s/a apud PIOVAN, 2009), ao reagir aos estímulos externos, existe duas partes do cérebro humano que os processam: a amígdala, que gera respostas emocionais, impulsivas e imediatas para a proteção; e o neocórtex, cujas respostas são geradas baseadas na análise da situação e avaliação das consequências. Dessa forma, pode-se dizer que a amígdala é a parte da emoção e da impulsividade e que o neocórtex é a parte racional.

Embora o conceito de resiliência seja aplicado mais comumente a indivíduos, Silva, Elsen e Lacharité (2003), afirmam que existem não só pessoas resilientes, mas grupos, comunidades e famílias e, como coloca Flach (1991, p.12), organizações resilientes, pois as estruturas institucionais são criações humanas: “Elas próprias estão sujeitas ao estresse e às mudanças, e devem adquirir e preservar a resiliência da mesma forma que nós, indivíduos”. Neste mesmo viés, Tavares (2001 apud PINHEIRO, 2004) afirma que o conceito de resiliência se aplica para as organizações, o que produz uma sociedade mais resiliente; ou seja, para o autor uma organização resiliente é inteligente e reflexiva, e dessa forma as pessoas também são. “Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente” (p.60).

E quando o foco é o indivíduo, a busca é

identificar resiliência a partir de características pessoais, como sexo, temperamento e background genético, apesar de todos os autores acentuarem em algum momento o aspecto relevante da interação entre bases constitucionais e ambientais da questão da resiliência (YUNES, 2003, p. 6).

Alguns autores divergem no que diz respeito à origem da resiliência: de ser um traço de personalidade, ou de que a flexibilidade e a versatilidade serem características da pessoa resiliente (PINHEIRO, 2004). Ou seja, de um lado a pessoa tem a personalidade resiliente e de outro há um conjunto de características da personalidade que irá determinar se a pessoa é resiliente, constatando-se que há algumas controvérsias e imprecisões quanto ao conceito. Pois, como a personalidade é construída ao longo do desenvolvimento do sujeito, a

resiliência, como traço de personalidade, pode ser construída da mesma forma; e do mesmo modo que há um conjunto de características que determinam a personalidade de cada sujeito, há um conjunto de características que determinam a pessoa resiliente, ficando um tanto quanto incoerente a divergência entre os autores; que também discordam a ser atributo individual, isto é, inato à pessoa, ou fruto da interação com o ambiente (PINHEIRO, 2004). Neste viés, para Carmello (2008, p.75), “a resiliência não é vinculada única e exclusivamente à personalidade do indivíduo, devendo ser relativizada e entendida a partir de um conjunto amplo de fatores intrínsecos e extrínsecos a este”.

Deste modo, para Kotliarenco (1997 apud RUTTER, 1992) a resiliência é definida como um conjunto de fatores sociais e intrapsíquicos que faz com que o sujeito consiga ter uma vida saudável, embora esteja em um ambiente adverso. Assim, a resiliência não pode ser compreendida como uma qualidade com a qual as crianças nascem ou adquirem *naturalmente* durante o desenvolvimento, mas como dependente de certas qualidades do processo interativo entre elas e seu meio. Outro aspecto relevante a ser considerado é que E. E. Werner ao realizar um estudo epidemiológico, observou que todos os sujeitos que se tornaram resilientes tinham, pelo menos, uma pessoa que os aceitava incondicionalmente (apoio social), podendo “estar mais ou menos resiliente, de acordo com as situações que se vive e as condições do entorno” (MELILLO, ESTAMATTI e CUESTAS, 2005, p.63).

Flach (1991, p.12) pontua algumas características da *personalidade* resiliente: ser criativo; ter autorrespeito; habilidade de recuperar a auto estima quando diminuída ou perdida por um tempo; capacidade de aprender; depender dos outros com liberdade e limites; ter uma perspectiva de vida que oferece uma filosofia vital e evolutiva, no sentido de interpretar as experiências e “extrair alguma medida de significado pessoal”, ou seja, dar um sentido à vida; e ter capacidade de suportar a dor, isto é, reconhecê-la, perceber o seu sentido, tolerá-la durante um tempo razoável até que as coisas melhorem e resolver os conflitos de forma construtiva; em outras palavras, administrar a dor emocional. “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, 2008, p.35).

Para Luthar e outros (2000, p.543 apud INFANTE, 2005) a resiliência é “um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade”. Distinguem três componentes essenciais presentes no conceito de resiliência: 1) noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano; 2) adaptação positiva ou superação da adversidade; 3) processo que considera a dinâmica entre mecanismos

emocionais, cognitivos e socioculturais, os quais têm influência sobre o desenvolvimento humano. Sendo que o termo *adversidade* é, segundo Grotberg (2010, p.27), um conjunto de vários fatores de risco ou uma situação de vida específica, podendo ser o risco, objetivo ou subjetivo. E o termo *adaptação positiva* “permite identificar se houve um processo de resiliência”, ou seja, para identificar resiliência é necessário que haja adaptação positiva. O que vem ao encontro da definição de resiliência para Galieta (2004), que é considerado como a capacidade de superar fatores de risco e desenvolver comportamentos adaptativos e adequados.

Destarte, para entender como se dá o processo de resiliência é necessário considerar o ambiente e a cultura de cada indivíduo, bem como as tarefas específicas correspondentes a cada etapa do desenvolvimento. E, para Rodríguez (2005, p.137), “resiliência é um modo de nomear a singularidade e a criatividade da conduta humana, individual ou coletiva, quando obtém bons resultados em situações adversas”.

Ademais, Reivich e Shatté (2002 apud BARRETO 2009) identificaram sete fatores presentes em um indivíduo resiliente, e a partir disto desenvolveram um questionário de medida destes sete fatores: O Coeficiente de Resiliência. Os fatores são:

- *Regulação das emoções* que se refere à capacidade que o indivíduo apresenta de se manter calmo em situações de pressão. Para tanto, as pessoas resilientes utilizam um conjunto de competências para regular as suas emoções, atenção e comportamento, adequando a sua expressão emocional. A auto regulação é importante para a formação de relações íntimas, para o sucesso do trabalho e para a manutenção da saúde física.
- *Controle dos impulsos* é relativo a conseguir tolerar a tensão interna, e, assim, adiar a satisfação da necessidade, buscando melhor elaboração interna e melhor planejamento da ação.
- *Otimismo* significa que a pessoa tem esperança no futuro, e a crença de que está no controle do direcionamento de sua vida. Ou seja, é a crença de que o indivíduo terá habilidades para gerenciar as adversidades que podem surgir no futuro, e também de que as coisas podem mudar para melhor; a pessoa otimista é motivada para a busca de soluções e para a melhoria das situações.
- *Análise causal* é a habilidade de identificar, precisamente, as causas do problema. O indivíduo que não a possui, tende a repetir sempre os mesmos erros; está relacionada com a maneira através da qual a pessoa explica os eventos, positivos ou negativos, que acontecem na sua vida. Pode ser codificada em três tipos: pessoal (“eu ou não eu”),

permanente (“sempre ou nunca”) e generalista (“tudo ou nada”). O indivíduo que concentra suas ações e pensamentos na polaridade “eu-sempre-tudo”, tende a se sentir a única responsável pelos problemas, e que eles irão durar para sempre, afetando em toda a sua vida. Já do outro lado, o “eu não-nunca-nada”, a pessoa coloca a culpa do problema em outra pessoa ou circunstância. O indivíduo é resiliente, nesse caso, quando ele consegue ser realista e flexível na interpretação dos acontecimentos.

- *Empatia* refere-se à capacidade de inferir o estado emocional do outro, de “ler” a expressão facial, o tom da voz e a linguagem corporal, e de perceber o que os outros estão pensando e sentindo. Aquele que é empático, no ambiente de trabalho, possui alta capacidade de relacionamento interpessoal, de funcionamento em redes e de trabalho em equipe.
- *Auto eficácia* está relacionada com a sensação de ser eficiente no mundo, de resolver problemas com sucesso no ambiente profissional, sendo, geralmente, líderes. A auto imagem, a auto estima, a auto apreciação e a noção da própria competência estão na base da identidade da pessoa.
- *Exposição*, que é a capacidade de se auto afirmar, isto é, as pessoas resilientes, neste caso, não superestimam a possibilidade do fracasso e do medo do ridículo; elas se expõem.

A resiliência, por ser um conceito ainda muito recente no que diz respeito ao comportamento humano, tem várias interpretações e significados. O tema resiliência está presente em todas as esferas da vida do ser humano, o que inclui o ambiente de trabalho, pois é nele que o ser humano se vê inserido a maior parte de sua vida. Destarte, ao abordar este tema nas organizações de trabalho, é de suma importância a relação que este tem com o desempenho profissional; embora, ainda nesse aspecto não tenha sido estudado de maneira fulgente. Da mesma forma que a vida impõe circunstâncias adversas ao ser humano, e este, ao ser resiliente, as supera, sai fortalecido, e consegue atingir os objetivos de vida, pode-se dizer que no ambiente de trabalho, para desempenhar as atividades da melhor forma possível e atingir o resultado esperado pela organização, o ser humano precisa superar as adversidades que este meio incita a ele; ou seja, ter capacidade de resiliência.

2.1.2 Resiliência nas organizações e no trabalho

Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p.01) discorrem sobre a ideia de que ser resiliente no contexto das organizações de trabalho é uma característica chave para lidar com as adversidades que esse meio provoca no ser humano. Haja vista a necessidade de estar em constante vigia no que diz respeito às tensões, pressões, estresse e fadiga que o ambiente de trabalho incita. Para os autores acima mencionados, “a resiliência pode explicar a mobilização de recursos psicossociais para o enfrentamento das rupturas e situações de tensão”.

Na presente pesquisa será abordado o *indivíduo* resiliente que, para Garmezy (1993, apud SILVA, ELSEEN e LACHARITÉ, 2003, p.03), “vivendo sob uma situação de ameaça ao seu bem-estar, pode se curvar, perder suas forças e ainda se recuperar”. Devemos nos ater, aqui, ao fato de que ser resiliente, e não apenas no trabalho, implica alguns fatores que devem ser considerados, como por exemplo, o que Cyrulnik (2001 apud SILVA, ELSEEN e LACHARITÉ, 2002, p.04) menciona: o ser humano se constrói, ou não, resiliente desde criança, em suas interações, em cada “contexto afetivo, social e cultural, podendo ser metaforicamente comparado à arte de navegar em meio à tempestade”, ou seja, é através do cotidiano do indivíduo, onde, com quem e com o que ele tem contato que ele vai desenvolver essa habilidade.

A partir do supracitado, observa-se que um dos ambientes com o qual o adulto tem contato e passa a maior parte de sua vida é o ambiente de trabalho. O trabalho, para a maioria das pessoas, é “um assunto de vida ou morte – plantar sementes em terra árida no desespero da fome, ganhar centavos como escravos operando máquinas que produzem material que mais tarde será usado em roupas finas vendidas a peso de ouro em Paris” (FLACH, 1991, p.243). Embora atualmente o trabalhador não seja visto como escravo, pois o cenário mudou, é observado no sistema vigente contemporâneo que o mesmo incita as organizações, e consequentemente os trabalhadores, à mudança, à adaptabilidade a esse cenário, gerando inseguranças, novos desafios e adversidades, exigindo do indivíduo uma postura adequada e adaptada à diversidade. Para Conner (1995, p.7, apud BEDANI, 2008),

o principal fator de sucesso num cenário de mudança está no grau de resiliência demonstrado pelas pessoas, ou seja, na capacidade de absorver uma mudança sem alterações no comportamento ou disfunções que acarretem problemas para a organização [...] um dos melhores lugares para ensinar e aprender as habilidades da resiliência é o cenário organizacional.

De tal modo, é importante ser resiliente no ambiente organizacional, em decorrência do modelo de organização produtiva, que visa prioritariamente o lucro e acaba por elevar o nível de sobrecarga psíquica dos trabalhadores, gerando risco para a saúde mental dos mesmos e impactando no desenvolvimento laboral e no desempenho profissional do trabalhador. “Diante de situações inovadoras, emergenciais ou pressionantes, a maioria dos profissionais tem suas competências diminuídas ou desaparecidas” (CARMELLO, 2008, p.48), haja vista a existência de inúmeros fatores que podem impactar no indivíduo e, por conseguinte, podem atrapalhar o desenvolvimento do seu trabalho.

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 seu desempenho e produzir *valor* com o máximo de competência, inteligência e saúde possível (CARMELLO, 2008, p.48).

Mas, para tanto, a empresa precisa oferecer boa gerência e condições de trabalho que propiciem um ambiente saudável para o trabalhador, pensando qualitativamente as relações humanas. Haja vista que a pessoa em uma organização é fator principal para se chegar aos objetivos organizacionais.

Neste viés, Garcia e Tolfo (2011, p.31), discorrem sobre algumas contradições no ambiente de trabalho que acabam por torna-lo instável e inseguro:

exige-se mais produtividade do trabalhador, mas não se oferece condições de trabalho saudáveis para a realização das tarefas; almeja-se comprometimento organizacional, mas não se fornece suporte para o desenvolvimento profissional; (...) solicita-se mais motivação no trabalho, mas se impõe uma jornada de trabalho que afeta a vida pessoal e familiar do funcionário.

A organização quer que o trabalhador vista a camisa da empresa, mas, em contrapartida, ela não vê, em grande parte, o trabalhador com suas particularidades e subjetividade. “Em última instância, a preocupação central continua sendo organizar (e manipular) o trabalho vivo, sempre posto como a dimensão constituinte da acumulação do capital” (ALVES, 1999, p.124); geralmente as organizações apenas querem e precisam de um indivíduo polivalente, flexível, proativo, disponível, produtivo, comprometido e resiliente.

Deste modo, a luta social deve ser conduzida contra a voracidade do capital que tenta transformar o *tempo de vida* em *tempo de trabalho*, algo que contribuiria tão-somente para a degradação humana. É o que está ocorrendo, hoje, na principal economia capitalista do mundo – vive-se para ser explorado pelo o capital (ALVES, 1999, p.164).

A postura que se exige dos trabalhadores é estar frente à empresa, buscar respostas antes que os problemas aconteçam, “ser capaz de antecipar e diagnosticar falhas no processo produtivo e propor soluções” (GARCIA e TOLFO, 2011, p.29); eles devem ser competentes, não apenas qualificados. Nesse sentido, “além do conhecimento, passam a ser incorporados e a ganhar destaque aspectos relacionados ao comportamento, às atitudes, às posturas do trabalhador”. Verifica-se se o sujeito tem capacidade de utilizar o seu conhecimento, se é proativo, se tem “facilidade de se amoldar às diretrizes da empresa” (BIANCHETTI, 2001, p. 21), e se ele demonstra ser resiliente.

Deste modo, ser resiliente requer do trabalhador competências *comportamentais*, pois estas compreendem “criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança” (LEME, 2005, p.15); estão ligadas ao “A” da sigla “CHA”: é a Atitude, o querer fazer, não o Conhecimento nem a Habilidade.

Destarte, neste novo mundo do trabalho, mais uma competência se faz necessária ao ser humano que trabalha, mais uma capacidade que vai fazê-lo se destacar e encontrar saídas e soluções para as adversidades que o acometem, garantindo, assim, sua manutenção e desenvolvimento no ambiente organizacional. Este “novo mundo” coopta o sujeito para a produtividade e para o trabalho excessivo ao exigir novas competências, todavia também possibilita a superação de seus limites e o alcance dos objetivos (pessoais e organizacionais). Deste modo, ser resiliente acaba por se tornar um diferencial competitivo para trabalhadores na disputa pelas melhores vagas, pois atraem olhares curiosos e meticulosos para essa característica contemporânea da força de trabalho. Embora a teoria sobre resiliência também ajude na compreensão dos motivos pelos quais, em um meio de adversidades, algumas pessoas encontrem saídas e outras não, há a ameaça de que a resiliência, sendo mais uma capacidade cobrada aos trabalhadores, possa “reforçar, darwinisticamente, que só os fortes sobrevivem (...), justificar competições individuais e grupais e a vitória – celebrada – dos mais fortes, com esmagamento dos demais” (VERGARA, 2008, p.714).

2.2 O TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

As organizações no decorrer dos anos mudaram, tanto no seu *modus operandi* quanto no modo de lidar com seus colaboradores, e isso vem sendo observado até os dias atuais. Estas transformações tiveram grande impacto “nas diversas instâncias do ser social, com

destaque para o mundo do trabalho e da reprodução social” (ALVES, 2007, p.209). De acordo com Pearson Education do Brasil (2010), a economia, antes da Primeira Guerra Mundial, era predominantemente agrícola e os recursos humanos eram, muitas vezes, desconsiderados. No período entre as duas Grandes Guerras, com a chegada de camponeses nas cidades, houve um surto industrial, portanto, o foco era maximizar mão de obra especializada; ou seja, as organizações estavam preocupadas em racionalizar e dividir o trabalho.

A partir da Segunda Guerra Mundial até o ano 1980, houve aceleração da urbanização decorrente do crescimento veloz de empresas privadas e a instalação de multinacionais no Brasil. O intuito era o desenvolvimento urbano-industrial, e a consequência disto foi a exclusão da classe operária e a concentração de renda. “Os poucos esforços de treinamento e desenvolvimento voltam-se para os níveis gerenciais: a ideia é formar líderes bem capacitados para gerir a massa de mão de obra desqualificada”. Os funcionários nessa época, ainda, tinham pouca importância, como força de trabalho qualificada, decorrente do modo de administração taylorista que as empresas utilizavam (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010, p.17).

Foi a partir do ano de 1990 que as empresas começaram a se preocupar com os seus colaboradores, porque ocorreu, aí, pressão provocada pela concorrência vinda do mundo todo, pois houve abertura do mercado, e o objetivo era a modernização e o melhoramento da qualidade dos produtos e serviços (PEARSON E EDUCATION DO BRASIL, 2010). Dessa forma, “a intensificação da concorrência e a proliferação dos valores de mercado contribuíram para a adoção da nova forma de exploração da força de trabalho e de organização da produção capitalista no Brasil (ALVES, 2007, p.158). Assim, se deu grande destaque para o treinamento e desenvolvimento dos indivíduos nas organizações (PEARSON E EDUCATION DO BRASIL, 2010). Os trabalhadores começaram a ser mais cobrados e exigidos para produzir mais em menos tempo visando maior lucro e, conseqüentemente, gerando considerável desconforto para os mesmos, pois a dinâmica das empresas mudou e se adaptou ao novo cenário econômico mundial e, assim, os funcionários foram compelidos a se adaptar também, para acompanhar o ritmo das empresas. Esta nova face do cenário, requer “renovação de todos os modos de vida pessoal e social. Autodestruição inovadora, perpétua mudança e progresso, incessante, irrestrito fluxo de mercadorias em circulação...” (ALVES, 1999, p.18).

Para Marras (2009, p.314), estas mudanças trouxeram “o enxugamento de estruturas; (...); grande insegurança no emprego e desilusão com as instituições; aumento de exigência no perfil dos empregados; diminuição dos níveis salariais; empregos multifuncionais; o fim do

emprego vitalício etc”, pois, com o capitalismo e a globalização, o trabalho ganhou maior centralidade na vida das pessoas e assumiu um valor puramente instrumental. Nesta direção, para Codo (1995), a força de trabalho se transformou em mercadoria; o intuito de trabalhar deixou de hominizar o trabalhador e de promover as relações humanas, para visar somente o lucro. Em outras palavras, o homem se aliena, e o trabalho se transforma em mercadoria, passando a implicar, apenas, a *quantidade* de trabalho que se deposita na natureza. “O capital rouba do homem a sua própria transcendência, a sua historicidade, o reconhecimento de si mesmo como ser universal e histórico”, pois na medida em que o lucro é o único objetivo, perde-se a individualidade projetada no trabalho, a identidade do trabalhador (CODO, 1995, p.34).

O ambiente é de rupturas, de situações momentâneas e de fragmentos de um todo que não é compreendido; dessa forma, como um ser humano irá constituir sua identidade profissional em uma sociedade instável? (CAMPOS, 2008). Visto que os trabalhadores, como instrumentos, podem ser trocados por outro instrumento do mesmo tipo.

Destarte, a partir de um contexto onde compreender a instabilidade do tempo e do espaço é de suma importância, deve-se levar em conta, também, que compreender o ser humano que está inserido neste ambiente faz parte da mesma concepção (MALVEZZI, 2004), pois trabalhar não é somente modificar a matéria, mas transformar a vida psíquica, social, política, econômica e cultural de um indivíduo. “As pessoas têm sido solicitadas a aprender habilidades em tempo mais curto que sua condição humana permite, ou solicitadas a alterar suas identidades, sem que isso faça parte de seus planos de vida” (MALVEZZI, 2004, p.14). Ou seja, esta transformação do mundo do trabalho demanda habilidades cognitivas e comportamentais e “atinge e seduz ganhadores e perdedores, incluídos e excluídos” (ALVES, 2007, p. 250).

Para Drucker (1997, apud AREIAS e COMANDULE, 2004, p.229),

o Século XX é o período da história humana de transformações radicais. O trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, nas últimas décadas, qualitativamente e quantitativamente diferentes de tudo o que já existiu em qualquer momento histórico: suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas.

Sob esse aspecto, Lucena (2004, p.13) identifica uma série de variáveis do contexto social do trabalhador; variáveis, estas, decorrentes da transformação ocorrida no mundo, que o tornou imprevisível e instável:

incertezas econômicas; avanço da tecnologia; complexidade das relações; questionamento dos hábitos de vida e dos valores; contradições políticas e sociais; posicionamento ecológico; confrontações ideológicas; expectativas dos trabalhadores; agressividade da concorrência e; exigências do mercado.

Algumas destas variáveis sempre existiram em maior ou menor grau, mas outras passaram a existir e se intensificaram com o tempo e com as mudanças decorrentes, como por exemplo, as relacionadas à economia, à tecnologia, à consciência ecológica e à concorrência. Alterações, estas, que foram se impondo sem um desenvolvimento planejado da sociedade; todavia, “a organização empresarial está aí, enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes” (LUCENA, 2004, p.14).

Embora os autores mencionados aqui, como Malvezzi (2004), Alves (2007), Campos (2008), Drucker (1997), Codo (1995), Marras (2009) e Lucena (2004) possuam diferentes pontos de vista sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho, eles convergem no que diz respeito à existência de significativas alterações nas situações de trabalho dos seres humanos. A partir disso, é necessário expor que estas mudanças e transformações ocorridas na sociedade e nas organizações são irreversíveis e impactam nas pessoas, gerando desafios e incertezas em suas vidas, exigindo desenvolvimento de características pessoais para acompanhar e se adaptar.

Estas modificações das organizações decorrentes da globalização, de acordo com Marras (2005, p.40), obrigam os trabalhadores a se moldar e se ajustar ao novo mercado, a essa nova cultura econômica, baseada em competitividade e concorrência, e que se pauta “em parâmetros puramente produtivos e econômicos”. Deste modo, espera-se do indivíduo a habilidade de administrar a si mesmo e se ajustar a esse novo ambiente tecnológico, econômico, social e cultural. Para Guimarães e Freire (2010, p.31), os trabalhadores assumem uma postura voltada para a “reciclagem e adaptação, muitas vezes difíceis de superar”. Nesse sentido, “um dos mais significativos desafios do trabalhador é o enfrentamento rotineiro das discontinuidades que o obrigam a um contínuo ajustamento, para o qual lhe falta sensibilidade ou apoio institucional” (MALVEZZI, 2004, p.15).

Entretanto, programas de gerenciamento da mudança, em algumas empresas, propendem criar condições para que essas modificações aconteçam da maneira menos impactante e desgastante possível, com ações que visam o desenvolvimento e treinamento, “destinadas a promover uma compreensão do processo de mudança em todas suas nuances, em especial daquelas [ações] relacionadas a aumentar significativamente a resiliência”, tendo como objetivo a sobrevivência da empresa no mercado (FONTES E GUIMARÃES, 2010, p.

124-125). Nesta perspectiva, tendo funcionários bem desenvolvidos e treinados, é provável que o desempenho profissional dos mesmos aumente e a empresa atinja resultados satisfatórios.

2.2.1 Desempenho Profissional

Estas mudanças no mundo do trabalho, que atingiram tanto a esfera econômica, quanto a social, cultural e pessoal, para Lucena (2004, p.16), ocasionam grande impacto no desempenho humano e, sendo assim,

são maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade [...]. Portanto são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo.

Ou seja, percebe-se, no discurso, a importância das pessoas nas organizações, o quanto norteadoras elas são em todo o processo da empresa. Não obstante, na prática organizacional, muitas vezes os trabalhadores não são tratados dessa forma. Neste viés, Chanlat (1995, p.119), ao abordar os modos de gestão, afirma que, nas organizações, o modo prescrito (“componente abstrato, prescrito, formal e estático”) se distancia do real (“componente concreto, real, informal e dinâmico”); isto é, o que está prescrito não é o que acontece no dia a dia do trabalhador, intensificando a “desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas” (p.126).

De toda forma, para Lucena (2004), o êxito de uma organização está depositado, invariavelmente, “na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho”, e sendo assim, é esperado do profissional um perfil tal, e um resultado coerente com o exigido na organização na qual trabalha. Este perfil, conforme Lucena (2004) aloca um conjunto de competências: ser empreendedor para conseguir resultados; flexível para mudar comportamentos e pontos de vista; dinâmico para assimilar e aplicar novas técnicas e abordagens; criativo para desenvolver alternativas de decisões e/ou soluções de problemas; atualizado para acompanhar os avanços da modernidade e evitar a obsolescência; adaptativo para enfrentar situações novas; decidido para enfrentar desafios e riscos e; técnico para promover a ação.

No entanto, para Chiavenato (2010, p.188), o comportamento das pessoas dentro da organização é um aspecto muito relevante, havendo diferenças consideráveis no que diz respeito à individualidade e à personalidade de cada um, embora pertençam “ao mesmo gênero humano”. E diferentes serão, também, no modo de adaptabilidade às situações, motivações, flexibilidade frente às circunstâncias novas e inesperadas, nas formas de lidar com as adversidades e etc, o que faz com que cada um tenha um perfil distinto ao outro, levando a crer que seu engajamento, seu desempenho e seu comportamento serão diferentes. Então, como exigir dos profissionais um determinado perfil correto a ser adotado?

Deste modo, para Campos (2008, p.142),

(...) diante das características da sociedade contemporânea, o trabalhador se encontra completamente perdido, porque não consegue estabelecer conexões com o aqui e o agora, tampouco com o futuro, pois também vive outro dilema nas organizações de trabalho: o trabalho em time, para o qual ele não é preparado. A sociedade, ao contrário, cada vez mais educa o homem para ser individualista e competitivo (...). Aí não há saúde mental que agüente.

Nesse sentido, quando aborda o assunto da lógica do capital, Alves (2007, p.186) afirma que não é somente “do ‘fazer’ e ‘saber’” que essa lógica se apropria do ser humano, “mas sua disposição intelectual-afetiva que é mobilizada para cooperar com a lógica da valorização. O operário é encorajado a pensar ‘pró-ativamente’, a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam”. É esperado e cobrado dos profissionais que sejam como quase “super-homens” e “supermulheres” para desempenharem da melhor maneira possível suas funções dentro das organizações. As empresas buscam qualificar estes profissionais e potencializá-los com vistas ao alto desempenho e, de tal modo, alcançar os objetivos organizacionais. A atenção é voltada para o cuidado constante com o desempenho humano, tornando-o “mais eficaz na obtenção de resultados [...] objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio”. Uma vez que se sabe da importância do desempenho para atingir os objetivos organizacionais (LUCENA, 2004, p.95).

Desempenho, para a autora, alude:

atuação do funcionário em relação às responsabilidades e atribuições inerentes ao cargo que ocupa na organização. O desempenho abrange a dimensão do ‘fazer’ tendo em vista produzir os resultados esperados com qualidade, prontidão e otimização de recursos. Como tal, o desempenho é a manifestação concreta, objetiva, do que uma pessoa é capaz de fazer (LUCENA, 2004, p.95).

Para Marras (2009, p.173), “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”, sendo diretamente proporcional

às seguintes condições do ser humano: o ‘querer fazer’, que implica na vontade intrínseca do sujeito de realizar determinada coisa e; o ‘saber fazer’ que se refere à capacidade cognitiva e “experencial” que possibilita ao sujeito a concretização de alguma coisa, com eficiência e eficácia. Observa-se, neste sentido, que esta vontade, este “querer fazer”, ligado ao desempenho, encontra-se associado às políticas da organização que, conforme Alves (2007, p.186) buscam se apropriar da dimensão “intelectual-afetiva” dos trabalhadores. E o que significa ser resiliente neste contexto? Se adaptar e se moldar ao que a empresa quer, como se a pessoa fosse, metaforicamente, um camaleão?

Em se tratando de desempenho por resultados, leva-se em consideração, ainda, que é a qualidade do resultado alcançado que irá determinar se o desempenho foi satisfatório ou não; onde desempenho por resultados engloba definir metas a serem cumpridas em um prazo previamente estabelecido e avaliar o desempenho profissional baseado nos resultados (LUCENA, 2004). Para tanto, o indivíduo terá que se ater e mobilizar habilidades e recursos psicossociais individuais para atingir o alto desempenho exigido pela empresa na qual trabalha, como também, superar adversidades que, por ventura, possam interferir no seu direcionamento à meta (resiliência). Porque é considerado que, “mesmo que a pessoa seja capaz e motivada, pode enfrentar obstáculos que limitam seu desempenho” (CHIAVENATO, 2010, p.260).

É necessário expor que é possível verificar desempenho profissional *organizacional*, *grupal* e *individual*, mas aqui será abordado, em particular, desempenho profissional na esfera individual. Isto é, não será discutido o desempenho profissional da organização como um todo, nem do grupo, mas sim do *ser humano*.

Será tratado na presente pesquisa de remuneração por resultados que, para Marras (2009), é a forma de remuneração mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro moderno, onde se vincula o desempenho com a produtividade e com a qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o sujeito a otimizar o seu trabalho e as metas as quais se comprometeu a atingir. O que *está em jogo*, neste caso é o salário do empregado; e o dinheiro, para Chiavenato (2010, p.262), “pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração”. O que gera a busca incessante em ser o melhor e produzir mais para, assim, atingir as metas, e, por conseguinte, receber uma remuneração mais elevada.

O desempenho profissional, de acordo com Lucena (2004), depende de alguns fatores, como qualificação profissional, ambiente organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

Neste viés, segundo Robbins (2005), há variáveis independentes (VI) que intervêm nas variáveis dependentes (VD):

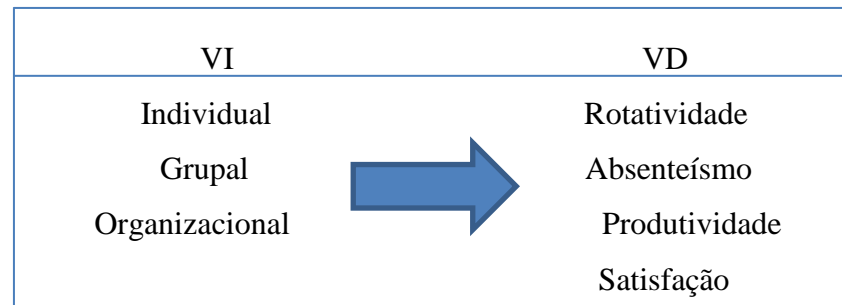


Figura 1- Variáveis independentes e dependentes.
Fonte: Elaboração da autora, 2011.

A partir da Figura 1, acima ilustrado, há o nível individual, onde cada pessoa tem suas características singulares, o grupal que diz respeito à equipe, ao grupo como um todo, e o organizacional que compõe todos os processos da organização (ROBBINS, 2005), onde o indivíduo, o grupo e a organização influenciam o modo como as variáveis dependentes irão funcionar.

O que se tratou nesta pesquisa é uma das características da variável independente (VI) individual, a resiliência, que diz respeito à estrutura emocional, aos valores e atitudes, à percepção, à tomada de decisão e à aprendizagem, que serão abordados a seguir. Para ser resiliente um dos recursos de que se necessita é o apoio, tanto vindo de estruturas familiares e de amigos, quanto de condições de trabalho (FLACH, 1991). Entretanto aqui será discutido a resiliência individual, não de um grupo. Não obstante, Robbins (2005) pontua que o sucesso em um trabalho é facilitado ou obstruído pela existência de oportunidades fornecidas pelos grupos e pelas organizações. Dessa forma, pode-se dizer que o desempenho é a função (f) da interação entre capacidade (C), motivação (M) e a oportunidade para o desempenho (O), ou seja, $\text{desempenho} = f(C \times M \times O)$; se um desses fatores for inadequado, o desempenho será afetado negativamente (ROBBINS, 2005).

A *capacidade* refere-se às competências e habilidades individuais; a *motivação*, o quão motivado o trabalhador está; *oportunidade para o desempenho*, diz respeito se o funcionário está em um ambiente de trabalho adequado, se ele “pode contar com condições favoráveis de trabalho, colegas cooperativos, regras e procedimentos facilitadores, informações suficientes para tomar decisões (...), tempo suficiente para executar um bom trabalho”, etc. Pois do contrário, seu desempenho será deficitário (ROBBINS, 2005, p.150).

Robbins (2005) explica que quando há mudança e fatores de estresse, a pessoa irá reagir conforme seus valores e atitudes, e estes afetarão a motivação, a qual se relaciona com

a personalidade e as emoções do sujeito. Dessa forma, pode-se concluir, em casos de pressão por desempenho, que os valores e atitudes da pessoa vão ser considerados, como também a personalidade e as emoções. Assim, a motivação para o trabalho, sendo uma das variáveis que determinam o desempenho, encontra-se relacionada à capacidade de resiliência de cada trabalhador, pois cada um é singular e, deste modo, sua relação com as variáveis será particular.

2.2.2 Questões individuais e desempenho profissional

Neste subcapítulo serão abordadas algumas características individuais que afetam o desempenho profissional, como estrutura emocional; idade e sexo; habilidades; aprendizagem; valores; atitudes; percepção; tomada de decisão; e personalidade.

A característica *estrutura emocional*, no nível individual, como já foi constatado através de literatura, está associada à resiliência, isto é, o modo como as pessoas administram suas emoções; e dessa forma, Robbins (2005, p.92) afirma que estas são respostas que acontecem a eventos dentro do ambiente de trabalho. Esse ambiente é tudo o que está relacionado com o trabalho:

as características do cargo, como variedade das tarefas ou grau de autonomia, demandas e exigência de esforço emocional. Esse ambiente gera eventos que podem ser aborrecidos, alegres ou ambos. Eventos que costumam ser vistos com aborrecimento incluem colegas que não cumprem suas próprias tarefas, orientações conflitantes dos chefes e excesso de pressão para o cumprimento de prazos. Exemplos de eventos alegres incluem o atingimento de uma meta, o apoio recebido de um colega e o reconhecimento por uma realização.

Estes eventos irão desencadear “reações emocionais positivas e negativas. Essa relação entre eventos e emoções é moderada pela personalidade e pelo humor de cada um” (p.92), onde as emoções irão influenciar diversas variáveis de desempenho e de satisfação, como o comportamento de cidadania organizacional, o comprometimento com a organização, o nível de esforço no trabalho e etc. Nesse sentido, as emoções e os eventos que as desencadeiam não devem ser ignorados porque elas tendem a se acumular, sendo que não é a intensidade das alegrias ou aborrecimentos que gera a reação emocional, mas a frequência com que ocorre. E, dessa forma, expressando emoções frequentemente, o desempenho rotineiro das tarefas pode ficar tumultuado (ROBBINS, 2005). Para ilustrar:

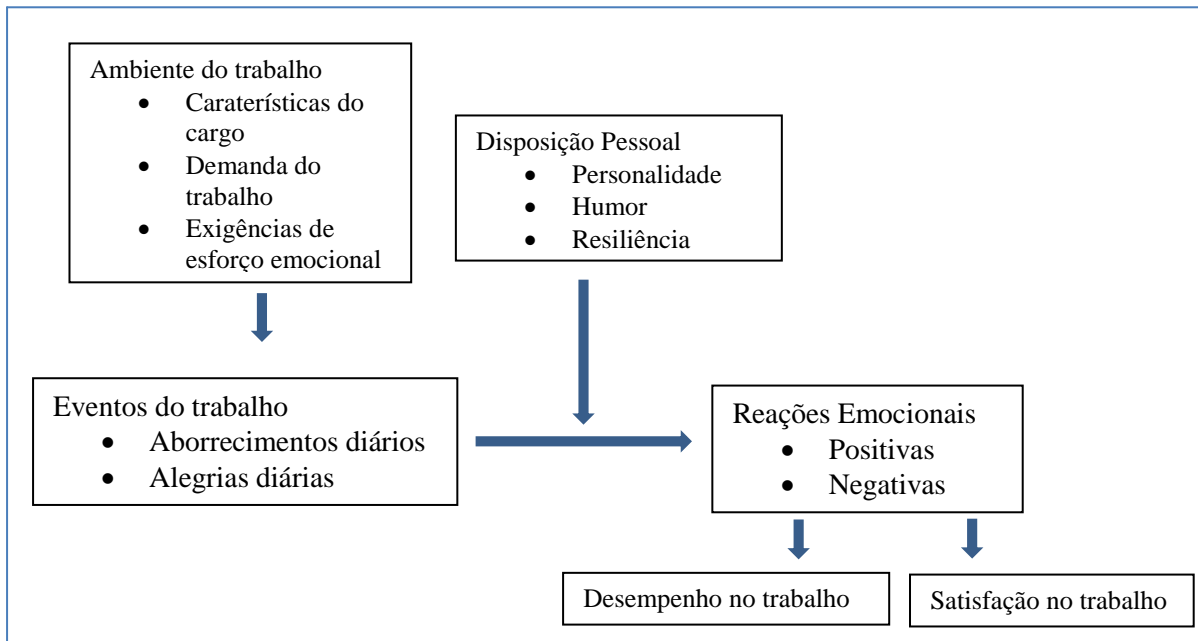


Figura 2- Teoria dos Eventos Afetivos
Fonte: ROBBINS (2005, p.93). Adaptado pela autora, 2011.

À figura original foi acrescentado a disposição pessoal *resiliência*, pelo fato de que é a partir dela, também, que o indivíduo irá reagir emocionalmente, e o desempenho e a satisfação no trabalho, então, serão determinados. Corroborando, Souza e outros (2005) afirmam que os sentimentos positivos irão desencadear um desempenho produtivo, já os negativos irão prejudicar o desempenho da pessoa ou da equipe que faz parte.

Outra característica individual que impacta o desempenho são as características pessoais ou biográficas, como *idade* e *sexo*, que já foram abordadas anteriormente ao relacioná-las com resiliência, bem como outras características individuais. Os trabalhadores mais velhos, para Robbins (2005), são considerados poucos flexíveis e avessos a novas tecnologias, embora sejam também mais experientes, com bom-senso, forte sentido de ética e compromisso com a qualidade.

Ao abordar sobre o *gênero* e o desempenho profissional, outra característica individual, Robbins (2005) assegura que, embora as mulheres tenham maior tendência a aceitar mais facilmente a autoridade do que os homens, e se mostram menos agressivas que eles, e os mesmos, em contrapartida têm mais expectativa de sucesso, essas diferenças são mínimas e não são dignas de nota, por isso, no que se refere à produtividade no trabalho, entre homens e mulheres, não há diferença. Visto que não existe discrepância consistente “entre homens e mulheres quanto às habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem” (ROBBINS, 2005, p.33).

O autor refere-se também, às *habilidades*, tanto intelectuais quanto físicas. Em relação à primeira, ele afirma que são necessárias para o desempenho de atividades mentais, como pensar, raciocinar e resolver problemas. Enumera, posteriormente, uma série de dimensões da habilidade intelectual: aptidão para números, compreensão verbal, rapidez de percepção, raciocínio indutivo, raciocínio dedutivo, visualização espacial e memória. Já em relação às habilidades físicas, Robbins (2005) afirma que são de importância para realizar os serviços que são mais padronizados e não requerem especialização, como por exemplo, atividades que exigem resistência, destreza manual, força nas pernas e etc. E o desempenho dos trabalhadores é satisfatório quando há adequação correta entre as habilidades do sujeito e os requisitos das funções para as quais são designados.

Outra característica individual é a *aprendizagem* que, para Robbins (2005, p.37), envolve “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência”, e muda ações. Algumas empresas utilizam o programa de modificação do comportamento para aumentar a produtividade dos funcionários e reduzir os erros, absenteísmo, atrasos e acidentes, bem como ampliar o relacionamento amigável com os clientes (ROBBINS, 2005). Este programa consiste em identificar os comportamentos ditos críticos, desenvolver os dados básicos, identificar as consequências dos comportamentos, desenvolver e implementar uma estratégia de intervenção e avaliar a melhoria do comportamento. Ou seja, este programa é feito para mudar comportamentos com o intuito de adaptar os trabalhadores ao que a empresa deseja para que os mesmos atinjam o resultado esperado. Dessa forma, retomando o que Alves (2007, p.186) pontua, além da empresa se apropriar do “‘fazer’ e do ‘saber’” do ser humano, ela se coopta da “disposição intelectual-afetiva que é mobilizada [pelos trabalhadores] para cooperar com a lógica da valorização”. E novamente surge a pergunta: como ser resiliente neste ambiente, que exige do trabalhador uma fórmula correta a ser adotada e manipula os indivíduos para poder atingir os objetivos organizacionais? Robbins (2005) afirma que os críticos da modificação do comportamento abominam a manipulação aos trabalhadores, pois quando os executivos o fazem, estão tirando a individualidade e a liberdade de escolha. O autor propõe, então, uma reflexão acerca desta ação que algumas empresas seguem.

Os *valores* também são características individuais que vão reger a maneira como os trabalhadores desenvolvem seu trabalho. Os valores, para Robbins (2005), são uma espécie de julgamento, que estão baseados naquilo que o indivíduo percebe como certo ou errado. Aborda, ainda, que cada um tem um sistema de valores, que diz respeito à importância que damos à liberdade, prazer, autorrespeito, honestidade, obediência e justiça, os quais são

duradouros e estáveis. Os valores estabelecem o parâmetro para a compreensão das atitudes e da motivação do trabalhador, e, além disso, influenciam as percepções. Ao entrar em uma organização, uma pessoa já terá seus valores enraizados, ou seja, noções que foram concebidas *a priori*, e que vão delimitar seu comportamento (ROBBINS, 2005). Dessa forma, irão reagir e agir às situações e percebê-las conforme seus ditames particulares, tanto no que diz respeito ao comportamento com os colegas de trabalho, quanto aos clientes, bem como aos estressores, mudanças, e desventuras desencadeantes no ambiente de trabalho.

As *atitudes* também são características individuais e refletem como uma pessoa se predispõe em relação a alguma coisa, seja a objetos, pessoas ou eventos; assim, são afirmações avaliadoras. As atitudes são compostas por três componentes: cognição, afeto e comportamento, mas se referem essencialmente à parte afetiva; e dentro das organizações, os trabalhadores podem assumir três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Ou seja, conforme as atitudes pessoais, iremos encarar de maneiras diferentes o trabalho e seu desenvolvimento (ROBBINS, 2005).

A *personalidade* é algo inerente a cada um, e dessa forma, para Allport (1937 apud ROBBINS, 2005, p.78) é “a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicológicos do indivíduo que determinam o seu ajuste individual ao ambiente”. Resumindo, Robbins (2005, p.78) afirma que, é a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as outras; e mais ainda, que é considerada “como o resultado dos fatores ambientais e hereditários, moderados pelas condições situacionais”, assim, não é nem algo que nasce com o sujeito, nem algo que ele adquire no seu desenvolvimento, mas ambas as influências.

A partir disso, foram criados testes que classificam as personalidades, para que, entre outros objetivos, os selecionadores pudessem adequar as pessoas ao trabalho, e atingir, dessa forma, o desempenho esperado. Como por exemplo, a personalidade extrovertida pode prever o desempenho em posições gerenciais e de vendas. Destarte, foi enumerado sete principais atributos de personalidade que influenciam o comportamento organizacional (ROBBINS, 2005), que tem considerável relação com a pessoa resiliente: 1) centro de controle: onde a pessoa acredita ser a dona de seu destino (denominado como interno) ou onde a pessoa acredita que sua vida é dominada por fatores alheios a sua vontade (denominado como externo). Os ditos internos têm melhor desempenho, pois são mais motivados para as conquistas e se esforçam mais para ganhar controle sobre seu ambiente. Um exemplo são os vendedores bem-sucedidos, “porque é muito difícil ter sucesso em vendas se você não acredita que é capaz de influenciar os resultados”; 2) maquiavelismo: é um indivíduo pragmático, mantém distancia emocional e acredita que os fins justificam os meios. De acordo

com pesquisas, as personalidades maquiavélicas “manipulam mais, vencem mais e são menos persuadidas, mas persuadem mais do que aqueles indivíduos de pouco maquiavelismo”. Robbins (2005) coloca que em trabalhos que requerem atividades de barganha ou que oferecem recompensas significativas (vendedor comissionado), as pessoas com personalidade maquiavélica serão produtivas; 3) auto estima: está diretamente relacionada às expectativas de sucesso. Os trabalhadores que têm auto estima elevada acreditam ter capacidade para ter sucesso, e os que têm a auto estima baixa, são mais vulneráveis ao ambiente externo; 4) auto monitoramento: é a capacidade do trabalhador para se ajustar e adaptar seu comportamento a fatores externos situacionais. “Eles têm alta sensibilidade para compreender sinais do ambiente e podem se comportar de maneiras diferentes em situações diversas” (ROBBINS, 2005, p.83); 5) assumir riscos: disposição do trabalhador para correr riscos; 6) personalidade tipo A: está associada à pessoa que é ambiciosa na conquista de bens materiais, se preocupa com a quantidade e rapidez do resultado, por isso não é criativo em respostas a situações diferentes; 7) personalidade proativa: esses trabalhadores identificam as oportunidades, mostram iniciativa, agem e perseveram até que a mudança desejada ocorra. Têm capacidade para selecionar, criar e influenciar as situações de trabalho a seu favor.

Os executivos, segundo Robbins (2005), buscam personalidades que sejam flexíveis para se ajustar com a organização, a qual está em constante mudança, e não apenas um indivíduo que seja flexível para uma determinada tarefa. Ou seja, como o ambiente organizacional é de transformações que sempre vão acontecer, é importante ter trabalhadores com esta flexibilidade que, apesar de passarem por mudanças, irão se moldar ao que o ambiente exige. Esta flexibilidade é associada ao conceito de resiliência, que para Ralha-Simões (2001 apud PINHEIRO, 2004, p.4), não é um escudo protetor das pessoas quando expostas a situações adversas, mas “a possibilidade de flexibilidade interna que lhes tornaria possível interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos adversos com o meio exterior”.

Outra característica individual é a *percepção*, “que pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”, mas sem esquecer que a realidade subjetiva é, na maioria das vezes, diferente da objetiva, dessa forma, o comportamento das pessoas se baseia na percepção de cada um da realidade, e não na realidade em si. Uma variedade de fatores opera para moldar a percepção e até a distorcer; estes fatores podem estar no *observador*, no *alvo*, ou objeto da percepção, ou no contexto da *situação* em que se dá a percepção (ROBBINS, 2005, p.104). Para ilustrar:

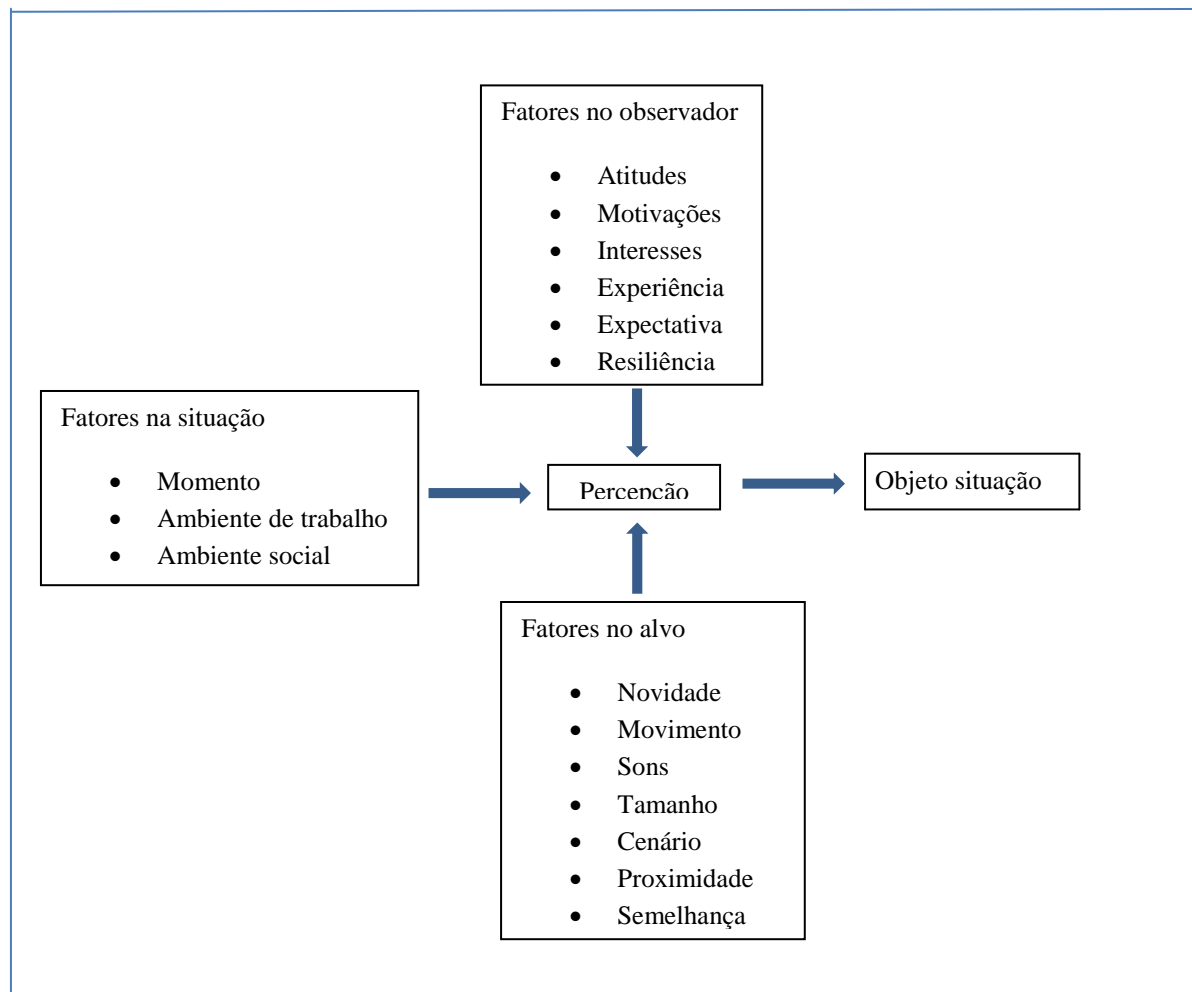


Figura 3- Fatores que influenciam na percepção
 Fonte: ROBBINS (2005, p.104). Adaptado pela autora, 2011.

À figura 3 foi acrescentado, aos fatores no observador, a resiliência, para a melhor compreensão de como esta é um fator chave para entender a percepção de cada indivíduo sobre as situações; bem como as atitudes, motivações, interesses, experiência e expectativa de cada um.

E, ainda, para Souza e outros (2005), de acordo com a Gestalt, as experiências passadas, as emoções, as motivações e diversas características individuais funcionam como filtros que influenciam na percepção do mundo, refletindo, dessa forma, no comportamento de cada um; o que pode ser entendido como a realidade subjetiva que Robbins (2005) pontua. Ou seja, cada pessoa tem a sua e percebe o mundo baseado nela.

E por último, em nível individual, está a *tomada de decisão*. Nas organizações cada trabalhador toma decisões pautadas em suas percepções, o que irá definir a qualidade e a forma como elas decidem; partindo do princípio que foi em reação a algum problema que elas

tomaram alguma decisão. “O processo de percepção para a tomada de decisão individual será o grande responsável pela solução final encontrada”, lembrando que a tomada de decisões se caracteriza pela limitação da racionalidade, pelos erros e vieses humanos comuns e pelo uso da intuição (ROBBINS, 2005, p.111).

A partir de todo o supracitado, é de fato conhecido o quão complexo em si e interativo interpessoalmente o ser humano é, e, dessa forma, Chiavenato (1981, p.118), ao abordar o assunto *homem complexo*, afirma que, sendo um sistema, o indivíduo irá agir de maneira a manter o seu equilíbrio interno mediante estímulos externos acometidos continuamente. O que vem ao encontro à ideia de ser resiliente no contexto de trabalho. Deste modo, “(...) em suas transações com o ambiente organizacional, os indivíduos são motivados por um desejo de usar suas habilidades de solucionar problemas ou de dominar os problemas com os quais defrontam (...)” e assim, atingir os resultados organizacionais esperados.

Considerando os aspectos humanos no novo mundo do trabalho, surgem alguns questionamentos oriundos desta transformação radical: como certas pessoas conseguem enfrentar as situações de mudanças e de adversidades com maior facilidade do que outras? Porque algumas pessoas são consideradas mais vulneráveis a situações estressantes e conflitantes em relação a outras? O que explica algumas pessoas conviverem normalmente com situações de alta pressão e instabilidade? A Psicologia Positiva tem desenvolvido estudos para compreender e discutir esses questionamentos por meio da resiliência.

2.2.3 Resiliência e desempenho no contexto organizacional em vendedores do varejo de Shopping Center

Para Job (2003, p.2) “a capacidade de um indivíduo de assimilar de um modo eficiente e eficaz os processos de transição em que se encontra é limitada pelo seu nível de resiliência”. Afirma ainda que, sob situação de adversidade, as pessoas resilientes mostram-se com elasticidade, permanecendo “relativamente firmes em ambientes nos quais não se pode prever o que está por vir”, retomando a sua forma original. Observa-se, entretanto, que a utilização estrita do conceito oriundo da física para situações humanas deve ser problematizada, tendo em vista que o ser humano encontra-se em constante alteração em face ao contato com o mundo, e que ao passar por sofrimentos, pode, sim, superá-los de forma “positiva”, mudando seu estado original, mesmo que de modo não muito significativo. Ou seja, a pessoa é flexível,

pois ao sofrer ela pode alterar sua *forma*, supera o sofrimento e retoma a *forma sadia*, à homeostase “do sistema”, mas não igual anteriormente ao sofrimento, como é observado em materiais.

Contextualizando ao ambiente de trabalho, a resiliência pode ser entendida como “existência – ou construção – de capacidades adaptativas, de forma a preservar a homeostase na relação do homem-trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas” (BARLACH, 2005, p.53). A competição dentro e fora das organizações exige que as metas sejam alcançadas dentro de um prazo curto, e que os trabalhadores otimizem o tempo e o espaço; e deste modo, são pressionados a se adaptar a esta complexidade; o que acaba, também, interferindo a relação entre o pessoal e o profissional: “O indivíduo sente-se encurralado, muitas vezes como se ‘não houvesse saída’, pressionado pelos resultados a apresentar” (BARLACH, 2005, p.53).

Nas organizações, as pessoas resilientes são consideradas aquelas que recobram rapidamente o equilíbrio, mantêm a qualidade e a produtividade no trabalho em nível alto e preservam a saúde física e emocional (BEDANI, 2008). Isto é, elas são capazes de manter esses padrões elevados enquanto buscam atingir seus objetivos organizacionais (JOB, 2003). Neste viés, em um contexto demarcado por extrema competitividade, pressões, estresse e que apresenta confusão de valores, e ameaça até à permanência no emprego, é necessário enfrentar de forma resiliente os desafios decorrentes deste ambiente, através de características relacionadas à pessoa que é resiliente:

1. positivas – conseguem ver oportunidades no perigo e imaginam situações de sucesso em vez de fracasso;
2. focadas – conseguem se concentrar nas metas que pretendem atingir sem se desviar de seus objetivos;
3. flexíveis – consideram outras alternativas que também podem levá-las ao mesmo fim;
4. organizadas – conseguem definir uma estrutura diante do caos e sabem priorizar;
- e 5. proativas – possuem iniciativa (CONNER, 1995, p. 209, apud BEDANI, 2008).

A partir de todo o supracitado, de um modo geral, quando se aborda organizações-trabalho-pessoas e o tema resiliência, pensa-se nas mais diversas organizações de trabalho, pois, na maioria delas há situações nas quais o trabalhador se vê em conflito e incitado a resolvê-las da melhor maneira possível. De toda forma, a presente pesquisa versa somente sobre vendedores do varejo, e, mais especificamente, de Shopping Centers, visto que para estes profissionais é de suma importância ser persuasivo, ter excelente comunicação, espírito de equipe e criatividade na hora da venda para adequar o produto ao cliente. Como também flexibilidade e “jogo de cintura” para lidar com o cliente e oferecer a ele alternativas que

estejam de acordo com o desejado, beneficiando todas as partes envolvidas no processo. É necessário ser objetivo, pensar estrategicamente e criar condições para que o cliente se sinta à vontade no ambiente. O vendedor deve direcionar a venda para um valor, em termos de dinheiro e, posteriormente, comissão, que o beneficie o máximo possível. Esta transação de venda deve ser realizada sem deixar transparecer nervosismo e ganância. “Podemos dizer que o modo de vender, as estratégias, o gestual, a voz, enfim, tudo o que compõe o ser está em jogo no momento da ação. O vendedor se dá ao consumidor para realizar a sua tarefa” (PINTOR, 2010, p.278).

A venda exige certa dose de criatividade e a aplicação de métodos adequados, embora não seja “uma ciência e talvez nem mesmo uma arte (...). É preciso que existam necessidades e desejos latentes de um lado e formas de satisfazê-lo de outro”, por isso a importância de técnicas na condução da venda, e de uso da criatividade na persuasão do cliente (COBRA, 1994, p.474).

Para Las Casas (1999) o vendedor deve ter boa aparência, pois é ele quem transmite a imagem da empresa; deve adequar o seu padrão de voz para a situação; e ter uma postura condizente. Silva (1990) acrescenta afirmando que existem trinta e seis qualidades que seriam desejáveis do profissional de vendas possuir para desempenhar a atividade corretamente. Algumas delas são: agressivo, para conseguir vencer as barreiras impostas durante a venda; ambicioso, para atingir melhores resultados; inspirar confiança; ser confiante naquilo que faz, nos seus produtos, na empresa e em si mesmo; compreensivo para com as necessidades do cliente; corajoso para enfrentar com clareza as situações difíceis (“os oponentes mal humorados, azedos, desatentos, incompetentes e autoritários”) sem desistir; ter poder de decisão; diplomacia para dizer as verdades sem que estas firam as pessoas; determinação para atingir objetivos e resultados “com convicção, sem desfalecimento, sem se entregar”; empatia para “contagiar os outros e fazê-los aderirem a sua causa”; energia para enfrentar pessoas das mais diversas, pois a tarefa é intensa mental e fisicamente; ética para com a empresa, o cliente e o mercado; fé naquilo que faz, percepção de um sentido, uma utilidade; honestidade; iniciativa; inteligência ágil e flexível para utilizar as qualidades de maneira adequada; interesse para com o trabalho, a empresa, os clientes e o mercado; intuição para intuir as reais necessidades do cliente; liderança para dirigir a venda e conduzir ao desfecho que interessa a ambas as partes; maturidade no sentido de ter bom senso, capacidade julgadora e decisória; perseverança para “continuar apesar de tudo”; persuasão para “convencer pela inteligência, pelos argumentos e pela comprovação”; saúde (física e mental); simpatia para “quebrar o gelo

do constrangimento sem nada fazer para isso”; sinceridade; e versatilidade para se adaptar a cada cliente (SILVA, 1990, p.135).

O autor, após listar as qualidades de um profissional de vendas extremamente qualificado, pontua que é impossível juntar todas em um só vendedor, mas o intuito é selecionar as mais necessárias e procurar profissionais com o perfil tal e desenvolvê-las. Afirma, ainda, que na sociedade em que se vive, é imprescindível que o homem trabalhe, dessa forma é indispensável para o vendedor gostar verdadeiramente de trabalhar, “ame o sentir-se ocupado com a sua profissão”, pois do contrário, desistirá bem cedo (SILVA, 1990, p.141).

A profissão de vendas exige, assim, grande flexibilidade e adaptação às mais variadas situações, por isso o vendedor acaba desenvolvendo a versatilidade exigida para cargos superiores (LAS CASAS, 1999). A partir dessas qualidades que o autor lista, é possível identificar, na maioria delas, variados atributos que, em conjunto, se enquadram na pessoa resiliente, sendo as que mais se destacam: flexibilidade, versatilidade, criatividade, coragem, determinação, fé, iniciativa, perseverança e saúde.

De acordo com Las Casas (1999, p.108) o vendedor é o profissional de frente, e desse modo, é sempre extremamente necessário para as organizações, por isso, a importância de mantê-lo motivado, pois “a motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas, estas condições são imprescindíveis para o sucesso”, sendo que o resultado financeiro de um profissional de vendas é a consequência do seu desempenho profissional. O vendedor irá desempenhar-se bem se for motivado, tiver condições de trabalho ideais, e dispuser de condições pessoais para lidar com este tipo de trabalho (vide Quadro 2- Teoria dos Eventos Afetivos, p.26), e ainda se tiver treinamento e desenvolvimento pessoal adequado.

Em relação ao tipo de remuneração dos vendedores, existem empresas que optam apenas por um salário fixo e outras, por um sistema misto ou combinado, o qual se divide em uma base de salário fixo mais comissão sobre vendas, e uma base de salário fixo como garantia mínima (resultado mínimo a ser obtido pelo vendedor em sua área) mais comissão sobre vendas (COBRA, 1994). O estilo de remuneração amplamente utilizado pelas organizações é o salário fixo mais comissões, pois assim a administração tem maior controle sobre a atividade dos vendedores, devido à parte fixa do salário; a parte comissionada do salário, por sua vez, faz com que sejam impulsionados a aumentar a renda (LAS CASAS, 1999). Ao abordar o tipo de pagamento que o comércio utiliza, Pintor (2010, p.2) afirma que “geralmente se trabalha para ganhar o valor: piso da categoria profissional acrescido de

porcentagem de comissão, nas vendas. O piso é o certo e a comissão, o incerto. Este é um ponto de tensão da atividade dos vendedores”. Através de sua pesquisa, o autor pôde constatar, por meio dos relatos dos vendedores, que as metas são difíceis de alcançar, fazendo com que a incerteza quanto ao salário aumente; elevando, da mesma forma, a incerteza quanto à manutenção do emprego, pois um vendedor que não atinge a meta é desligado da organização.

Além disso, o profissional de vendas deve “ser impermeável aos insultos e às queixas, à indiferença, à cólera, ao desprezo [e] ser capaz de vender todos os dias”. O lucro da empresa depende dos vendedores, e a eficácia dos mesmos vai aumentar na medida em que supre as necessidades da empresa, do cliente, e é claro, da família ou grupo social e de si próprios (LAS CASAS, 1999, p.184). Diante disso, surge o questionamento: como ser *impermeável* nesta profissão? No mínimo, resiliente para superar as adversidades; mas invulnerável? Nesse sentido, o profissional de vendas, sendo cobrado para possuir variadas qualidades para ter alto desempenho, acaba por ter um elevado nível de sobrecarga psíquica.

Na presente pesquisa tratar-se-á de vendedores do *varejo*, que vendem diretamente para o cliente, porque é justamente nessa relação e no ambiente de Shopping Center, que também é o caso aqui, que estão, possivelmente, os maiores problemas e situações de adversidades que se encontram os profissionais de venda. Visto que os mesmos trabalham aos feriados, de domingo a domingo, com uma folga por semana, os afastando, assim, do convívio com a família e amigos. Convivem com as mesmas pessoas e em um clima competitivo; trabalham em um ambiente com poluição sonora e visual; na maioria das vezes, nem vêem o dia passar e se faz sol ou chuva; tendo sempre a mesma rotina; e estando em contato com produtos de consumo que raramente podem comprar.

O comércio começou como forma varejista. Todos os pontos de venda onde um consumidor é atendido para realizar uma troca comercial é um varejo. O varejo tem “a mais longa história na vida comercial, e é perfeitamente compreensível que, após tantos séculos de existência, tenha atingido tantas e tão variadas formas e especializações”. Inicialmente as lojas vendiam de tudo, eram polivalentes, pois cada cidade possuía poucas lojas e as cidades eram afastadas umas das outras em termos dos meios de transporte da época. E depois, com a centralização em cidades cada vez mais complexas, se deu a especialização, dessa forma as pessoas realizavam suas compras de loja em loja à procura de bens de consumo. Hoje em dia, com toda a complexidade das grandes cidades, voltou-se, de certa forma, às origens, e a razão disto, é a dificuldade de transporte; o trânsito congestionado e o tamanho desmedido das cidades faz com que seja difícil circular, estacionar, andar e passear. “Portanto, a tendência é

para centralizar em uma só loja, ou em um só mesmo espaço, todas as lojas, todas as especializações”, o que define os Shoppings Centers (SILVA, 1990, p.70).

Os Shoppings Centers são “um templo de culto à mercadoria”, um dos empreendimentos mais rentáveis e com elevadas taxas de crescimento no mundo todo. A Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), afirma que o Brasil, em 2006, contava com 263 Shoppings Centers, empregando 488.286 pessoas (PADILHA, 2007). Este espaço tem as raízes históricas nas lojas de departamento da Europa do século XIX, no entanto vem dos norte-americanos a cultura de consumo, que se instalou no Ocidente a partir do final século XVIII, e que o capitalismo ganha forma e razão por conta disto, impulsionando o foco das pessoas para as coisas, gerando a busca de significados pessoais nos objetos. “A utilidade dos produtos passa a se submeter ao valor monetário e social que eles adquirem na complexa engrenagem da produção e circulação dos bens no capitalismo” (PADILHA, 2007, p.34).

O Shopping Center é projetado como atividade comercial que visa a lucratividade. Para tanto, “a empresa incorporadora vende ou aluga os espaços destinados à várias lojas e empresas comerciais dos mais variados ramos de negócio, procurando constituir, dentro de um mesmo padrão de qualidade, a mais ampla variedade de bens” (SILVA, 1990, p78). Ressaltando, como afirma Las Casas (1999), que ao centralizar a administração, não permite a concorrência interna prejudicial, e sendo assim, “os Shoppings Centers têm geralmente uma ou mais lojas que são as chamadas lojas-âncora, de maior porte, que ajudam a gerar trânsito, beneficiando as lojas menores”.

O trabalho dos vendedores de Shopping Center difere dos outros, no sentido de que trabalham em um ambiente luxuoso, de extremo consumo, bonito, limpo, com o ar condicionado, cercados por pessoas circulando e comprando o tempo inteiro; um ambiente de lazer, consumo e diversão, isto é, diferente da “cidade de fora”. Deste modo, o atendimento deve ser exclusivo e diferenciado, exigindo do vendedor, como já foi dito anteriormente, postura profissional condizente com o lugar. Quem opta por comprar em Shopping Center e não em outros comércios fora dali, compra também distinção social e tratamento privilegiado. Sendo assim, o vendedor deve oferecer soluções e atender às expectativas do cliente, e é claro, da empresa também. Mas o que muitas vezes não se nota, é que para garantir tudo isso, uma quantidade imensa de pessoas trabalha para que tudo dê certo, para que o espetáculo se faça do modo planejado e correto; desde as faxineiras, seguranças, decoradores, vendedores e marqueteiros até a alta administração. O que está por trás dessa cortina? Trabalhadores que têm que se adaptar a este padrão de exigência. Principalmente os vendedores que são extremamente cobrados, tanto no que diz respeito ao público atendido, quanto às metas a

serem atingidas, pois são eles que configuram a manutenção da dinâmica capitalista deste setor. Deste modo,

os vendedores podem até ser confundidos com os próprios clientes na maneira de se vestir ou na maquiagem, mas, por trás dessa máscara, encontra-se uma categoria profissional pouco estudada e, conseqüentemente, pouco compreendida. Suas angústias, seus medos, seus receios são ofuscados pela necessidade de se apresentarem sempre sorridentes e disponíveis para um bom atendimento (LIMA, ANTLOGA e ARAÚJO, 2008, p.141).

Diante do exposto, percebe-se que paira, sobre estes vendedores, constantemente, uma nuvem de insegurança, medo e pressão para o atingimento das metas, tanto no que concerne a eles próprios por aspirarem atingi-las e, assim, ganhar um bom salário, quanto da parte da loja, que precisa de vendedores trabalhando ativamente para alcançarem as metas da empresa e, assim, a lucratividade desejada. Pois de um lado está a organização, e do outro o trabalhador, com todos os seus aspectos físicos, psíquicos, sociais e profissionais. Deste modo, evidencia-se a necessidade dos vendedores serem resilientes neste ambiente, pois para manter estes sorrisos e gentilezas, há profissionais que precisam superar adversidades em seu trabalho para conseguir atingir as metas impostas, sendo que é através delas que seu desempenho é avaliado e seu pagamento efetuado. “A resiliência [...] se importa em como maximizar resultados, melhorar performance e produzir valor com o menor desgaste e disfunções possíveis” (CARMELLO, 2008, p.43).

3 MÉTODO

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui natureza quantitativa, pois foi feita a mensuração “de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis”; para tanto, o pesquisador descreve os dados obtidos, os explica e os prediz (CHIZZOTTI, 2000, p.52). Quanto ao corte, a pesquisa é transversal, pois pretende estudar o fenômeno num determinado momento específico em que ocorre. Em relação ao objetivo da pesquisa, este é um estudo descritivo, partindo do princípio de que se estabelece relação entre as variáveis (GIL, 2002), a saber, resiliência e desempenho profissional.

Quanto ao delineamento, que se refere aos processos de coleta e análise dos dados, é definido como levantamento, pois pretendeu estudar o comportamento que se quer conhecer interrogando diretamente os sujeitos (GIL, 2002). O levantamento proporciona a descrição quantitativa das atitudes, tendências ou opiniões a respeito do objeto de estudo (CRESWELL, 2010).

3.2 PARTICIPANTES E LOCAL

A população alvo desta pesquisa foi de quarenta e nove (49) vendedores, de cinco (05) lojas de três (03) Shopping Centers. Os sujeitos foram selecionados intencionalmente de acordo com os critérios *a priori* estabelecidos: são vendedores de loja de Shopping Center, homens ou mulheres; maiores de 18 anos; de um ramo específico de atividade (comércio varejista calçadista). O objetivo foi tentar homogeneizar ao máximo possível o público a que a loja se direciona, bem como o número de vendedores que cada loja dispõe, para que as pessoas submetidas à pesquisa possuam semelhantes condições de trabalho. As lojas são de pequeno porte; os vendedores são efetivados conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e não são vendedores temporários.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a caracterização da população e levantamento dos dados sócio demográficos foi aplicado um questionário desenvolvido pela pesquisadora (Apêndice B), o qual é constituído por perguntas sobre a idade; o nome da loja na qual trabalha atualmente; o tempo que trabalha na loja como vendedor; o tempo que exerce a função de vendedor; uma pergunta referente ao alcance das metas, ou não, no último mês.

No tocante à coleta dos dados, no que diz respeito à resiliência dos vendedores, foi utilizado um questionário, o Coeficiente de Resiliência, desenvolvido por Reivich e Shatté (2002) (ANEXO A), o qual foi utilizado por Barreto (2009) para realizar a coleta de dados referentes a sua pesquisa; esta tinha como objetivo verificar a presença de fatores de resiliência de executivos de organizações multinacionais e nacionais. O questionário original foi traduzido para o português por alunos do programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da PUC – SP, e posteriormente foi submetido a uma tradutora profissional. O questionário utilizado possui cinquenta e seis perguntas (56), as quais avaliam o indivíduo com relação aos sete fatores de resiliência, a saber:

- *Regulação das emoções*, que é a capacidade que o indivíduo apresenta de se manter calmo em situações de pressão, adequando sua expressão emocional;
- *Controle dos impulsos*, diz respeito a conseguir tolerar a tensão interna e, assim, adiar a satisfação da necessidade;
- *Otimismo* é a crença de que o indivíduo terá, no futuro, habilidades para gerenciar as adversidades que podem surgir no futuro, e também de que as coisas podem mudar para melhor;
- *Análise causal* é a habilidade de identificar, de maneira precisa, as causas do problema;
- *Empatia* entende-se como a capacidade de inferir o estado emocional do outro. Aquela pessoa que é empática no ambiente organizacional, possui alta capacidade de relacionamento interpessoal, de funcionamento em redes e de trabalho em equipe;
- *Auto eficácia* é relacionada à sensação de ser eficiente no mundo, de resolver problemas com sucesso no ambiente profissional;

- *Exposição* é a capacidade de se auto afirmar, de não superestimar a possibilidade do fracasso e do medo do ridículo.

Para a coleta de dados referente à variável desempenho profissional, consta no questionário de levantamento de dados da população (APÊNDICE B) uma questão relacionada às metas atingidas de cada vendedor no último mês. Estas metas, de acordo com o funcionamento da rede de lojas, se distribuem em duas categorias: uma chamada de “cotinha”, que vai até a metade do mês; e outra, a “super cota”, referente ao restante do mês. No presente estudo, foi considerado o atingimento das metas, apenas quando os vendedores atingiram a “super cota”.

3.4 PROCEDIMENTOS

3.4.1 De contato com os participantes

Para que a coleta de dados pudesse ser, de fato, concretizada com sucesso, primeiramente foi feito o contato pessoal da pesquisadora com a gerência responsável pela rede de lojas para esclarecer os objetivos da pesquisa, e coletadas as assinaturas referentes à autorização da instituição para que a pesquisa pudesse ser realizada (ANEXO A – Declaração de ciência e concordância das instituições envolvidas). Posteriormente, no mês de setembro de 2011, foi feito um convite verbal aos vendedores, explicitando o propósito da pesquisa e verificado a disponibilidade de cada vendedor para participar da mesma.

3.4.2 De coleta de dados

Após a verificação da disponibilidade dos participantes, a pesquisadora explicou para os vendedores, um a um, os objetivos da pesquisa e que o sigilo das informações coletadas seria mantido. Assim, entregou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), juntamente com o questionário para a caracterização da população (Apêndice B) e com o questionário Coeficiente de Resiliência de Reivich e Shatté (2002) (Anexo A). Para o devido

preenchimento do questionário, e por este contar com cinquenta e seis perguntas fechadas, o tempo requerido para respondê-las foi de cerca de quinze (15) minutos. Dessa forma, a pesquisadora conversou com os participantes para que, o último que estivesse na vez de atender os clientes, subisse ao estoque e respondesse as perguntas, na presença da pesquisadora. Assim, não houve perda de vendas, pois a coleta dos dados foi realizada no momento em que não fosse a vez do vendedor de atender os clientes.

Estes dados, correspondentes à caracterização da população, ao grau de resiliência, e à variável desempenho profissional, foram registrados pelos próprios participantes.

3.4.3 De organização, tratamento e análise de dados

Primeiramente, a pesquisadora, munida de todos os questionários devidamente respondidos, utilizou os parâmetros para a análise do questionário Coeficiente de Resiliência de Reivich e Shatté (2002), correspondentes a cada fator de resiliência (Anexo B), os quais foram tabulados em planilha no programa Microsoft Excel. Através destes parâmetros, então, foi obtido o resultado de cada sujeito por fator de resiliência (regulação das emoções, controle dos impulsos, otimismo, análise causal, empatia, auto eficácia e exposição). Em decorrência dos valores da escala indicadores de resiliência não serem semelhantes em todos os sete fatores de resiliência, não foi realizado um cálculo, com base nos valores, para o estabelecimento da resiliência total. Dessa forma, para identificar o fator total de resiliência de cada vendedor, considerou-se resiliente, nesta pesquisa, aquele que em quatro ou mais fatores mostrou-se resiliente. Na planilha consta também o alcance, ou não, da meta; bem como a idade de cada sujeito e o tempo que possui na função de vendedor.

É importante destacar que, para obter o resultado para cada fator de resiliência, é feito um simples cálculo, onde em cada fator, nos parâmetros para a análise do questionário (ANEXO B), é obtido um total positivo e outro negativo. Calcula-se, então, o total positivo menos o total negativo; o resultado será estabelecido mediante corte já designado por Reivich e Shatté (2002). É considerado resiliente, de acordo com os autores, aquela pessoa que, no questionário, apresentar um resultado dentro da média; já aquela que, o resultado, for acima ou abaixo da média, será considerado não resiliente; Segue abaixo quadro correspondente aos valores de corte, estabelecidos por Reivich e Shatté (2002), para definir resiliência em cada fator:

	Abaixo da Média	Dentro da Média	Acima da Média
Regulação das emoções	$x < 6$	$6 < x < 13$	$x > 13$
Controle dos Impulsos	$x < -6$	$-6 < x < 0$	$x > 0$
Otimismo	$x < -2$	$-2 < x < 6$	$x > 6$
Análise Causal	$x < 0$	$0 < x < 8$	$x > 8$
Empatia	$x < 3$	$3 < x < 12$	$x > 12$
Auto eficácia	$x < 6$	$6 < x < 10$	$x > 10$
Exposição	$x < 4$	$4 < x < 9$	$x > 9$

Tabela 1- Valores de corte para definir resiliência
 Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

A análise dos dados, que tem como objetivo explicar o conjunto “de dados reunidos a partir de uma conceitualização da realidade percebida ou observada” (CHIZZOTTI, 2000, p.69), foi realizada por meio de análise estatística, com o intuito de mostrar a relação entre duas variáveis categóricas quais sejam: resiliência e desempenho profissional. Para tanto, foram feitas oito tabelas 2x2: sete delas correspondentes a cada fator de resiliência, e a última ao resultado total de resiliência dos vendedores. Cada tabela contém o número de vendedores que são resilientes e alcançaram a meta, quantos são resilientes, mas não alcançaram a meta; bem como quantos não são resilientes e alcançaram a meta e quantos não são resilientes, mas não alcançaram a meta. Através destas tabelas realizou-se o teste estatístico qui-quadrado (χ^2) para verificar a existência de associação estatisticamente significativa entre as variáveis da pesquisa. “Dizemos que duas variáveis estão associadas, se o conhecimento de uma altera a probabilidade de algum resultado da outra” (BARBETTA, 2002, p.245).

Para verificar a existência de associação entre outras variáveis da pesquisa, foi realizado, também, o teste estatístico qui-quadrado (χ^2) com as variáveis desempenho profissional e idade, e desempenho profissional e tempo de serviço, que corresponde ao tempo que cada vendedor possui de experiência nesta profissão; resiliência total e idade, e resiliência total e tempo de serviço.

Segundo Barbetta (2002), a estatística do teste qui-quadrado (χ^2) consiste em identificar a medida de distancia entre as frequências que foram observadas (O) na pesquisa e as frequências que se esperaria encontrar (E), na suposição das variáveis estudadas serem

independentes. Quando as variáveis são *independentes* (H_0), as frequências observadas tendem a ficar perto das frequências esperadas, pois são consideradas variações casuais. Neste caso, o valor de χ^2 deve ser pequeno. Por outro lado, quando há *associação* entre as variáveis (H_1), o valor de χ^2 é alto, sinalizando que as diferenças entre as frequências observadas e frequências esperadas não devem ser meramente casuais. Para descobrir as frequências esperadas (E), aplica-se a seguinte fórmula, a *cada casela* da tabela de contingência:

$$E = \frac{(\text{total da linha}) \times (\text{total da coluna})}{(\text{total geral})}$$

Realizado o cálculo referente às frequências esperadas (E), calcula-se a estatística do teste χ^2 , que é definida por:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

a soma de estende a todas as caselas da tabela de contingência; ou seja, para cada casela é obtido um valor χ^2 , e depois soma-se os quatro valores obtidos. Este valor total do χ^2 , permite identificar se as variáveis são independentes ou se existe associação entre elas, como explicado anteriormente. A partir da definição do valor do χ^2 e do grau de liberdade, que no caso da presente pesquisa é 1, pois ambas as variáveis pesquisadas possuem duas categorias, sendo a tabela 2x2, estipula-se, com base na tabela da distribuição qui-quadrado dada pelo autor, o valor de p , que é a probabilidade de significância. Quando o valor de p é maior que o nível de significância arbitrado $\alpha = 0,05$, o teste aceita H_0 , ou seja, pode-se avaliar que não há associação entre as variáveis pesquisadas. Já quando o valor de p é menor ou igual ao nível de significância arbitrado $\alpha = 0,05$, pode-se concluir que o teste rejeita H_0 , isto é, os dados mostram evidência de associação entre as variáveis estudadas (BARBETTA, 2002).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo os dados obtidos são apresentados juntamente com a análise e a interpretação dos mesmos; os resultados são discutidos mediante teoria já explanada. Primeiramente, foi discutida a possível relação entre resiliência, considerando os sete fatores propostos por Reivich e Shatté (2002), e desempenho profissional dos vendedores de Shopping Center investigados.

Dessa forma, é importante ressaltar que não se tem a intenção de afirmar se estes indivíduos são ou não resilientes, pois para Carmello (2008) não se pode afirmar que a pessoa *é* resiliente, mas que ela *está* resiliente; isto é, a resiliência é um processo; somos mais ou menos resilientes de acordo com cada momento. Destarte, a discussão dos dados será pautada na ideia de que os resultados são dinâmicos e representativos de um determinado momento; tanto no que diz respeito à resiliência, como no que alude ao desempenho dos vendedores, levando em consideração que o alcance das metas se refere apenas ao último mês de trabalho.

Posteriormente, com o intuito de aprofundar a compreensão do comportamento das duas variáveis estudadas, aplicou-se o teste estatístico qui-quadrado (χ^2) para verificar a presença de associações entre as seguintes variáveis: idade e tempo de serviço na função de vendedor com a variável desempenho profissional; idade e tempo de serviço na função de vendedor com a variável resiliência (total).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Neste subcapítulo são apresentados e caracterizados os sujeitos da presente pesquisa a fim de responder o primeiro e segundo objetivos. Caracteriza-se os sujeitos por sexo; idade; tempo de serviço na função de vendedor; alcance da meta; resiliência total; resiliência por cada fator de resiliência. Dos 49 vendedores pesquisados, 30 (61%) alcançaram a meta proposta pela loja e 23 (47%) apresentaram resultado resiliente (resiliência total). Referente aos sete fatores de resiliência, no fator Regulação das emoções, 18 (37%) vendedores apresentaram resultado resiliente; no fator Controle dos impulsos, nenhum vendedor apresentou resultado resiliente; no fator Otimismo, 38 (78%) foram resilientes; no fator Análise Causal, 37 (76%) foram resilientes; no fator Empatia, 36 (74%) foram resilientes; no

fator Auto-eficácia, 21 (43%) foram resilientes; no fator Exposição, 25 (51%) foram resilientes. Em relação à idade, 28 (57%) vendedores possuem idade maior ou igual a 25 anos; referente ao tempo de serviço da função de vendedor, 34 (69%) vendedores possuem tempo de serviço maior ou igual a 2 anos. Para melhor visualização, foi feito um quadro contendo todo o exposto acima, onde aqueles vendedores que apresentaram resiliência e aqueles que alcançaram a meta proposta pela loja, a casela do quadro é pintada de verde:

	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Alcance da meta	Resiliência Total	Resiliência Regulação das Emoções	Resiliência Controle dos impulsos	Resiliência Otimismo	Resiliência Análise causal	Resiliência Empatia	Resiliência Auto-eficácia	Resiliência Exposição
S1	F	41	20	Sim	Não	1	3	1	0	-2	4	4
S2	F	37	10	Sim	Sim	6	8	6	2	3	10	6
S3	F	33	20	Sim	Não	4	4	7	7	4	8	11
S4	F	33	1a2m	Sim	Não	10	10	8	8	3	13	6
S5	F	32	3m	Sim	Sim	10	12	5	9	4	13	5
S6	F	31	14	Sim	Sim	7	5	0	8	6	13	11
S7	F	31	8	Não	Não	11	6	6	9	6	13	11
S8	F	31	3	Sim	Não	4	4	6	0	-2	14	11
S9	F	30	15	Não	Sim	5	5	2	4	5	11	9
S10	F	30	8	Sim	Sim	-3	4	5	1	8	7	8
S11	F	29	14	Sim	Não	-1	6	-5	6	5	8	13
S12	F	29	13	Sim	Não	2	4	0	4	0	11	14
S13	F	29	1a4m	Sim	Não	14	11	4	16	4	12	8
S14	F	28	10	Sim	Não	-1	5	-5	3	4	2	4
S15	F	28	10	Sim	Sim	7	6	5	2	1	6	6
S16	F	27	12	Sim	Não	5	2	0	5	2	9	10
S17	F	27	9	Sim	Sim	1	4	1	5	5	7	6

S18	F	27	8	Sim	Sim	3	11	4	7	4	9	6
S19	F	27	1	Não	Sim	4	8	4	9	6	9	8
S20	F	26	9	Não	Não	5	6	9	4	5	4	12
S21	F	26	9	Sim	Não	11	9	8	3	1	6	11
S22	F	26	5	Sim	Sim	11	9	1	5	5	9	11
S23	F	26	3	Sim	Sim	10	7	-2	7	8	12	9
S24	F	25	6	Sim	Não	3	5	5	7	6	12	10
S25	F	25	5	Não	Sim	1	9	5	4	3	14	9
S26	F	25	5	Não	Sim	8	5	2	9	6	6	11
S27	F	25	4	Sim	Sim	7	2	5	0	9	12	8
S28	F	25	1a9m	Não	Sim	-3	1	1	1	4	6	1
S29	F	24	8	Sim	Sim	8	3	2	10	3	3	8
S30	F	23	5	Sim	Sim	4	5	6	3	5	11	9
S31	F	23	3	Não	Não	-5	1	2	2	0	5	8
S32	F	22	6	Não	Não	-2	1	4	4	1	10	12
S33	F	22	6	Sim	Não	0	7	5	5	4	2	10
S34	F	22	4	Não	Sim	1	2	-1	3	0	6	7
S35	F	22	3	Sim	Sim	10	14	10	6	3	9	5
S36	F	22	6m	Sim	Não	-4	8	0	11	10	4	7
S37	F	21	4	Não	Não	7	4	-1	-3	-1	1	1
S38	F	21	1a6m	Não	Não	3	4	1	-4	6	1	5

S39	F	21	1	Não	Sim	10	12	-1	6	4	11	4
S40	F	21	5m	Sim	Não	7	11	-7	11	4	14	12
S41	F	20	10	Não	Não	-1	9	5	1	1	-1	5
S42	F	20	5	Não	Não	14	6	-2	10	9	9	2
S43	F	20	2a6m	Sim	Não	6	11	5	5	1	9	10
S44	F	20	1	Não	Não	3	1	2	5	3	4	12
S45	F	20	1	Não	Sim	6	9	4	6	1	10	13
S46	F	20	1m	Não	Não	4	1	7	7	4	10	13
S47	F	19	6m	Não	Sim	-4	4	7	3	4	8	8
S48	F	18	8m	Sim	Sim	2	2	4	-1	5	7	8
S49	F	18	6m	Sim	Não	3	1	0	3	4	4	10

Tabela 2- Caracterização dos sujeitos.
 Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

4.2 RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Neste subcapítulo são apresentados os resultados para cada fator de resiliência (regulação das emoções, controle dos impulsos, otimismo, análise causal, empatia, auto-eficácia e exposição) e demonstrado os resultados do teste estatístico qui-quadrado (χ^2), o qual verificou a possível existência de associação entre as variáveis desempenho profissional e resiliência.

Em relação aos sete fatores de resiliência, pode-se concluir que em seis deles, quais sejam: Regulação das emoções, Otimismo, Análise causal, Empatia, Auto-eficácia e Exposição, *os dados não apresentaram evidência de associação* entre o fator estudado e desempenho profissional nos vendedores investigados; visto que o teste qui-quadrado (χ^2) aceita H_0 , pois $p > 0,05$, onde os valores de χ^2 são respectivamente: 1,448; 0,788; 0,84; 0,4; 0,099; 0,165. No fator Controle dos impulsos não foi possível realizar o teste estatístico qui-quadrado (χ^2), visto que nenhum vendedor apresentou resultado resiliente. Sendo assim, não pode-se testar a significância de associação. Segue a baixo, à guisa de ilustração, as tabelas contendo os resultados por cada fator estudado:

Fator Regulação das emoções e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	13	05	18
Não resiliente	17	14	31
TOTAL	30	19	49

Tabela 3- Fator regulação das emoções e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Fator Controle dos impulsos e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	0	0	0
Não resiliente	30	19	49
TOTAL	30	19	49

Tabela 4- Fator Controle dos impulsos e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Fator Otimismo e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	22	16	38
Não resiliente	08	03	11
TOTAL	30	19	49

Tabela 5- Fator otimismo e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Fator Análise Causal e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	24	13	37
Não resiliente	06	06	12
TOTAL	30	19	49

Tabela 6- Fator análise causal e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Fator Empatia e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	23	13	36
Não resiliente	07	06	13
TOTAL	30	19	49

Tabela 7- Fator empatia e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Fator Auto-eficácia e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	12	09	21
Não resiliente	18	10	28
TOTAL	30	19	49

Tabela 8- Fator auto-eficácia e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Fator Exposição e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	16	09	25
Não resiliente	14	10	24
TOTAL	30	19	49

Tabela 9- Fator Exposição e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Em relação à resiliência total dos vendedores investigados o teste qui-quadrado (χ^2) aceita H_0 , pois $\chi^2 = 0,021$ e $p > 0,05$. Conclui-se, então, que os dados *não mostraram evidência de associação* entre resiliência e desempenho profissional nos vendedores investigados. Segue tabela ilustrativa:

Resiliência Total e desempenho profissional

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Resiliente	14	09	23
Não resiliente	16	10	26
TOTAL	30	19	49

Tabela 10- Resiliência Total e desempenho profissional
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

4.3 RESILIÊNCIA, TEMPO DE SERVIÇO E IDADE

Neste subcapítulo são abordadas as variáveis tempo de serviço na função de vendedor e idade, e apresentados os resultados do teste estatístico qui-quadrado (χ^2), que verificou a possível associação destas variáveis com a variável resiliência total.

Em relação a estas variáveis o teste aceita H_0 , pois $p > 0,05$. Conclui-se, então, que *os dados não mostraram evidência de associação* entre resiliência e tempo de serviço e resiliência e idade nos vendedores investigados, onde o valor de χ^2 foi respectivamente: 0,005 e 1,15.

Resiliência e tempo de serviço

	Resiliente	Não resiliente	TOTAL
Tempo de serviço maior ou igual a 2 anos	16	18	34
Tempo de serviço inferior a 2 anos	07	08	15
TOTAL	23	26	49

Tabela 11- Resiliência e tempo de serviço
 Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Resiliência e idade

	Resiliente	Não resiliente	TOTAL
Idade maior ou igual a 25 anos	15	13	28
Idade inferior a 25 anos	08	13	21
TOTAL	23	26	49

Tabela 12- Resiliência e idade
 Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

4.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL, TEMPO DE SERVIÇO E IDADE

Neste subcapítulo são discutidas as variáveis tempo de serviço na função de vendedor e idade, e apresentados os resultados do teste estatístico qui-quadrado (χ^2), que verificou a possível associação destas variáveis com a variável desempenho profissional.

4.4.1 Desempenho profissional e tempo de serviço

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Tempo de serviço maior ou igual a 2 anos	23	11	34
Tempo de serviço inferior a 2 anos	07	08	15
TOTAL	30	19	49

Tabela 13- Desempenho profissional e tempo de serviço
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

O teste qui-quadrado (χ^2) aceita H_0 , pois $\chi^2 = 1,932$ e $p > 0,05$. Conclui-se, então, que *os dados não mostraram evidência* de associação entre desempenho profissional e tempo de serviço nos vendedores investigados.

4.4.2 Desempenho profissional e idade

	Alcançou a meta	Não alcançou a meta	TOTAL
Idade maior ou igual a 25 anos	21	07	28
Idade inferior a 25 anos	09	12	21
TOTAL	30	19	49

Tabela 13- Desempenho profissional e idade
Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

O teste qui-quadrado (χ^2) rejeita H_0 , pois $\chi^2 = 5,218$ e, portanto, $p \leq 0,05$. Conclui-se, então, que *os dados mostraram evidência de associação* entre desempenho profissional e

idade nos vendedores investigados. Em outras palavras, os vendedores que tendem a alcançar a meta possuem idade maior ou igual a 25 anos.

Faz-se necessário elucidar com mais detalhamento a variável idade e o impacto que ela produz no desempenho profissional, pois foi constatado, como mencionado, que dos vendedores investigados, aqueles que têm idade acima de 25 anos tendem a possuir um desempenho mais elevado. Segundo Bernal (2010, p.66), os trabalhadores que possuem mais idade acabam sofrendo desgaste psicológico maior com o desemprego, pois eles “são os que têm mais obrigações familiares”. Sendo assim, pode-se deduzir que as pessoas mais velhas terão maior comprometimento organizacional e irão despender maiores esforços em prol da organização, porque sabem que o mercado de trabalho seleciona os mais jovens; e já estando em uma organização, não irão desperdiçar a oportunidade, valorizando e se desempenhando com afinco para atingir um resultado coerente com o que a organização almeja. Além disso, para Goldberg (2008, p.36), “eles tendem a permanecer mais tempo na empresa do que os trabalhadores mais jovens”.

Para Robbins (2005, p.33) os trabalhadores mais velhos não são flexíveis, e em uma sociedade em que as organizações querem trabalhadores “adaptáveis e abertos às mudanças, esta percepção negativa associada à idade é, evidentemente um obstáculo”. O autor ainda pontua que existem crenças relacionadas à idade; que esta, na medida em que aumenta, a produtividade diminui. Entretanto, as evidências contradizem estas crenças e pressupostos. Nessa direção, Robbins (2005) afirma que tais crenças não encontram base na realidade. A conclusão é que

as demandas da maioria das atividades, mesmo aquelas com fortes exigências manuais, não são tão grandes para que sua produtividade seja comprometida pelo declínio físico ocorrido com a idade ou que esse declínio é superado pelas vantagens da experiência.

Goldberg (2008), por sua vez, não vê os trabalhadores mais velhos como inflexíveis; pelo contrário, para ele “as empresas precisam de trabalhadores veteranos por sua experiência, memória institucional, ética de trabalho e, por incrível que pareça, por sua capacidade de se adaptar a mudanças e a objetivos” (GOLDBERG, 2008, p.36); além de possuírem maior lealdade e inspirarem maior confiança, como também servirem de exemplo para os mais novos e até ajudarem no treinamento, podendo, assim, diminuir o tempo de treinamento formal. Ademais, “uma empresa precisa de jovens inteligentes, com imaginação e coragem para virar tudo de cabeça para baixo, se puderem. E também precisa de profissionais maduros

para impedi-los de virar de cabeça para baixo as coisas que devem ficar de cabeça para cima” (FORD apud GOLDBERG, 2008, p.39).

Um ponto que merece destaque é que para ser vendedor de Shopping Center não é exigida muita experiência; às vezes nenhuma. Visto que muitos empregos nesse setor são temporários e que grande parte dos vendedores não é “de carreira”; muitas vezes eles só estão lá por um curto período de tempo e, normalmente, são jovens em busca de uma renda complementar para, por exemplo, pagar os estudos, viajar ou ter acesso a determinados bens de consumo. “Atualmente, os trabalhadores mais jovens passam de um emprego para outro rapidamente, porque não viveram em um ambiente em que a lealdade à empresa é parte de seu pensamento ou tradição” (GOLDBERG, 2008, p.36-37). Assim, os mais velhos frequentemente estão lá porque, de fato, precisam do dinheiro, e possivelmente já possuem uma carreira de vendedor; dessa forma tendem a se comprometer mais fortemente com a organização e com a qualidade do serviço, pois não estão *de passagem*.

Ademais, de forma geral, as pessoas mais velhas possuem maior experiência de vida que as mais jovens, fazendo com que estejam mais preparados para lidar com as situações que acometem sua vida. Diante de que, no ambiente organizacional, e mais especificamente, em lojas de varejo de Shopping Center, as circunstâncias tendem a se repetir e, desse modo, como já viveram aquela experiência semelhante diversas vezes, torna o ambiente mais previsível e controlável. Dessa forma, ao saberem, por experiência, lidar com as situações, podem evitar alguns problemas e desempenhar-se mais satisfatoriamente que as pessoas mais jovens; no sentido de que aquelas circunstâncias já não são novas e já conhecem as ferramentas apropriadas para resolvê-las.

4.5 DESEMPENHO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Embora a presente pesquisa tenha se proposto a estudar a resiliência e o desempenho profissional em vendedores de Shopping Center, é importante ressaltar, conforme já discutido do referencial teórico, que o desempenho destes vendedores depende de vários fatores, individuais, grupais e organizacionais. Diante disso, pode-se constatar que a resiliência não se mostrou um relevante preditor de desempenho junto aos vendedores estudados, porque *estão em jogo* muitas outras variáveis que podem assumir maior impacto no desempenho, como foi o caso da variável *idade*.

Neste viés, o desempenho profissional, para Lucena (2004), depende de vários fatores, como qualificação profissional, que se refere a requisitos profissionais e pessoais necessários para exercer as atividades; ambiente organizacional, que alude as variáveis do ambiente interno que afetam, positiva ou negativamente, o desempenho; estilo gerencial, que é a maneira como o gerente conduz sua unidade organizacional e sua equipe de trabalho; ambiente externo, que diz respeito à competência da organização em decodificar as mudanças ambientais “e adaptar rapidamente sua infra-estrutura produtiva e a capacitação de sua força de trabalho para enfrentar as demandas de transformações” (LUCENA, 2004, p.32).

A partir do supracitado, corroborando as ideias de Robbins (2005), há variáveis independentes (individual, grupal e organizacional) que intervêm nas variáveis dependentes (rotatividade, absenteísmo, produtividade e satisfação). Em relação ao nível individual, as empresas têm, em seu quadro de funcionários, seres humanos diferentes, pois antes de ingressarem na organização foram socializados de maneiras diferentes, passaram por experiências distintas e foram expostos a situações das mais diversas; e, sendo assim, suas características irão divergir. “As características mais óbvias são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação”, como também percepção, tomada de decisão, aprendizagem e motivação (ROBBINS, 2005, p.23). Assim sendo,

temos organizações como entidades a serem compreendidas em suas relações contextuais, históricas e simbólicas que estruturam a sociedade maior [nível do sistema organizacional]. E temos indivíduos dentro das organizações, com seus processos individuais, motivos, necessidades, expectativas, crenças e mecanismos de lidar e de enfrentar as exigências postas por ela [nível individual] (BASTOS, 2001, p.81).

Embora o enfoque da presente pesquisa não seja os grupos, nem a organização em si, mas o indivíduo que nela trabalha, se faz necessário explicar cada um dos níveis, pois eles, de alguma forma, terão impacto sobre as variáveis produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação. O nível grupal de uma organização, segundo Robbins (2005, p.23) é mais que a soma das ações de cada indivíduo, pois dentro de um grupo as pessoas são influenciadas pelos padrões de comportamento que se esperam delas, bem como pelo que o grupo aceita como padrão de comportamento e “o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros”. Os fatores que influenciam no grupo são os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito. Para Wagner III e Hollenbeck (2003, p.210) os constituintes de um grupo são influenciados e influenciam os outros; “definem

importantes distinções psicológicas entre si e as pessoas que não participam do grupo”. Já em nível do sistema organizacional, a organização é mais do que a soma dos grupos que a compõe, sendo que os processos de trabalho e as funções, as políticas e as práticas de recursos humanos e a cultura interna terão impacto sobre as variáveis dependentes.

Dessa forma, o modo como um indivíduo (microorganizacional), um grupo (mesoorganizacional) e uma organização (macroorganizacional) se comportam – considerando, sobretudo, a inexorável relação entre os três níveis, que os constitui e movimenta – é o que vai determinar o desempenho individual de cada trabalhador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a associação entre as variáveis resiliência e desempenho profissional, haja vista a existência de poucas investigações sobre o fenômeno psicológico estudado e seu impacto no desempenho profissional, no caso da pesquisa em questão, de vendedores de Shopping Center. Portanto, a intenção deste trabalho foi abordar este assunto na área organizacional e verificar, mediante hipótese construída no decorrer da fundamentação teórica, a relação entre as variáveis supracitadas.

Para tanto, foram verificados, conforme os objetivos da pesquisa, a resiliência de 49 vendedores de Shopping Centers e o desempenho profissional dos mesmos considerando as metas alcançadas no último mês. Utilizando o teste estatístico qui-quadrado (χ^2) chegou-se aos resultados, onde desempenho profissional não evidenciou associação com resiliência de forma geral, nem com os sete fatores de resiliência estudados (Regulação das emoções, Controle dos impulsos, Otimismo, Análise causal, Empatia, Auto-eficácia e Exposição). De todo modo, ainda que não tenha se estabelecido relação entre estas variáveis e, assim, a hipótese principal desta pesquisa não tenha sido confirmada, pode-se constatar a existência de associação entre outras variáveis, a saber: desempenho profissional e idade.

Evidencia-se aqui que a hipótese da presente pesquisa foi considerada mediante o estudo da literatura sobre os temas abordados, o qual destacou a importância e a necessidade de haver profissionais flexíveis em um mundo onde o dinamismo do trabalho moderno exige esta competência. Associada à noção de flexibilidade encontra-se o conceito de resiliência, como abordado na teoria explanada. Foi indicada, em tese, a importância de demonstrar esta capacidade para desempenhar-se melhor e atingir os objetivos organizacionais. Não obstante, ao estudar nos sujeitos da pesquisa estas variáveis, constatou-se que a resiliência não se demonstrou como um fator preditivo do desempenho profissional destes vendedores; possivelmente existem outras variáveis individuais, grupais e organizacionais que apresentam relações com o desempenho profissional de vendedores, como foi o caso da variável idade.

Diante dos resultados da presente pesquisa percebem-se indícios de que há uma tendência dos vendedores mais velhos serem mais comprometidos com a organização porque comprometimento, como já foi visto na interpretação dos dados, pode estar atrelado à idade mais avançada. Deste modo, o vendedor mais comprometido com o seu trabalho e com a organização na qual trabalha tende a apresentar desempenho mais alto.

Portanto, os dados desta pesquisa permitem considerar que a resiliência por si só, isolada de outras variáveis, não irá predizer o desempenho profissional dos vendedores investigados, pois o estudo mais preciso da relação entre resiliência e desempenho requer o controle de outras variáveis preditoras do desempenho, por exemplo, a capacidade, a motivação e a oportunidade (ROBBINS, 2005). Isto é, em teoria, apenas utilizando uma amostra de sujeitos com capacidades, motivações e oportunidades para desempenhar-se, semelhantes, será possível saber se a resiliência evidencia ou não associação com desempenho. Julga-se pertinente, então, com o intuito de apreender o fenômeno estudado, controlar outras variáveis relacionadas ao desempenho, como sugestão para novas pesquisas; o que não pode ser realizado no presente trabalho diante do tempo limitado para tal estudo.

Cabe ressaltar, no que tange à realização da coleta de dados, que a pesquisadora encontrou certa dificuldade, visto que os participantes encontravam-se no ambiente de trabalho, ocupados, desempenhando suas atividades laborais; o que demandou tempo e paciência dos vendedores. Sobre o tema resiliência, houve algumas limitações para a discussão teórica, pois este ainda não é um assunto amplamente discutido e não existe uma definição comum a todos os autores.

Faz-se necessário considerar também que, embora os resultados da pesquisa não tenham evidenciado associação entre desempenho profissional e resiliência, esta por se encontrar associada à saúde e ao bem-estar, de toda forma pode ser um dos focos das organizações que se preocupam com seus trabalhadores (SACHUK e CANGUSSU, 2008). Pois bem-estar e saúde são questões importantes sobre as quais as organizações precisam investir, tanto no que diz respeito à satisfação dos interesses da própria organização, quanto no que se refere, sobretudo, à satisfação das necessidades dos trabalhadores propriamente ditos. Destaca-se, assim, que a promoção de saúde e bem-estar das pessoas no trabalho, bem como sua capacidade de resiliência, não devem ser entendidas e preconizadas apenas como variáveis independentes que possuem impacto sobre a eficiência organizacional; ou seja, para além da racionalidade instrumental que localiza as pessoas simplesmente como recursos, a qualidade de vida dos seres humanos deve ser estabelecida, do ponto de vista ético, como um fim maior a ser perseguido. Proporcionando condições de trabalho seguras e saudáveis, oferecendo oportunidades para que os colaboradores utilizem suas competências e desenvolvam novas habilidades e oportunizando crescimento, a organização irá promover qualidade de vida para os trabalhadores. Portanto a área da Psicologia tem muito a oferecer para as organizações, no sentido da prevenção de agravos e da promoção da saúde e bem-estar do trabalhador.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. 2. ed. Londrina: Praxis, 1999. Disponível em: <www.giovannialves.org/BibliotecaDigital2.htm>. Acesso em: 14 Abr. 2011.

_____. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios da sociologia do trabalho**. 2. ed. Londrina: Praxis, 2007. Disponível em: <www.giovannialves.org/BibliotecaDigital4.htm>. Acesso em: 14 Abr. 2011.

AREIAS, Maria Elenice Quelho; COMANDULE, Alexandre Quelho. Transformações no mundo do trabalho: a inserção da qualidade total. In: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; GRUBITS, Sonia. **Série Saúde Mental e Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 229- 247.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito**. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-19062006-101545/pt-br.php>>. Acesso em: 3 maio 2011.

BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interam. j. psychol.**, Porto Alegre, v. 42, n. 1, abr. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2011.

BARRETO, Márcia. **Resiliência nas organizações**. 2009. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=10398>. Acesso em: 20 maio 2011.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEDANI, Edna Rodrigues. **Resiliência em gestão de pessoas: um estudo a partir da aplicação do “questionário do índice de resiliência: adultos” em gestores de uma organização de grande porte**. 2008. 118 f. Tese (Pós-graduação). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008. Disponível em: <http://www.sobrare.com.br/Uploads/20110411_dissertacao_-_edna_bedani.pdf>.

BELANCIERI, Maria de Fátima et al. A resiliência em trabalhadores da área da enfermagem. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 27, n. 2, jun. 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2010000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2011.

BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BIANCHETTI, Lucídio. **Da chave de fenda ao laptop: tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2001.

BRASIL, Ministério da Saúde. Organização Pan-Americana da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde**. Brasília/ DF-Brasil, 2001. Disponível em:

<<http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/Doen%E7as%20Relacionadas%20ao%20Trabalho.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

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

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (organizadores). **“Recursos” Humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CODO, Wanderley. **O que é alienação**. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FLACH, Frederic. **Resiliência: a arte de ser flexível**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

FONTES, Arlete Portella; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. Estratégias de “coping” e estresse ocupacional. In: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; GRUBITS, Sonia. **Série Saúde Mental e Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p.113-127.

GALIETA, Isabel Camilo. **Resiliência, o verdadeiro significado**. 2004. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicador/conteudo/foto/2082004Isabel%20Camilo%20Galieta.PDF>>

GARCIA, Ivonete Steinbach; TOLFO, Suzana da Rosa. **Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social**. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

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

GOLDBERG, Beverly. Melhorando o desempenho da empresa com uma força de trabalho madura. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GROTBERG, Edith Henderson. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, Elbio Néstor Suárez e colaboradores. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; FREIRE, Heloisa Bruna Grubits. Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; GRUBITS, Sonia. **Série Saúde Mental e Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p.29-54.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INFANTE, Francisca. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, Elbio Néstor Suárez e colaboradores. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

JOB, Fernando Pretel Pereira. Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. **Ver. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba**, v. 5, n. 1, p. 33-42, 2003. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/viewFile/120/66>>. Acesso em: 29 mar. 2011.

KOTLIARENCO, María Angélica; CÁCERES, Irma; FONTECILLA, Marcelo. **Estado de Arte em Resiliencia**, 1997. Disponível em: <<http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>>.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Helena Karla Barbosa de; ANTLOGA, Carla Sabrina; ARAÚJO, Anísio José da Silva. “Seguir carreira como vendedor, de jeito nenhum!?”: Um estudo comparativo da atividade de vendedores em *shoppings centers*. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 8, n. 2, dic. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200008&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 14 maio 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MALVEZZI, Sigmar. Prefácio. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PADILHA, Valquíria. A sociologia vai ao Shopping Center. **Ciência Hoje**, São Paulo, v. 40, n. 237, maio. 2007. Disponível em: <<http://cienciahoje.uol.com.br/banco-de-imagens/lg/protected/ch/237/shopping.pdf/view?searchterm=shoppingcenter>> Acesso em: 8 abr. 2011.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de Recursos Humanos**. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2010.

PINTOR, Eliana A. S. Sofrimento mental em vendedores na Grande São Paulo: a destituição do ser pela organização do trabalho. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, ago. 2010. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/rbso/BancoAnexos/RBSO%20122%20Sofrimento%20mental.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2011.

PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. A resiliência em discussão. **Psicol. Estud.**, Maringá, v.9, n.1, Abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722004000100009&Ing=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 mai. 2011.

PIOVAN, Ricardo. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Reino Editorial, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRÍGUEZ, Daniel H. O humor como indicador de resiliência. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, Elbio Néstor Suárez e colaboradores. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SACHUK, Maria Iolanda; CANGUSSU, Ewerton Taveira. Apontamentos iniciais sobre o conceito de resiliência. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 11, n.01, jul/dez. 2008. Disponível em: <<http://www.ssrevista.uel.br/pdf/2008/19%20Artigo%20Vers%20E3o%202%20Resili%20E%20Ancia%20%20Servi%20E7o%20Social%20em%20Revista.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2011.

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Gerência de vendas: visão prática de um profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, Mara Regina Santos da; ELSÉN, Ingrid; LACHARITE, Carl. Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 26, dez. 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2003000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2011.

SOUZA, Marilza Terezinha Soares de; CERVENY, Ceneide Maria de Oliveira. Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. **Interam. j. psychol.**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, abr. 2006 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003496902006000100013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2011.

SOUZA, Vera Lúcia de et al. **Gestão de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VANDENBOS, Gary R. **Dicionário de Psicologia**: American Psychological Association, APA. Porto Alegre: Artmed, 2010. 1040 p.

VERGARA, Sylvia Constant. A resiliência de profissionais angolanos. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, **Revista de Administração Pública**, vol. 42, n. 4, julho/agosto de 2008, p.701-718. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a04v42n4.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2011.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**. v.8, num. esp., p. 75-84, Mai. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto: BATENDO A META: RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL DE VENDEDORES DE SHOPPING CENTER

Pesquisador Responsável: Iúri Novaes Luna

Pesquisador Externo: Bárbara Torelly Garcia

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

Telefones para contato: (48)9962-1886

Eu, _____ **RG,** _____

concordo em participar da pesquisa intitulada: **BATENDO A META: RESILIÊNCIA E DESEMPENHO PROFISSIONAL DE VENDEDORES DE SHOPPING CENTER**, de responsabilidade da pesquisadora externa Bárbara Torelly Garcia.

Sendo voluntário(a), estou ciente de que esta pesquisa é de cunho científico, cabendo aos pesquisadores envolvidos respeitar as condições éticas e preservar minha identidade.

O objetivo da pesquisa é relacionar a capacidade individual de superar adversidades de forma positiva com o desempenho profissional de vendedores. Para alcançar estes objetivos, serão aplicados dois questionários, um sobre resiliência, de Reivich e Shatté (2002), e outro para caracterizar a população, bem como o atingimento, ou não, das metas. O tempo destinado a responder os questionários é de, aproximadamente, quinze (15) minutos. Os questionários serão entregues em mãos para cada participante.

Tenho clareza que meus dados de identificação serão mantidos em sigilo, sendo que o material e informações obtidas com esta pesquisa poderão ser publicados em periódicos e apresentados em aulas, congressos, palestras ou eventos científicos, desde que seja resguardada minha identidade. Sei que poderei solicitar novas informações no momento que desejar, podendo desistir de minha participação a qualquer momento, sem nenhum ônus. Esta pesquisa não apresenta nenhum desconforto, mas se houver algum, poderei contatar a pesquisadora.

Declaro que concordo em participar desse estudo, que recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Local e Data, _____

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador responsável: _____

Assinatura do aluno pesquisador: _____

APÊNDICE B – Questionário de levantamento dos dados da amostra

Pergunta Problema: Qual a relação entre resiliência e desempenho profissional em vendedores do varejo que trabalham em Shopping Center?

Idade:

Loja:

Tempo que trabalha na loja como vendedor:

Tempo na função de vendedor:

Você atingiu a meta no último mês?

ANEXOS

ANEXO A - Questionário Coeficiente de Resiliência – Reivich e Shatté (2002)**QUOCIENTE DE RESILIÊNCIA**

Por favor, complete os 56 itens de Resiliência (Reivich, K. & Shatté, A., 2002) utilizando a escala abaixo para avaliar quanto cada item é verdadeiro para você.

Não perca muito tempo em nenhum item. Você deverá levar cerca de 10 minutos no total.

1= não é verdade

2= às vezes é verdade

3= poucas vezes é verdade

4= geralmente é verdade

5= sempre é verdade

___ 1. Quando tento resolver um problema, confio nos meus instintos e escolho a primeira solução que me ocorre.

___ 2. Mesmo que me planeje com antecedência para uma conversa com meu chefe, um colega de trabalho, meu esposo(a) ou meu filho(a), ainda me pego agindo emocionalmente.

___ 3. Preocupo-me com a minha saúde no futuro.

___ 4. Sou bom em afastar qualquer coisa que me distraia da minha tarefa.

___ 5. Se a minha primeira solução não funcionar, posso voltar atrás e continuar experimentando diferentes soluções até achar uma que funcione.

___ 6. Sou curioso.

___ 7. Sou incapaz de aproveitar emoções positivas para me ajudar a me concentrar em uma tarefa.

___ 8. Sou o tipo de pessoa que gosta de experimentar coisas novas.

___ 9. Prefiro fazer algo com o qual me sinta confiante e calmo do que algo que seja desafiador e difícil.

___ 10. Ao olhar as expressões faciais alheias, reconheço as emoções que as pessoas estão tendo.

___ 11. Cedo à vontade de desistir quando as coisas dão erradas.

___ 12. Quando surge um problema, penso em muitas soluções possíveis de tentar resolvê-lo.

___ 13. Consigo controlar o modo como me sinto diante de situações adversas.

___ 14. O que as outras pessoas pensam a meu respeito não influi no meu comportamento.

- ___ 15. Quando ocorre um problema, estou ciente dos primeiros pensamentos que me vêm à mente sobre ele.
- ___ 16. Sinto-me mais confortável em situações em que não sou o único responsável.
- ___ 17. Prefiro situações em que posso confiar mais na capacidade de outra pessoa do que na minha.
- ___ 18. Acho melhor acreditar que os problemas são controláveis, mesmo que isso nem sempre seja verdade.
- ___ 19. Quando surge um problema, pondero sobre o que o causou, antes de tentar resolver.
- ___ 20. Tenho dúvidas quanto a minha capacidade de resolver problemas no trabalho ou em casa.
- ___ 21. Não perco tempo pensando sobre fatores que estão fora do meu controle.
- ___ 22. Gosto de realizar tarefas simples e rotineiras, que não mudam.
- ___ 23. Sou levado pelos meus sentimentos.
- ___ 24. É difícil para eu entender a razão pela qual as pessoas se sentem da forma como se sentem.
- ___ 25. Sei identificar o que estou pensando e como isso afeta o meu humor.
- ___ 26. Se alguém faz algo que me incomoda, consigo esperar o momento apropriado em que esteja mais calmo para conversar a respeito.
- ___ 27. Quando alguém tem uma reação exagerada a um problema, acho que geralmente é porque ele(a) está simplesmente de mau humor naquele dia.
- ___ 28. Acho que farei bem a maioria das coisas.
- ___ 29. As pessoas frequentemente me procuram para ajuda-las a resolver problemas.
- ___ 30. Não consigo entender porque as pessoas reagem da forma como reagem.
- ___ 31. Minhas emoções afetam minha capacidade de me concentrar no que preciso fazer em casa, na escola ou no trabalho.
- ___ 32. Trabalhar duro sempre compensa.
- ___ 33. Depois de terminar uma tarefa, preocupo-me com a possibilidade de ela ser avaliada negativamente.
- ___ 34. Se alguém está triste, zangado ou com dificuldades, imagino o que ele(a) possa estar pensando.
- ___ 35. Não gosto de novos desafios.
- ___ 36. Não me planejo antecipadamente no meu trabalho, nos trabalhos de escola ou com as minhas finanças.
- ___ 37. Se um colega está preocupado, tenho uma boa ideia do porquê.

- ___ 38. Prefiro fazer as coisas espontaneamente a planejar com antecedência, mesmo que isso signifique que o resultado não será tão bom.
- ___ 39. Acredito que a maioria dos problemas é causada por circunstâncias que estão além do meu controle.
- ___ 40. Vejo os desafios como uma forma de aprender e me aprimorar.
- ___ 41. Disseram-me que interpreto mal eventos e situações.
- ___ 42. Se alguém está chateado comigo, ouço o que ele(a) tem a dizer antes de reagir.
- ___ 43. Quando me pedem para pensar no meu futuro, acho difícil me imaginar sendo um sucesso.
- ___ 44. Disseram-me que tiro conclusões precipitadas quando surgem problemas.
- ___ 45. Sinto-me desconfortável quando conheço pessoas novas.
- ___ 46. É comum eu “me perder” em um livro ou um filme.
- ___ 47. Acredito no velho ditado: “é melhor prevenir do que remediar”.
- ___ 48. Na maioria das situações, acredito que sou bom em identificar a verdadeira causa dos problemas.
- ___ 49. Acredito que tenho boa habilidade para enfrentar as coisas e que respondo bem à maioria dos desafios.
- ___ 50. Meus amigos mais íntimos e outros amigos importantes me dizem que não os entendo.
- ___ 51. Fico mais confortável com a minha rotina diária.
- ___ 52. Acho importante resolver problemas o mais rápido possível, mesmo que isso signifique sacrificar a compreensão total do problema.
- ___ 53. Quando me deparo com uma situação difícil, tenho certeza de que dará tudo certo.
- ___ 54. Meus colegas e amigos me dizem que eu não os ouço.
- ___ 55. Se eu decido que quero alguma coisa, saio e compro imediatamente.
- ___ 56. Quando converso sobre um assunto polêmico com um colega ou familiar, consigo controlar minhas emoções.

**ANEXO B – Parâmetros para análise do Questionário Coeficiente de Resiliência –
Reivich e Shatté (2002)**

REGULAÇÃO DE EMOÇÕES

Adicione suas notas nos itens:

Item 13 _____
Item 25 _____
Item 26 _____
Item 56 _____

Adicione suas notas nos itens:

Item 02 _____
Item 07 _____
Item 23 _____
Item 31 _____

Total positivo _____

Total negativo _____

Total positivo menos total negativo = _____ = sua nota em regulação de emoções

Acima da média: nota acima de 13
Na média nota entre 6 e 13 inclusive
Abaixo da média: nota abaixo de 6

CONTROLE DOS IMPULSOS

Adicione suas notas nos itens:

Item 04 _____
Item 15 _____
Item 42 _____
Item 47 _____

Adicione suas notas nos itens:

Item 11 _____
Item 36 _____
Item 38 _____
Item 55 _____

Total positivo _____

Total negativo _____

Total positivo menos total negativo = _____ = sua nota em *Controle dos Impulsos*

Acima da média: nota acima de 0
Na média nota entre -6 e 0 inclusive
Abaixo da média: nota abaixo de -6

OTIMISMO

Adicione suas notas nos itens:

Item 18 _____
Item 27 _____
Item 32 _____
Item 53 _____

Adicione suas notas nos itens:

Item 03 _____
Item 33 _____
Item 39 _____
Item 43 _____

Total positivo _____

Total negativo _____

Total positivo menos total negativo = _____ = sua nota em *Otimismo*

Acima da média: nota acima de 6
Na média nota entre -2 e 6 inclusive
Abaixo da média: nota abaixo de -2

ANÁLISE CAUSAL

Adicione suas notas nos itens:

Item 12 _____
Item 19 _____
Item 21 _____
Item 48 _____

Adicione suas notas nos itens:

Item 01 _____
Item 41 _____
Item 44 _____
Item 52 _____

Total positivo _____

Total negativo _____

Total positivo menos total negativo = _____ = sua nota em *Análise Causal*

Acima da média: nota acima de 8
 Na média nota entre 0 e 8 inclusive
 Abaixo da média: nota abaixo de 0

EMPATIA

Adicione suas notas nos itens:

Item 10 _____
 Item 34 _____
 Item 37 _____
 Item 46 _____

Adicione suas notas nos itens:

Item 24 _____
 Item 30 _____
 Item 50 _____
 Item 54 _____

Total positivo _____

Total negativo _____

Total positivo menos total negativo = _____ = sua nota em *Empatia*

Acima da média: nota acima de 12
 Na média nota entre 3 e 12 inclusive
 Abaixo da média: nota abaixo de 3

AUTO-EFICÁCIA

Adicione suas notas nos itens:

Item 05 _____
 Item 28 _____
 Item 29 _____
 Item 49 _____

Adicione suas notas nos itens:

Item 09 _____
 Item 17 _____
 Item 20 _____
 Item 22 _____

Total positivo _____

Total negativo _____

Total positivo menos total negativo = _____ = sua nota em *Auto-Eficácia*

Acima da média: nota acima de 10
 Na média nota entre 6 e 10 inclusive
 Abaixo da média: nota abaixo de 6