

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - CEADE

**A IMPORTÂNCIA DO FATOR RESILIÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS**

CLÁUDIA REGINA SAMPAIO

SÃO PAULO - SP

2013

CLÁUDIA REGINA SAMPAIO

**A IMPORTÂNCIA DO FATOR RESILIÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientado pelo Professor Doutor Álvaro Pequeno da Silva.

SÃO PAULO

2013

PÁGINA DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1.1. Objetivo | 8 |
| 1.2. Hipóteses | 8 |
| 1.3. Delimitações do estudo..... | 8 |
| 1.4. Tipo de pesquisa | 8 |
| 1.4.1. Pesquisa bibliografica..... | 8 |
| 1.5. Pesquisa de campo..... | 8 |
| 1.6. Universo e amostra | 8 |
| 1.7. Relevâncias do estudo | 9 |
| 1.8. Definições resiliência | 9 |
| 1.9. História e evolução dos recursos humanos..... | 9 |
| 1.9.1. Recursos humanos e resiliência..... | 11 |
| | |
| CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEORICO..... | 12 |
| 2.1. Resiliência :Algumas definições | 12 |
| 2.2. A importância da resiliência | 13 |
| 2.3. A resiliência e os diversos fatores desse conceito | 13 |
| 2.4. Características da resiliência | 14 |
| 2.4.1. Foco | 14 |
| 2.4.2. Flexibilidade | 14 |
| 2.4.3. Organização | 15 |
| 2.4.4. Positividade | 15 |
| 2.4.5. Pró-ação | 15 |
| 2.5. Intensificando a resiliência | 16 |
| 2.6. O processo de mudança | 16 |
| 2.7. Resistência a mudança | 17 |
| 2.8. Motivação | 18 |
| 2.8.1. Motivação e resiliência..... | 18 |
| | |
| CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA | 21 |
| 3.1. Coleta de dados..... | 21 |
| 3.2. Tratamento dos dados..... | 21 |
| 3.3. Limitações do método | 21 |

| | |
|---|----|
| 3.4. Indicadores | 22 |
| CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS | 35 |
| CAPÍTULO 5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 39 |
| APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários | 41 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 22 |
| GRÁFICO 1 - Sexo | 22 |
| GRÁFICO 2 – Função exercida | 23 |
| GRÁFICO 3 – Tempo de trabalho | 23 |
| GRÁFICO 4 – Idade..... | 24 |
| GRÁFICO 5 – Escolaridade | 24 |
| GRÁFICO 6 – Produtividade em meio a mudanças..... | 25 |
| GRÁFICO 7 – Qualidade do trabalho em situações adversas..... | 25 |
| GRÁFICO 8 – Manter os objetivos em meio a mudanças | 26 |
| GRÁFICO 9 – Não atingir expectativas profissionais | 26 |
| GRÁFICO 10 – Enfrentar dificuldades com agilidade e entusiasmo..... | 27 |
| GRÁFICO 11 – Recuperação de situações adversas..... | 27 |
| GRÁFICO 12 – Mudança de ponto de vista | 28 |
| GRÁFICO 13 – Integridade física em meio a mudanças | 28 |
| GRÁFICO 14 – As mudanças são acompanhada de surpresas | 29 |
| GRÁFICO 15 – A vida profissional complexa e cheia de surpresas..... | 29 |
| GRÁFICO 16 – Culpar outras pessoas por problemas no trabalho..... | 30 |
| GRÁFICO 17 – As mudanças são necessárias..... | 30 |
| GRÁFICO 18 – Uso da criatividade no trabalho | 31 |
| GRÁFICO 19 – Influência do estresse no trabalho..... | 31 |
| GRÁFICO 20 – Influenciar pessoas com ideias..... | 32 |
| GRÁFICO 21 – Questionamento de novas idéias | 32 |
| GRÁFICO 22 – As mudanças são naturais em nossa vida..... | 33 |
| GRÁFICO 23 – Reorientação em meio a quebra de expectativas | 33 |
| GRÁFICO 24 – Habilidades para equilibrar expectativas | 34 |

RESUMO

Situações de dificuldades são enfrentadas diariamente nas empresas, através da desmotivação, medo das mudanças, constante evolução das tecnologias entre outros. Os indivíduos com dificuldades de adaptar-se a mudanças podem ser afetados de maneira negativa nas dimensões física, emocional e social, em maior ou menor intensidade.

A resposta positiva ou a adaptação a eventos negativos e estressantes é considerado um processo chamado resiliência, que possibilita ao indivíduo desenvolver-se normalmente mesmo enfrentando muitas dificuldades.

O Objetivo desta pesquisa foi levantar e avaliar estratégias necessárias, partindo do diagnóstico das variáveis envolvidas, e elaborar um plano de ação que possa auxiliar no desenvolvimento da habilidade da resiliência como competência do indivíduo e assim expandir sua capacidade de motivar a equipe.

A autora deste trabalho realizou uma pesquisa com 24 questões onde participaram 20 funcionários da Divisão de Recursos Humanos de uma Universidade na cidade de São Paulo – Capital.

Palavras-chave: Resiliência e Motivação

1. INTRODUÇÃO

A Resiliência é um termo que foi abstraído da física e introduzido nas ciências humanas como a capacidade para enfrentar as mudanças e acontecimentos inesperados que temos que enfrentar tanto na nossa vida pessoal quanto dentro das organizações na qual dedicamos grande parte do nosso tempo. Segundo Rodriguez (2005, p.67), “resiliência é a resposta criativa para a superação da adversidade”.

O momento em que vivemos demanda rápidas transformações de tecnologia, de políticas econômicas e mudanças no comportamento de indivíduos e reestruturação das organizações. Desta forma busca-se a flexibilidade de ações, de escolhas de estilo de vida pessoal, profissional como forma de adequação a nova contingência do mundo globalizado.

De acordo com Piovan (2009, p.17) o departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental no processo de resiliência nas organizações “sua missão proporcionar o desenvolvimento desta habilidade nos colaboradores das empresas, seja através de treinamento, palestras ou leitura de livros”.

O problema de pesquisa deste trabalho se deu diante da necessidade de avaliar como os profissionais de RH superam as pressões e adversidade dentro do ambiente de trabalho, identificando a relevância do fator resiliência. Foi realizada a coleta de dados em busca de respostas a problemática de pesquisa: A resiliência do indivíduo influi no ambiente de trabalho e no sucesso da equipe? Para muitas pessoas no ambiente de trabalho, mesmo em situações adversas existe a possibilidade de reconstruir-se diante das mudanças com competência e desenvoltura. Entretanto, muitos funcionários e gestores, em virtude de situações emergências ou sob pressão, tem suas competências diminuídas ou desaparecidas.

O presente trabalho visa avaliar como um indivíduo resiliente pode contribuir de forma a motivar e elevar o desempenho da equipe. Foi realizada a coleta de dados levantados por meio de uma escala do tipo Likert, para averiguar o quanto o grau da resiliência individual pode influenciar no sucesso da equipe e no desenvolvimento dos funcionários.

1.1. Objetivo

O Objetivo desta pesquisa foi levantar e avaliar estratégias necessárias, partindo do diagnóstico das variáveis envolvidas, e elaborar um plano de ação que possa auxiliar no desenvolvimento da habilidade da resiliência como competência do indivíduo e assim expandir sua capacidade de motivação da equipe.

1.2. Hipóteses

Esse trabalho visa à reflexão dos indivíduos e organizações para desenvolver ambientes resilientes, mais especificamente as atitudes individuais que levam ao sucesso da equipe. As pessoas que são resilientes estão mais bem preparadas para enfrentar situações difíceis e adversas, por isso é possível dizer que elas têm mais sucesso no trabalho.

1.3. Delimitações do estudo

O estudo foi limitado ao DRH de uma Universidade localizada em São Paulo Capital.

1.4. Tipos de pesquisa

1.4.1 Pesquisa bibliográfica

Foi realizada pesquisa bibliográfica em livros da área de administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, dissertações, artigos acadêmicos e revistas voltadas ao ramo empresarial e mídia eletrônica que exploram o tema resiliência.

1.5. Pesquisa de campo

Foi feita pesquisa de campo através de um questionário explorando as tendências de comportamento em relação à resiliência.

1.6. Universo e amostra

Neste item é feita uma descrição das características da população. Para Barros e Lehfeld (1986, p.105) o universo de pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas por um estudo: Cada unidade ou número do universo denomina-se elemento. Um conjunto de elementos representativos deste universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população.

A população é constituída por 30 funcionários da Divisão de Recursos Humanos de uma grande Universidade particular do estado de São Paulo.

1.7. Relevâncias do estudo

Espera-se que o resultado deste trabalho identifique como a resiliência pode ser desenvolvida como competência em um processo de atualização e ajuste do modelo atual da estrutura do RH, ajudando a expandir sua capacidade de modificar os conhecimentos e competências.

1.8. Definição resiliência

“Resiliência:

- Propriedade de um corpo de recuperar a sua forma original após sofrer Choque ou deformação;
- Capacidade de superar, de recuperar de adversidades.

1.9. Historia e evolução dos recursos humanos

A Administração de Recursos Humanos tem origem desde o início do século XX, que surgiu a partir da complexidade das empresas após o forte impacto da Revolução Industrial inicialmente chamado de Relações Industriais com o objetivo de contornar os conflitos entre

os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. A organização necessitava de um órgão que reduzisse esses conflitos, pois apesar de estreitamente relacionadas pareciam que viviam em compartimentos diferentes, totalmente separados com fronteiras fechadas, requerendo um interlocutor, que seria o órgão de Relações Industriais que tentava articular o capital e o trabalho.

Posteriormente o conceito de Relações Industriais mudou e sofreu uma ampliação. Ao redor da década de 1950, passou a ser denominado Administração de Pessoal. Já não se tratava apenas de intermediar os desentendimentos e reduzir conflitos, mas, sobretudo administrar os conflitos que surgiam espontaneamente. Pouco tempo depois na década de 1960, o conceito teve nova ampliação. A legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta, enquanto os desafios das organizações cresceram. As pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional.

Desde a primeira Teoria Administrativa, onde se pregava a racionalização do trabalho, até os dias de hoje, onde o imperativo é a administração do trabalho dentro de um ambiente altamente tecnológico e competitivo, o homem é um dos principais elementos dessa adequação.

É por conta disso, que a área de RH vem sofrendo frequentes mudanças e aprimoramentos de toda ordem. E, no decorrer de todos esses anos, vem recebendo enriquecimentos de diversas áreas do conhecimento, tais como: *marketing*, medicina, psicologia, sociologia, psiquiatria, arquitetura, pedagogia entre tantas outras, com o intuito de melhorar a ótica dessa área a realidade do cliente interno.

A área de RH passou a olhar as pessoas como seres diferentes e únicos, bem como dotados de habilidades, competências, histórias, desejos e emoções. Ainda, a área de RH se conscientizou de que pessoas são dotadas de entusiasmo e de desejo por crescimento e novas responsabilidades, e que querem ser parceiros das organizações as quais fazem parte.

Para isso teve que se aprimorar em seus processos internos. Estruturou-se em grandes áreas gerais: Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Higiene e Segurança do Trabalho, Relações Trabalhistas e Avaliação de Desempenho. Todas essas áreas no decorrer desses anos vem sofrendo

significativas mudanças, bem como tem idades diferentes, a primeira a surgir foi Administração de Pessoal. As áreas mais recentes de RH estão ligadas a remuneração e a benefícios, por conta do alto grau de volatilidade do mercado e, especificamente, o mercado de trabalho, fazendo com que as empresas criem estratégias de fidelização de seus colaboradores.

1.9.1. Recursos humanos e resiliência

Em decorrência da maior competitividade e contínuas mudanças, as velhas formas de organização tornam-se cada vez mais ultrapassadas e novos procedimentos passam a ser necessários, o que implica em profundas mudanças nas organizações. Cada vez mais as organizações incentivam e exigem de seus funcionários que estes assumam um grau maior de risco, que sejam criativos e estejam ativamente engajados na resolução de problemas, através da implantação de equipes ou grupos. De acordo com os objetivos, metas e missões propostas pelo RH, isso pode acarretar prejuízos não só para a própria tarefa, mais também para o ser humano, atingindo muitas vezes a sua capacidade intelectual e sua autoestima.

Neste contexto, as organizações sofreram e vêm sofrendo muitas transformações tecnológicas e econômicas, envolvendo sempre mudanças na forma de trabalho dos funcionários, uma vez que atingem a identidade do sujeito que sofre impactos frequentes. A flexibilidade requerida pelo sujeito organizacional é um fator característico de uma das competências da modernidade na psicodinâmica do trabalho em relação à resiliência.

A resiliência é um fator crítico para enfrentar os desafios nas organizações. Conceito emprestado pela física à psicologia do trabalho, a resiliência é a capacidade de resistir às adversidades e reagir diante de uma nova situação. Um profissional pode precisar dela tanto para encarar a pressão e a competição do mercado quanto para atravessar momentos difíceis, como crises.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. Resiliência – algumas definições

A resiliência pode assumir significados tanto no sentido da física quanto no sentido humano. Etimologicamente, a origem do termo resiliência vem do latim *resiliens*, que significa saltar para trás, voltar, encolher-se. O dicionário da língua portuguesa Michaelis, aborda o termo no sentido da física, elasticidade, no dicionário Houaiss, propriedade que alguns corpos apresentam de voltar à forma original.

Nas ciências humanas, mais especificamente na Psicologia e na Educação, o conceito evoluiu e adquiriu características que parecem permitir avaliar indivíduos de acordo com suas possibilidades de enfrentamento de adversidades (Vargas, 2009, p.566)

Varios autores vêm estudando a resiliência no comportamento humano e suas influencias em lidar com situações de alto nível de estresse, podemos citar:

Conner (1995) atesta que as pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhores preparadas para mudanças e seus desdobramentos, sendo mais eficazes em enfrentá-las.

Tavares (2001) discute a origem do termo sob três pontos de vista: o físico, o médico e o psicológico.

Pereira (2001) enfoca o aspecto individual da resiliência, afirma que os sistemas de formação educacional deverão valorizar o desenvolvimento do sujeito, no sentido de preparar os seus participantes para um maior controle do estresse, lidando adequadamente as estratégias e de promoverem o indivíduo resiliente, ao longo de todo o desenvolvimento de vida.

Grotberg (2005, p15) foi a pioneira na noção da dinâmica de resiliência definindo-a como: “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidades”.

2.2. A importância da resiliência

Segundo (Piovan, 2010, p.19) Resiliência trata-se da capacidade dos materiais de resistirem aos choques. Esse termo passou por um deslizamento em direção as ciências humanas e hoje representa a capacidade de um ser humano de sobreviver a um trauma, não somente guiada por uma resistência física, mas pela visão positiva de reconstruir sua vida, a despeito de um entorno negativo, do estresse, das construções sociais, que influenciam negativamente para o seu retorno à vida. Assim, um dos fatores de resiliência é a capacidade do indivíduo de garantir sua integridade, mesmo nos momentos mais críticos.

Conflitos e adversidades fazem parte do ambiente corporativo. Entretanto, quando líderes e colaboradores sabem tirar proveito dessas situações, encarando as adversidades como circunstâncias em que possivelmente se tornarão um aprendizado, é fundamental. As pessoas que não sabem conviver com as adversidades e riscos, não estarão abertas as mudanças, logo servirão de entrave ao crescimento organizacional. O atributo da resiliência tem potencializado as pessoas a serem mais empreendedoras, favorecendo um melhor desempenho empresarial na competição dos mercados.

Chiavenato (2000, p.54), alerta que a resiliência determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema as pressões ambientais externas. Quando modelos tradicionais e burocráticos sofrem resistência ao avanço da inovação e da mudança, a saída nesses casos, não esta em programas de desenvolvimento, mas em esforços de mudanças para ultrapassar seu nível de resiliência.

2.3. A resiliência e os diversos fatores desse conceito

A resiliência começou a ser pesquisada na década de 70, sendo considerada uma resposta a estresse e vulnerabilidade, determinava como uma pessoa era afetada por isso desencadeando complicações no desenvolvimento físico e psíquico. Após esse período, os estudos passaram a incluir fatores genéticos e ambientais na investigação da resiliência. Esse entendimento estava muito mais próximo a uma dinâmica comportamental do que a uma atuação fixa diante dos problemas.

De acordo com (Grotberg, 1995, p.28), todas as pessoas são resilientes, porém nem todas conseguem acessar esse processo, o que deve ser cuidadosamente observado na utilização desse termo, uma vez que ele pode sofrer mudanças conforme as condições do indivíduo e do ambiente e ao longo do tempo. Além disso, os processos resilientes ainda dependem da visão subjetiva de um indivíduo sobre determinada situação e de sua relação com o ambiente em que esta inserido. Portanto, as formas de respostas aos eventos, consideradas resilientes, possuem características gerais, mas cada pessoa poderá contar com maior ou menor quantidade delas e intensidade das mesmas.

2.4. Características da resiliência

Conner (1995, p. 208) atesta que a resiliência tem como essência cinco características: positividade, foco, flexibilização, organização, pro-ação. Estas características são manifestadas por meio de certas crenças, comportamentos, habilidades e áreas de conhecimento.

2.4.1. Foco

A pessoa focada possui uma visão clara do que se quer alcançar. Essa visão serve tanto como fonte de propósito quanto como sistema de orientação para estabelecer perspectivas, após quebras significativas das expectativas (Conner, 1995, p.209)

2.4.2. Flexibilidade

Para Conner (1995, p.210) a pessoa flexível e maleável ao responder a incerteza. A pessoa resiliente tem um alto nível de flexibilidade ao lidar com situações de adversidades. As pessoas resilientes acreditam que a mudança é um processo gerencial e tem grande tolerância com situações ambíguas. Seus relacionamentos interpessoais são de grande apoio durante o processo, pois características de paciência, compreensão terão boa consciência no que tange aos seus limites internos e externos devido ao fato de reconhecerem seus pontos fortes e fracos.

2.4.3. Organização

Segundo Conner (1995, p.210) a pessoa organizada consegue identificar os temas fundamentais embutidos em situações confusas e aplica estruturas para ajudar a gerenciar a ambiguidade.

Consolida o que parecem ser vários projetos de mudança, não relacionados entre si, em um único esforço com um tema central renegociando suas prioridades.

Consegue gerenciar varias tarefas e exigências simultaneamente e com sucesso compartimentando o estresse e em uma área para que este não influencie outros projetos sou aspectos da vida.

2.4.4. Positividade

Conner (1995) afirma que: a pessoa positiva vê a vida como desafiadora, mas cheia de oportunidades, interpreta o mundo como cheio de facetas e dinâmico. Acredita que geralmente existam lições importantes a serem aprendida com esses desafios. A pessoa sabe que muitas de suas expectativas serão quebradas com as mudanças, mas aceita isso com resultado natural da vida.

2.4.5. Pro-ação

Segundo Conner (1995, p.210) a pessoa proativa induz a mudanças em vez de evitá-las. Determina quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa. Usa recursos para reestruturar criativamente uma situação em modificação, improvisa novas abordagens e manipula a situação para obter vantagens. Arrisca-se apesar das consequências potencialmente negativas e consegue extrair lições importantes dessas experiências de mudanças aplicando as situações semelhantes.

2.5. Intensificando a resiliência

Conner (1995, p.112) faz uma analogia entre o aumento da resiliência e a questão de a criatividade ser um talento nato ou adquirido, O autor fala que todos podem aprender aptidões mais fortes nessa área e ser mais criativo, tudo depende de desenvolvimento de cada um. Com a resiliência acontece a mesma coisa, algumas pessoas operam com alta capacidade para aumentar a resiliência, outras com pouca e há ainda as que operam com capacidade moderada.

Para o autor a chave para intensificar a resiliência é aprender e reproduzir os hábitos das pessoas mais resilientes. Existem quatro elementos chaves para aprender a ser mais resiliente a mudanças (Conner 1995, p.112) são eles:

- compreender os padrões preexistentes que influenciam como as pessoas operam em certas situações;
- respeitar esses padrões;
- conservar bens;
- liberar recursos latentes.

2.6. O Processo de mudança

O processo de mudança resume os mecanismos humanos de transição. Conner (1995, p.115) fala que a maneira com a qual o ser humano se relaciona com as mudanças revela o porque alguns são bem sucedidos e outros fracassam ao passarem por grandes mudanças, Para o autor os que soam bem sucedidos vêem a mudança como um processo contínuo, e os que fracassam vêem a mudança como algo que acontece de repente. Essas pessoas se adaptam mais devagar ao ritmo das mudanças por terem uma baixa intolerância a ambiguidade.

Para Conner (1995, p.115) no processo de mudança, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- abordarem a mudança como um processo em andamento ao invés de abordá-lo como um evento binário;
- aceitarem que o indivíduo vai pagar para ter o que quer, ou vai pagar por não ter, e que os pagamentos chegarão cedo ou tarde, mas a mudança é cara e você vai pagar.
- acreditarem que o *status* é muito mais caro que o custo da transição;

- aceitarem o desconforto da ambiguidade como reação natural a transição
- For apresentado a mudanças de uma maneira que leve em consideração seu quadro referencial.

2.7. Resistência a mudança

“A resistência às mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho”. Os funcionários resistem a elas por ameaçarem suas necessidades de segurança, uma interação social, posição e estima pessoal. A ameaça observada, oriunda da mudança, pode ser real ou imaginária, pretendida ou involuntária, grande ou pequena. Independente de sua natureza, os funcionários tentam-se proteger contra efeitos da mudança. Suas ações podem variar de exclamações e resistência passiva até absenteísmo, sabotagem e desaceleração no ritmo do trabalho (Davis Newstrom, 1996, p.43).

O autor também fala que o ser humano se sente ameaçado quando os desafios que o confrontam diferem de sua capacidade de assimilação dos fatos. As quebras em suas expectativas produzem uma perda de equilíbrio psicológico. Esse estresse resultante produz um comportamento disfuncional que inibe sua capacidade de assimilação e sua habilidade de absorver mudanças. Quanto maior for a discrepância entre o fato antecipado e o fato atual, e quanto mais tempo durar, mais severos se tornam os sintomas disfuncionais.

Segundo Conner, (1995, p.123) quando enfrentam mudanças, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- entenderem a mecânica básica da resiliência humana;
- enxergarem a resistência como uma reação natural e inevitável a quebra de expectativas;
- interpretarem a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição;
- encorajarem e participar de expressões abertas de resistência;
- entenderem que a resistência a mudança positiva é tão comum quanto à resistência a mudança percebida negativamente e que ambas as reações seguem suas respectivas seqüência de eventos, que podem ser antecipadas e gerenciadas.

2.8. Motivação

Para Chiavenato (2004, p.478) “teoria da hierarquia das necessidades apresentada por Abraham H. Maslow(1954) é a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana. Sua hipótese básica é que em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas:

- **Necessidades Fisiológicas:** Incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica.
- **Necessidades de Segurança:** Incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.
- **Necessidades Sociais:** afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano.
- **Necessidade de Estima:** Incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.
- **Necessidade de Auto Realização:** É a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Para Chiavenato, (2004, p.503) “Um dos grandes desafios do administrador é motivar as pessoas. Motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende de direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência (necessidade)” Ainda para o autor, pode se dizer que muitos profissionais de forma estruturada, ajudam as empresas a reverterem os resultados adversos, devolvendo a energia acumulada durante o período de pressão, para visualizar novas formas de motivação da equipe, obtendo assim resultados compensadores.

2.8.1. Motivação e resiliência

O termo motivação quase sempre é mal compreendido, deve significar mais do que simples disposição para fazer algo, mas da vontade na direção de um propósito de vida. Pode ser entendido como os motivos pelos quais reagimos aos nossos desejos, projetos e ideais.

A resiliência na sua definição caracteriza a propriedade de um material de recuperar a sua forma ou posição original após sofrer choque ou deformação.

Os estudos sobre a resiliência remetem a percepção de que o cenário atual repleto de mudanças e de transformações ocasionam pressões por qualidade, produtividade e resultados, independentemente do espaço no qual o indivíduo esta inserido requerendo a criação de condições para que as pessoas sejam suportadas no atendimento de suas expectativas. Essa condição é determinante para que tais pessoas possam ter um desenvolvimento saudável e se comprometam com o objetivo da vida.

Considerando tratar-se de indivíduos únicos e que reagem de diversas formas diante das situações, sejam em estresse, pressão ou adversidade, conseqüentemente eles desenvolvem formas peculiares para lidar com crises e adversidades.

A resiliência no contexto organizacional pode significar a capacidade de gerenciar flexivelmente e crescer na adversidade, de ajudar a alcançar resultados positivos e fazer com que possamos conseguir manter nossas competências diante de situações ameaçadoras e imprevisíveis.

O sistema de formação para a nova realidade social deve possibilitar mecanismos que tornem o indivíduo mais resilientes, menos vulneráveis e capazes de torná-lo agente eficaz na transformação da sociedade em que vive.

O mesmo indivíduo que passa por momentos compostos por forças contraditórias e situações de riscos, crise e estresse na família, nos grupos ou na escola, contemplando nos estudos do campo da psicologia, de uma forma ou de outra ingressa nas organizações para vivenciar situações que causam sentimentos semelhantes de sofrimento na realização de uma atividade. Por isso é importante o desenvolvimento de habilidades que compõem e reforçam características resilientes na formação das pessoas para as organizações e sociedade emergente de um modo geral.

Para TAVARES, (2002, P.69), Não é possível criar organizações, sociedades menos burocráticas sem alterar as atitudes das pessoas em relação aos sistemas de ser, de estar, de querer, de poder, É um problema de cultura e, porventura, de inter, multi e transculturais. Uma

cultura em que as pessoas e a sociedade terão de aprender a lidar com um ambiente difícil e turbulento, saber escolher entre várias opções, não só são possíveis nos mercados de trabalho, mas também nas mais variadas situações da vida, ser rápido nas decisões, o que exige novos modelos organizacionais e, conseqüentemente, conteúdos diferentes de aprendizagem e processos distintos, na formação dos cidadãos. Ainda segundo o autor entender a necessidade e praticar a formação de cidadãos e profissionais com características resilientes é contribuir para a construção de sociedades menos burocráticas, mais democráticas, solidárias, tolerantes e humanas até porque é inerente ao ser humano ser flexível e persistente, ou seja, resiliente.

Motivação e necessidade são sinônimas, pois quanto maior a necessidade a ser suprida, maior a motivação. A satisfação passa a ser considerada oposta a motivação, pois quanto maior a satisfação, menor a motivação. Certas necessidades que o trabalho satisfaz são instrumentais para realização de outras e há necessidades que são terminais, isto é, satisfazem em si mesmas. A não satisfação de uma necessidade leva a um estado psicológico de frustração que pode desencadear comportamentos de resignação ou agressão na busca do equilíbrio.

A conduta motivacional humana não depende do mundo exterior, ela se prende à individualidade de cada um com relação a carências anteriores. Assim se explica o fato de em situações idênticas, gerar condutas diferentes em pessoas diferentes. Portanto o objetivo motivacional é então perseguido a cada momento em particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual.

3. Metodologia

O capítulo da metodologia, num trabalho deste tipo, tem por objetivo descrever como a pesquisa foi realizada. Roesch (1999, p.125) recomenda: “Partir dos objetivos do projeto para definir que tipo de projeto é mais apropriado e que neste ponto, é bom distinguir entre delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a utilizar.

3.1. Coleta de dados

Martins (2000, P.46) ao abordar “Técnicas para coletas de Dados e Informações, comenta sobre instrumentos de medida e dentre eles o escalonamento tipo Likert, afirmando que: “Este método foi desenvolvido por Rensis Likert no início dos anos 30. Trata-se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais. Consiste em um conjunto de itens apresentação em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico, Assim o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto, ou representação simbólica que esta sendo avaliada.

A Pesquisa utilizou uma escala tipo Likert, para fins de análise o questionário é dividido segundo as características da resiliência de Conner (1995) (Foco, flexibilidade, organização, positividade e pro-ação).

3.2. Tratamento dos dados

Diante da análise dos dados coletados esperava-se reunir informações esclarecedoras quanto ao objetivo, esclarecendo e identificando os motivos da resiliência como competência, atribuindo conhecimento para estudos e melhorias das estratégias dentro da Universidade.

3.3. Limitações do método

O estudo pode apresentar dificuldades e omissões ou falsa informação de funcionário no momento do preenchimento do questionário de pesquisa podendo comprometer os resultados da pesquisa.

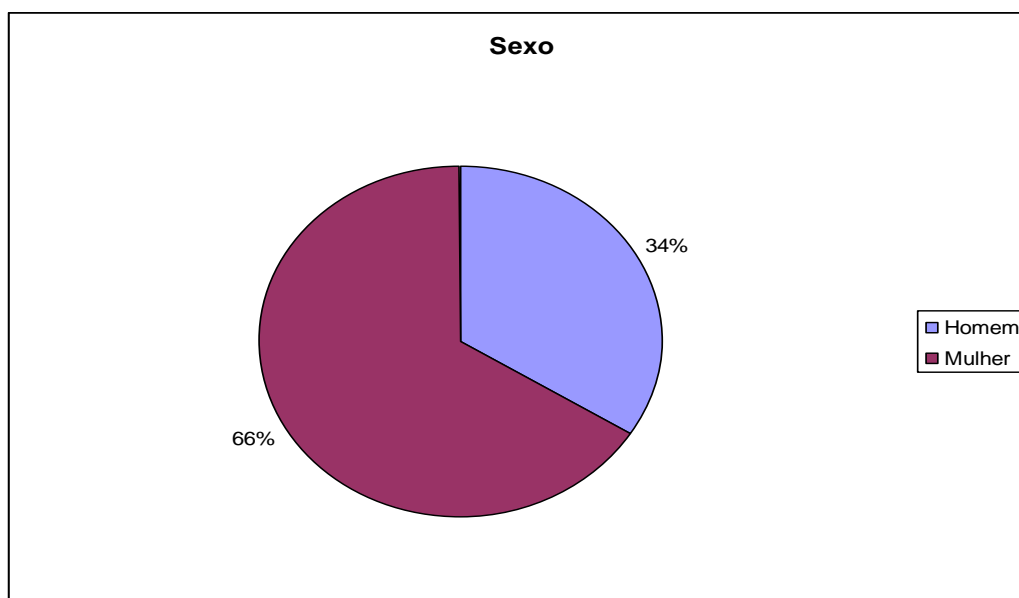
3.4. Indicadores

No resultado foram analisados os indicadores abaixo:

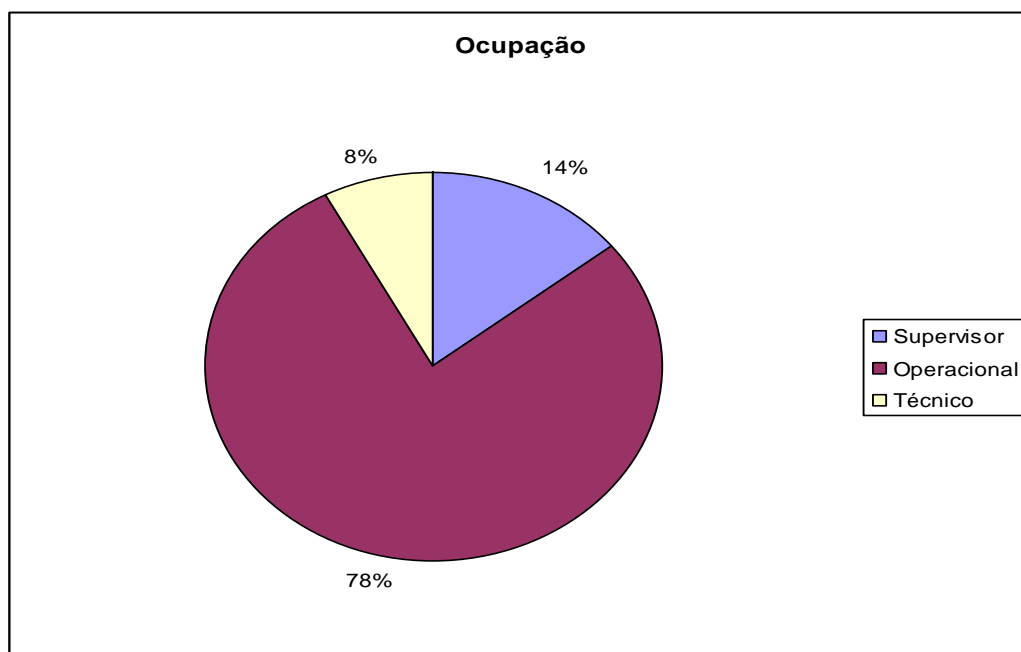
- Comprometimento
- Ambiente de trabalho
- Resiliência
- Motivação/satisfação
- Flexibilidade
- Foco
- Organização
- Positividade
- Pro-ação

Gráficos:

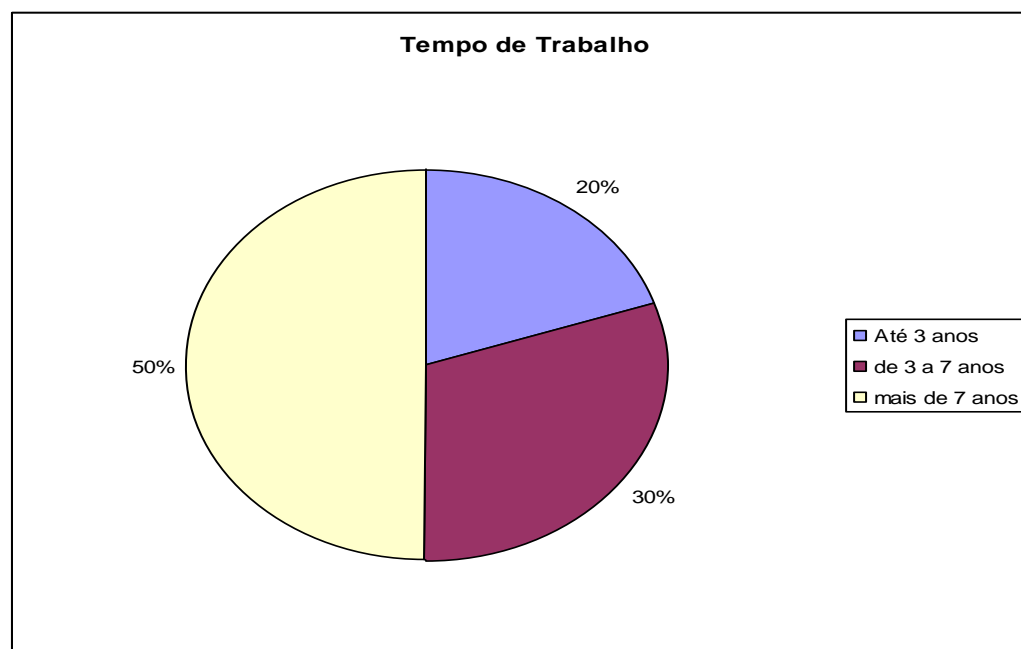
Gráfico 1 - Sexo



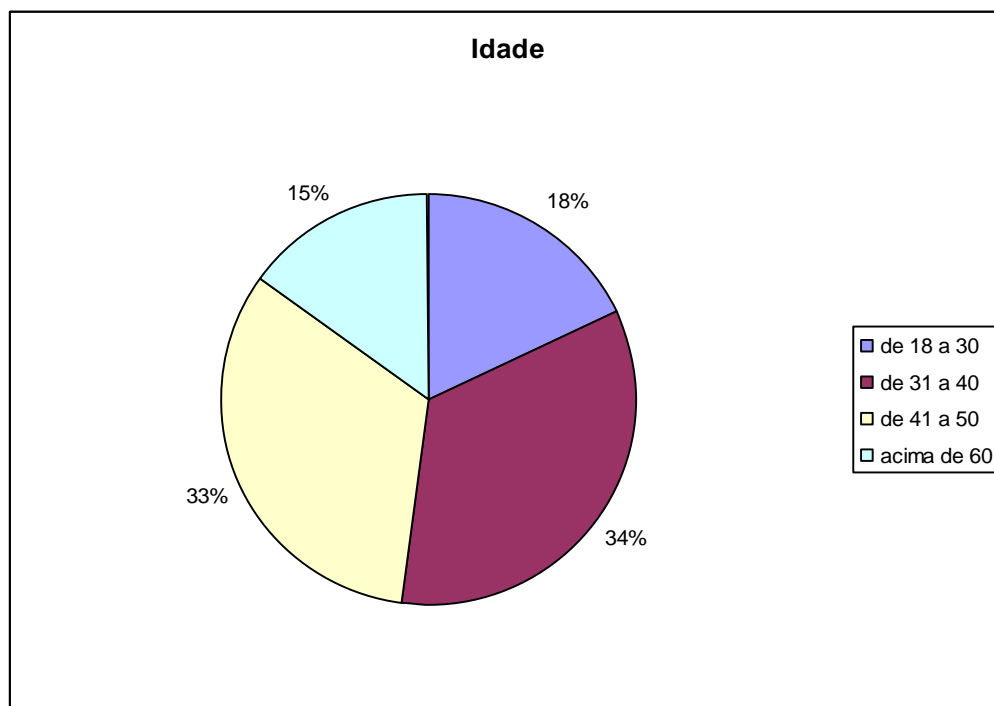
O sexo feminino prevalece fortemente na DRH com 66% sendo apenas 34% do sexo masculino.

Gráfico 2 - Ocupação

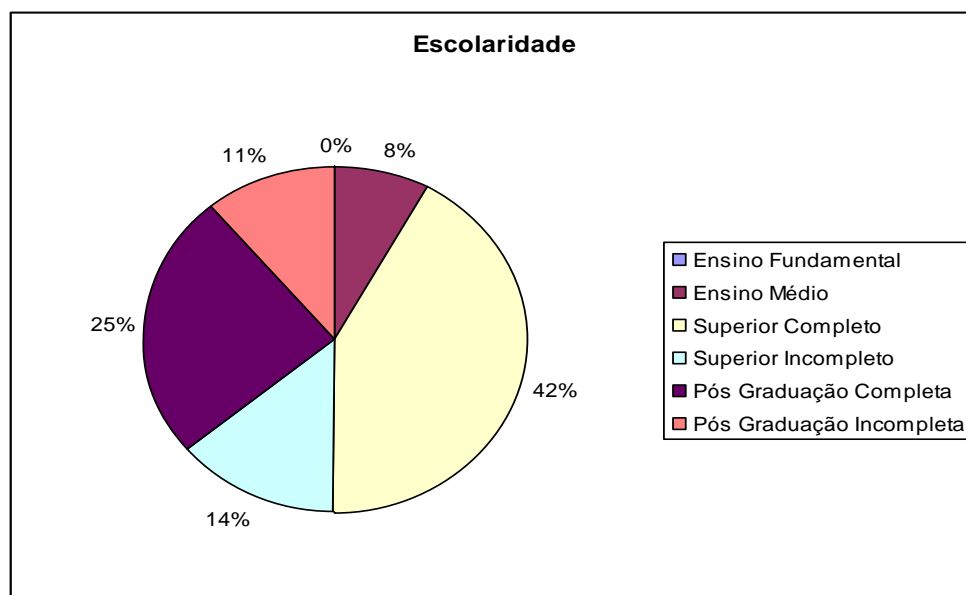
Em relação ao item ocupação, a área operacional se destaca com maior porcentagem 78%, seguido pelos supervisores 14% e por último os técnicos com 14%.

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na Universidade

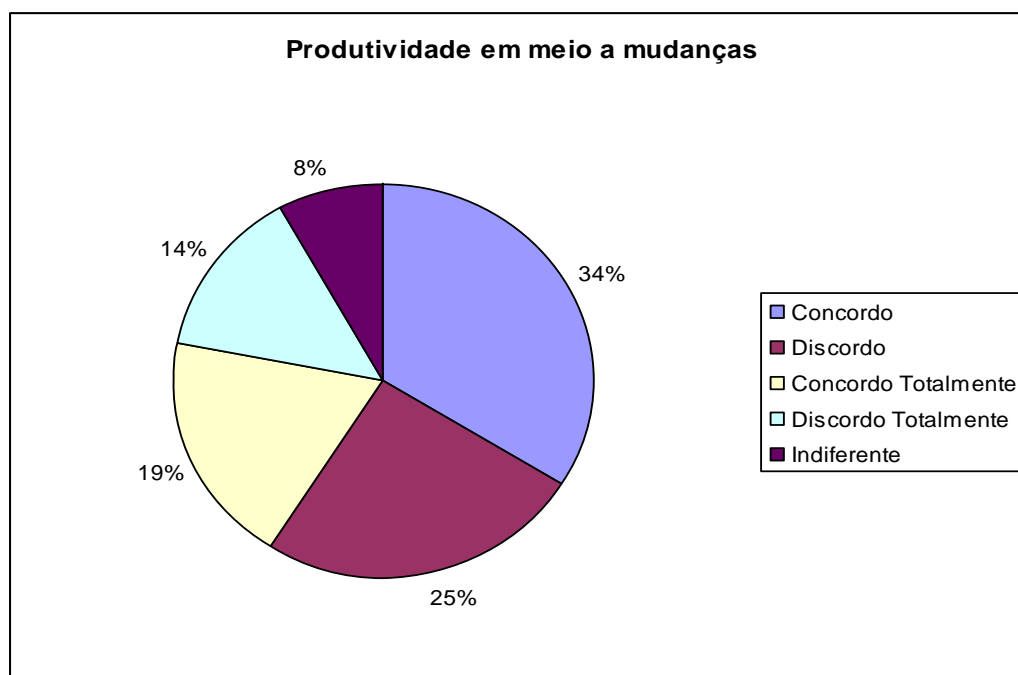
Os resultados demonstram uma porcentagem significativa para os funcionários mais novos 50%, deixando para trás os funcionários com até 07 ano com 30%, e os funcionários com mais de 07 anos a porcentagem de 20%.

Gráfico 4 – Faixa etária

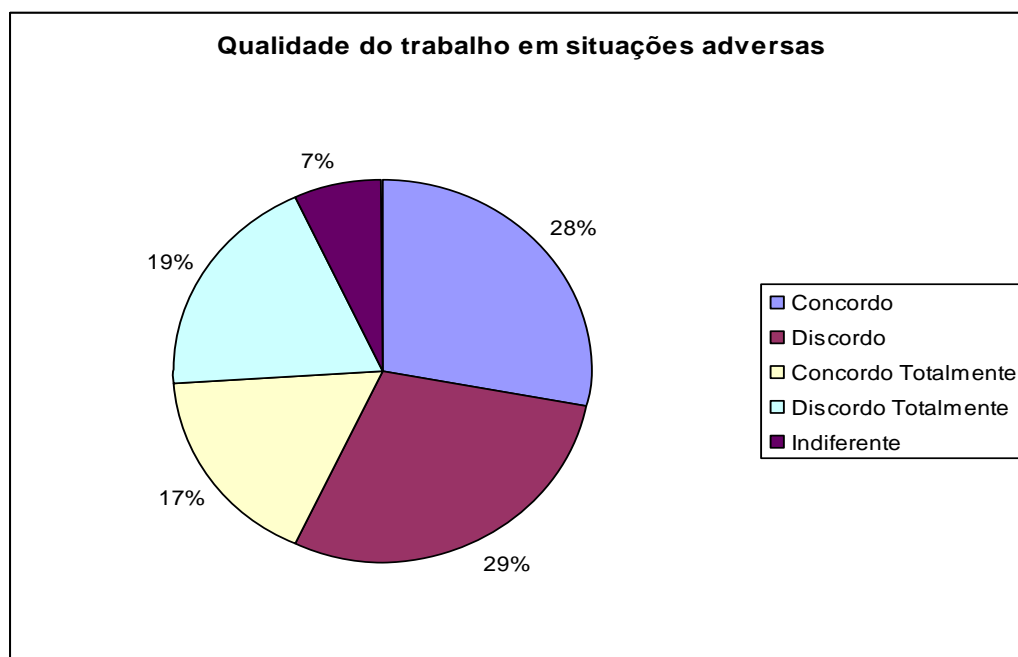
A faixa etária que prevalece entre os funcionários é de 31 a 40 anos.

Gráfico 5- Escolaridade

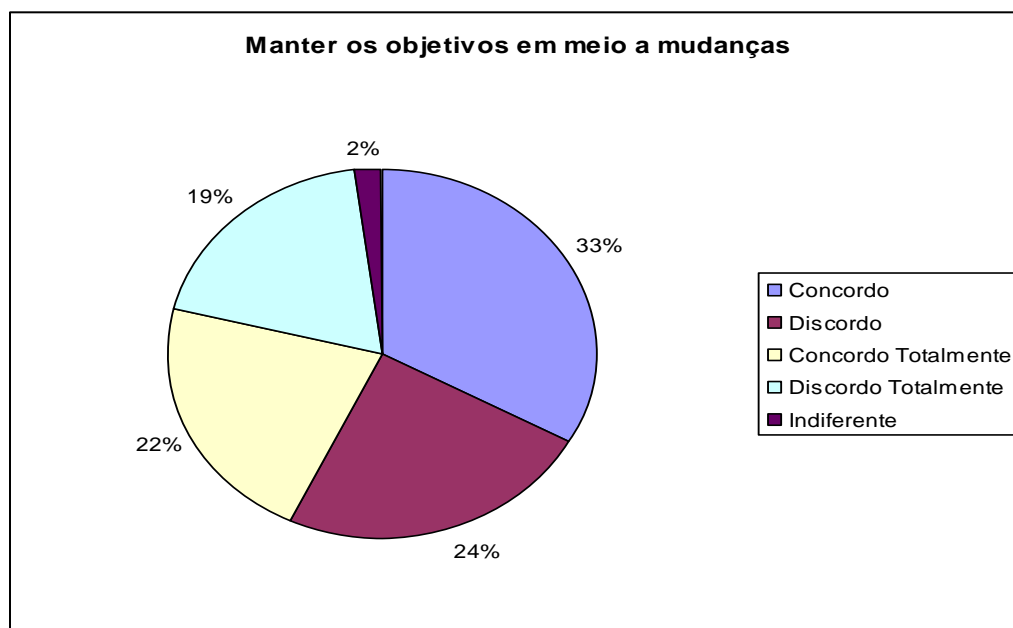
42% dos funcionários que responderam à pesquisa possuem formação superior.

Gráfico 6 - Produtividade

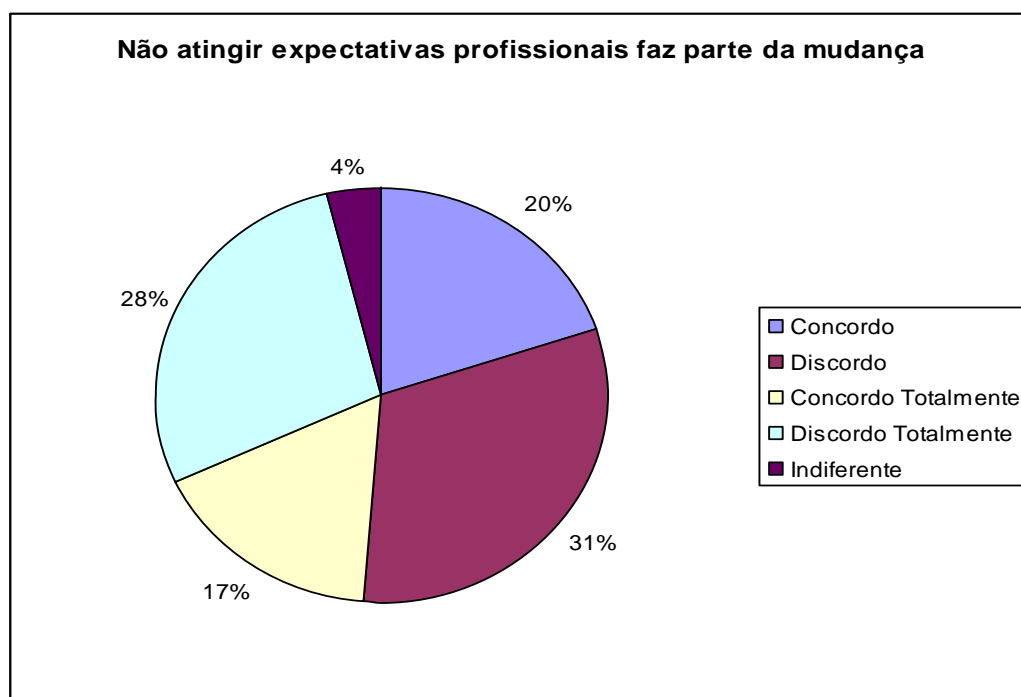
O resultado aponta que 34% dos funcionários concordam que conseguem manter a produtividade em meio a mudanças e 25% discorda com essa afirmação, ou seja, a DRH é dividida sobre este aspecto.

Gráfico 7 – Qualidade do trabalho em situações adversas

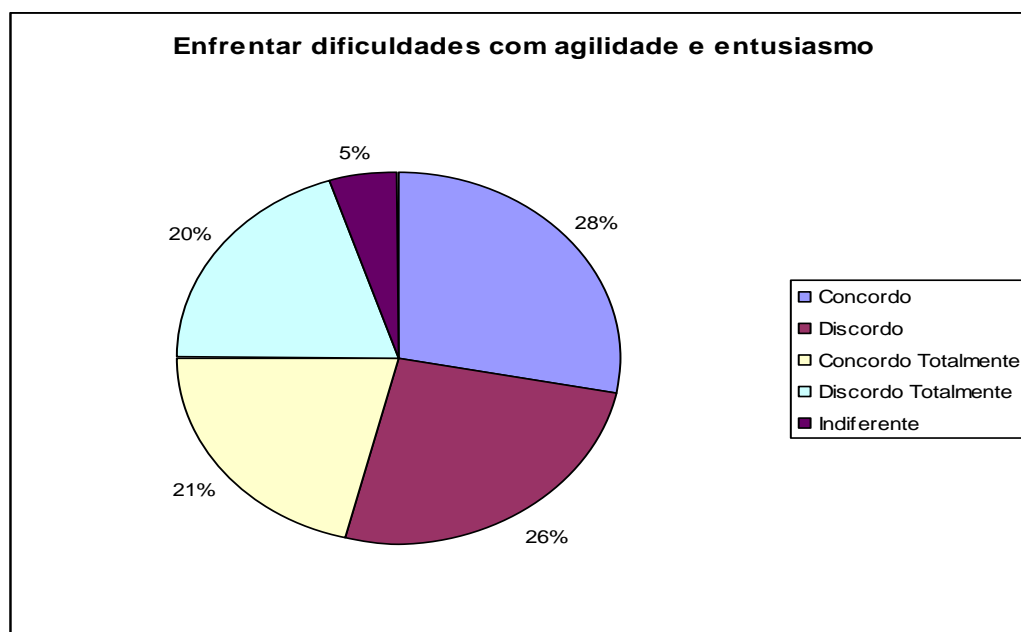
Podemos observar neste gráfico também, que a opinião dos funcionários é muito próxima entre o concordar e o não concordar com a questão proposta.

Gráfico 8 – Manter objetivos em meio as mudanças

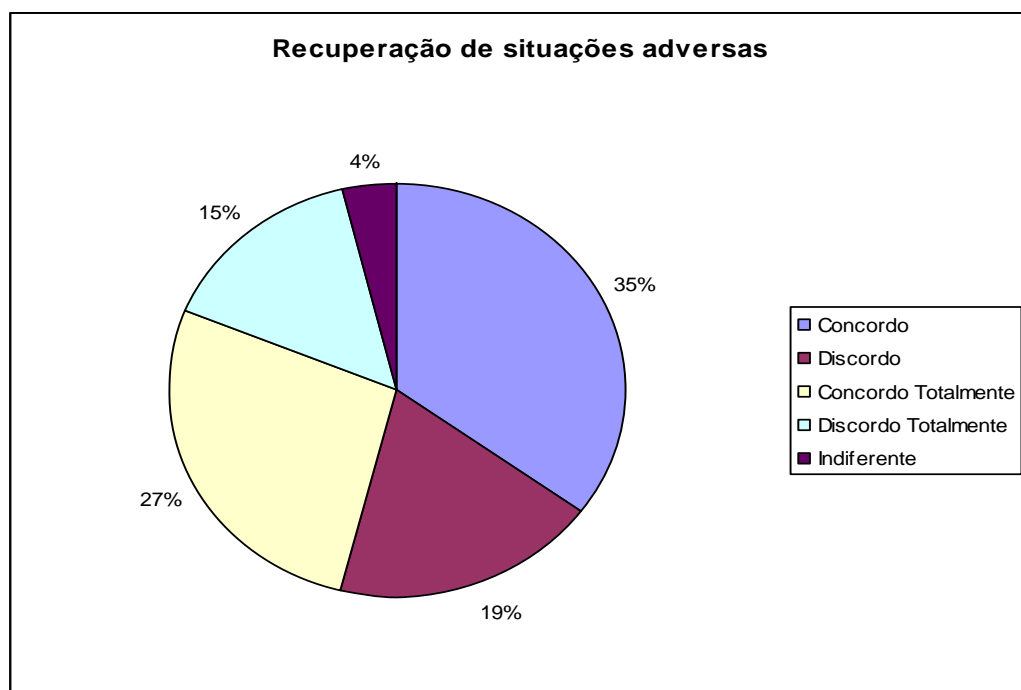
É possível observar que 33% dos funcionários concordam que é possível manter o foco nos objetivos em meios as mudanças.

Gráfico 9 – Não atingir expectativas profissionais faz parte da mudança

Os funcionários da DRH em sua maioria não acreditam que não atingir as expectativas individuais seja parte de mudanças sofridas no decorrer de novas situações.

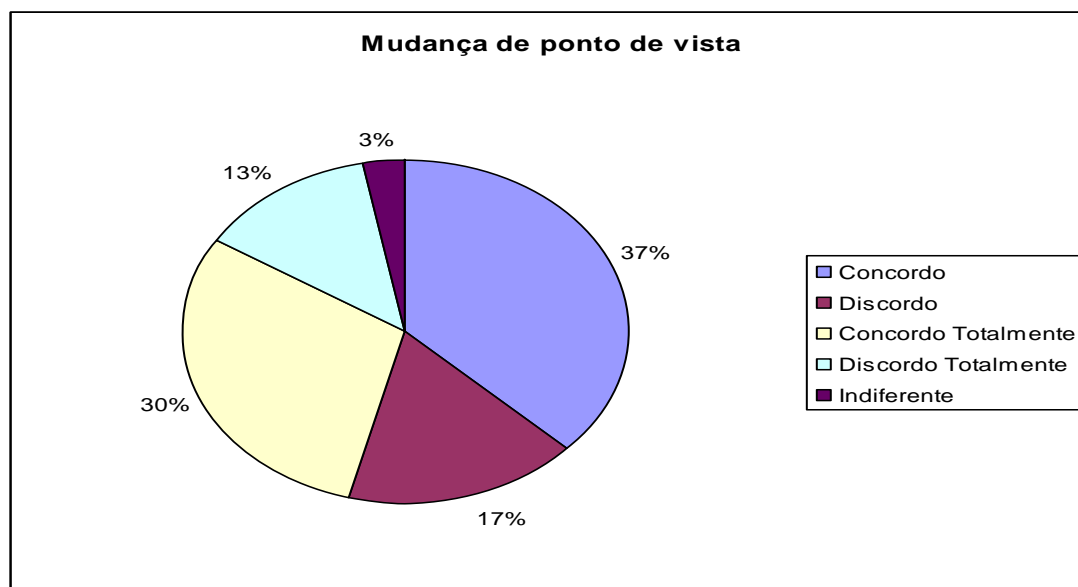
Gráfico 10 – Enfrentar dificuldades com agilidade e entusiasmo

O gráfico aponta que 26% dos funcionários concordam que seja possível enfrentar as dificuldades com agilidade e entusiasmo.

Gráfico 11 – Recuperação de situações adversas

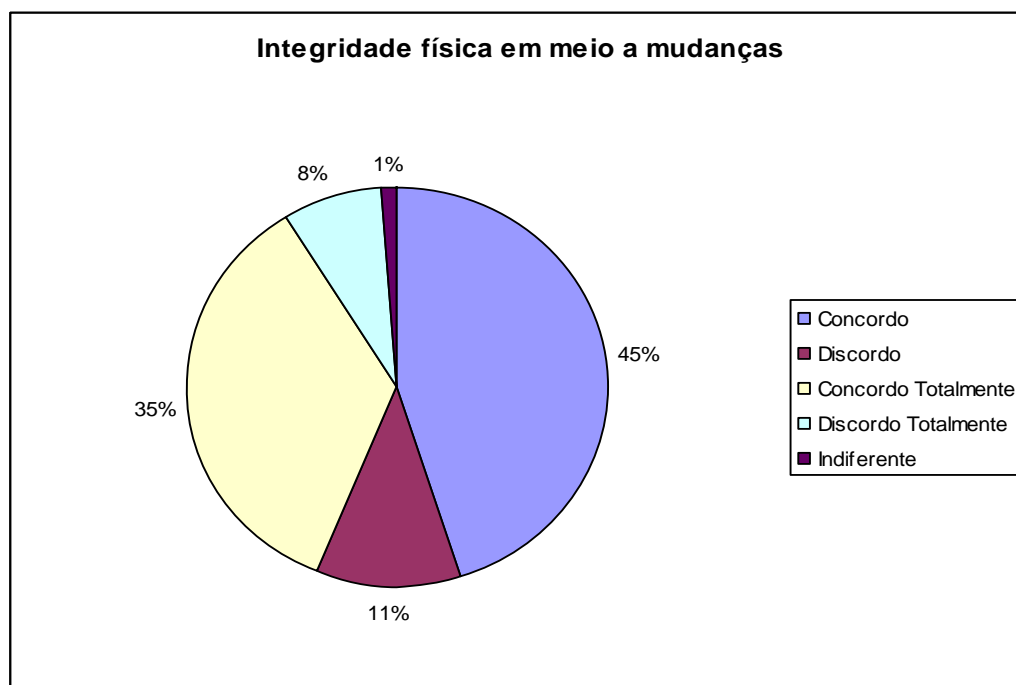
Apenas 15% dos funcionários discordam totalmente que seja possível a recuperação em situações adversas.

Gráfico12 –Mudança de ponto de vista

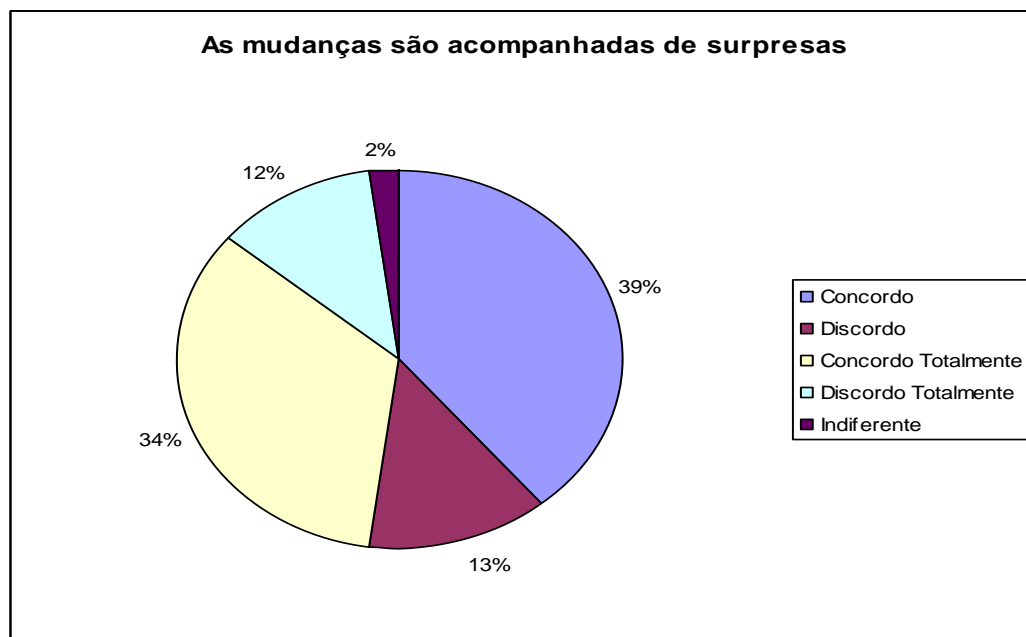


37% dos funcionários concordam que é possível mudar de opinião e ponto de vista quando necessários.

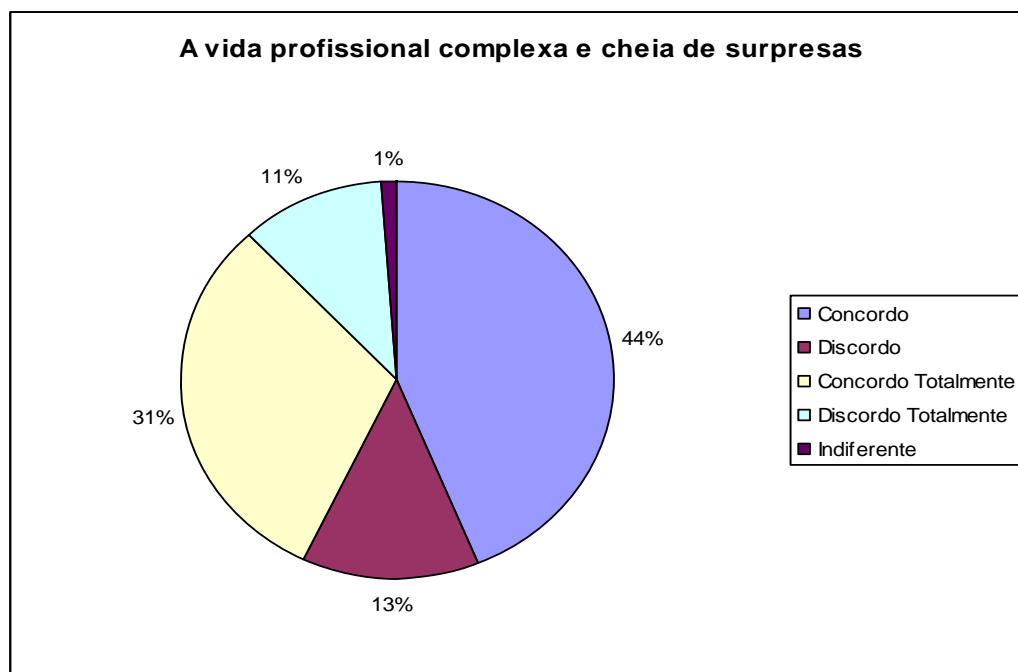
Gráfico 13 – Integridade física



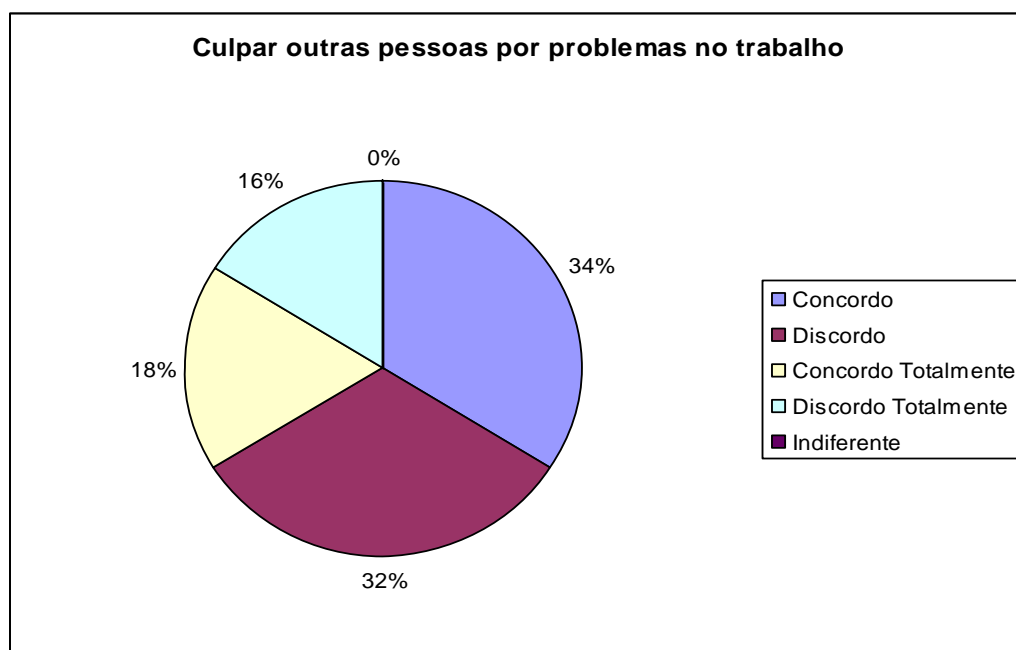
Dentre os funcionários da DRH, 45% afirmam que é possível a manutenção da integridade física em situações de mudanças e estresse.

Gráfico 14 - As mudanças são acompanhadas de surpresa

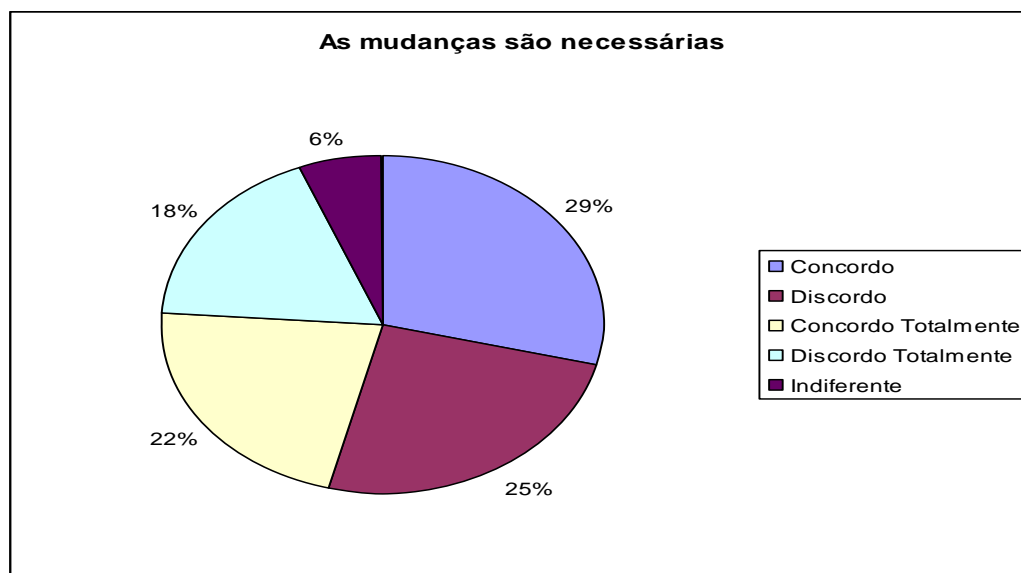
O gráfico aponta que a maioria dos funcionários concordam que as mudanças na empresa sejam sempre acompanhadas de surpresa.

Gráfico 15 – A vida profissional complexa e cheia de surpresas

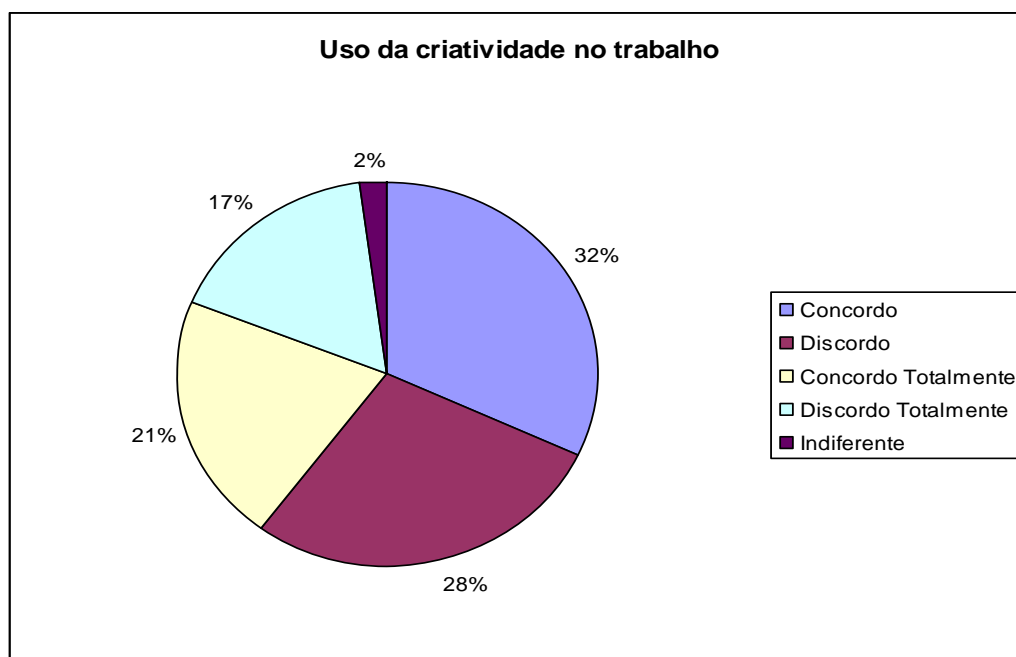
Em complementação a pergunta anterior, 44% concordam que a vida profissional é complexa e cheia de surpresas.

Gráfico 16 – Culpar outras pessoas pro problemas no trabalho

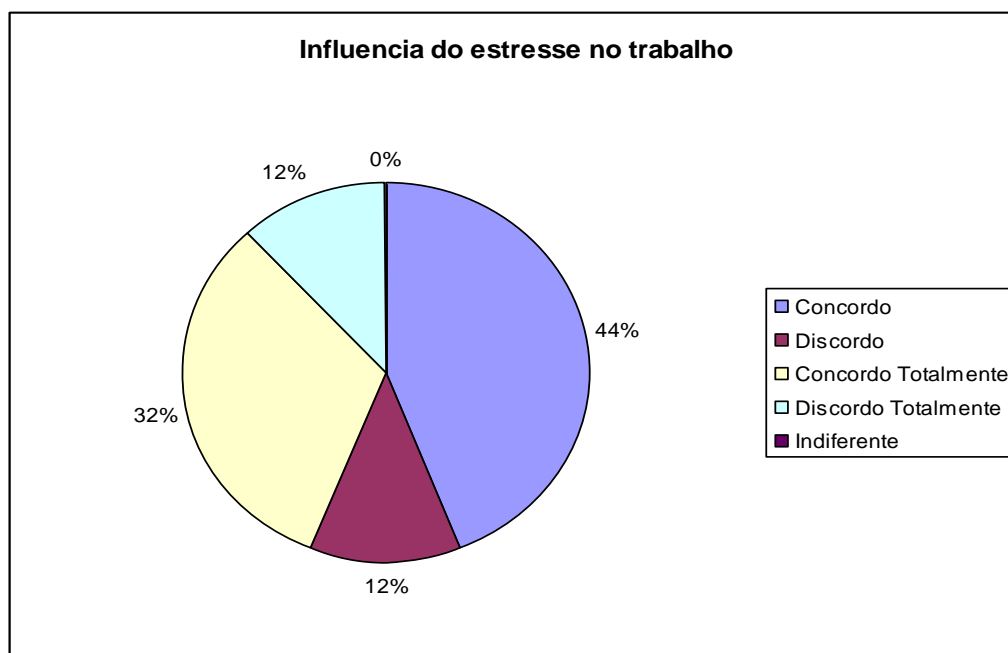
Na DRH apenas 16% discordam totalmente que culpam outras pessoas por problemas de ordem profissional.

Gráfico 17 – As mudanças são necessárias

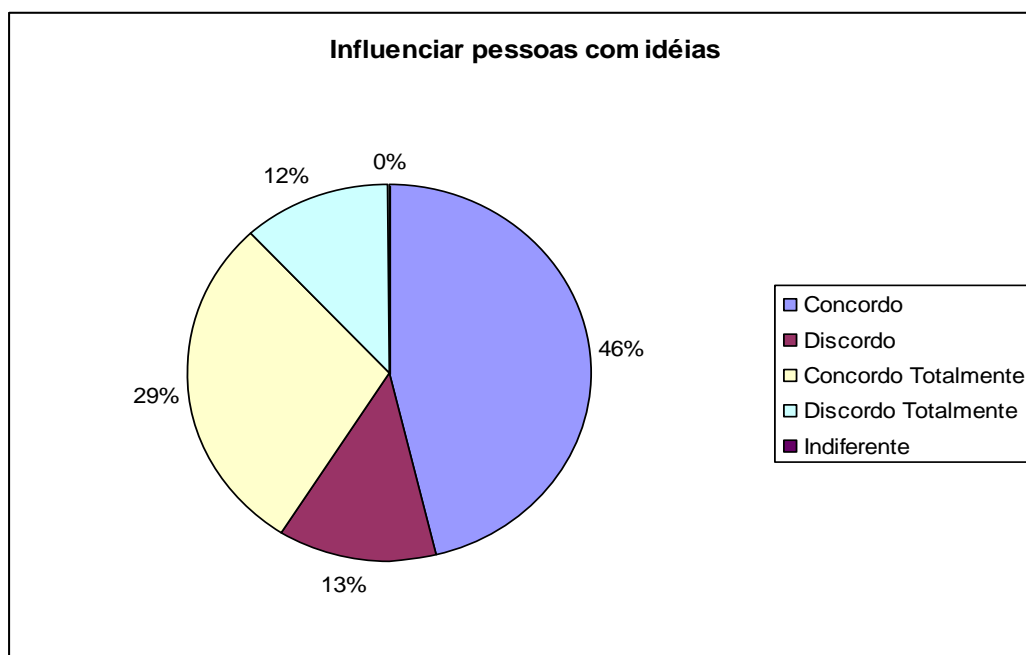
O gráfico aponta que 25% discorda que as mudanças são necessárias.

Gráfico 18 – Uso da criatividade no trabalho

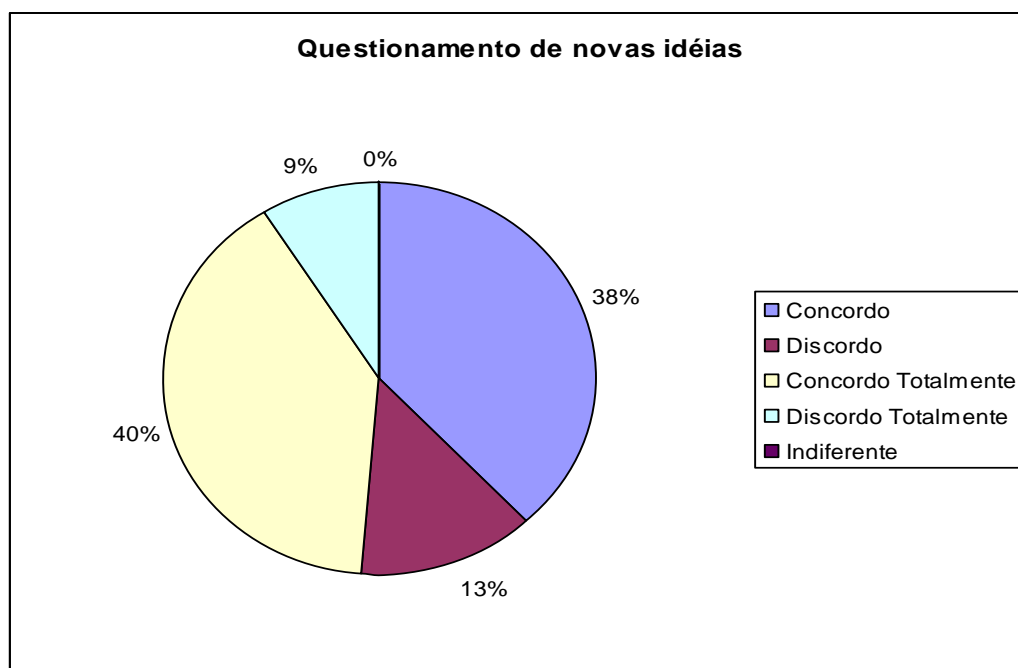
Nessa pergunta os funcionários têm opiniões bem divididas quanto ao concordarem ou não que a criatividade no trabalho pode ser útil nas mudanças.

Gráfico 19 – Influencia do estresse no trabalho

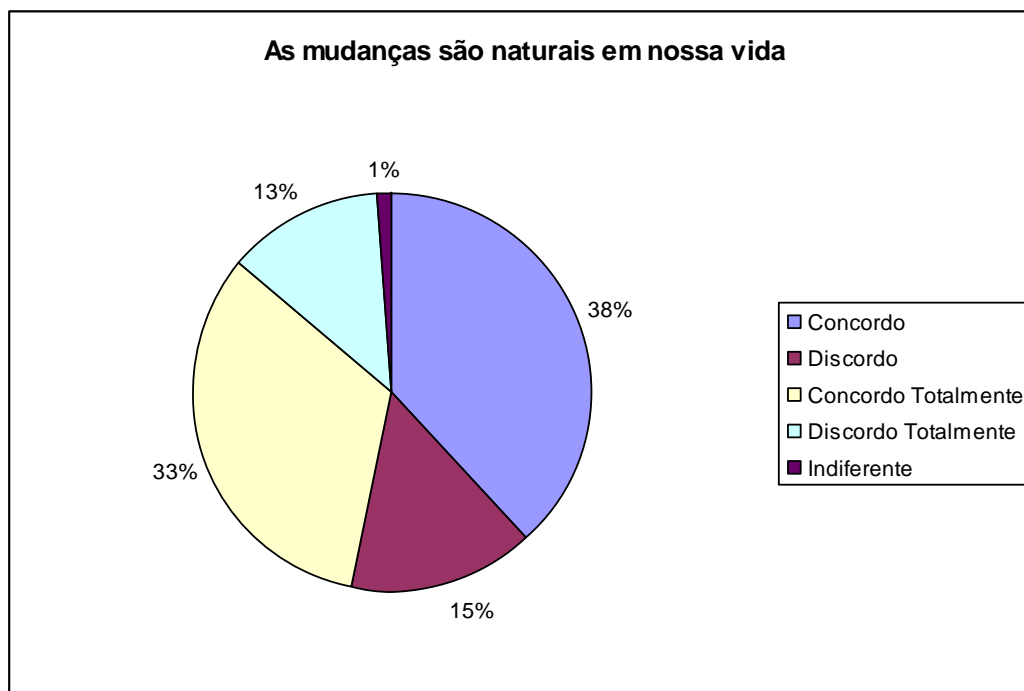
Nenhum funcionário da DRH se mostrou indiferente a influencia do estresse no trabalho.

Gráfico 20 – Influenciar pessoas com idéias

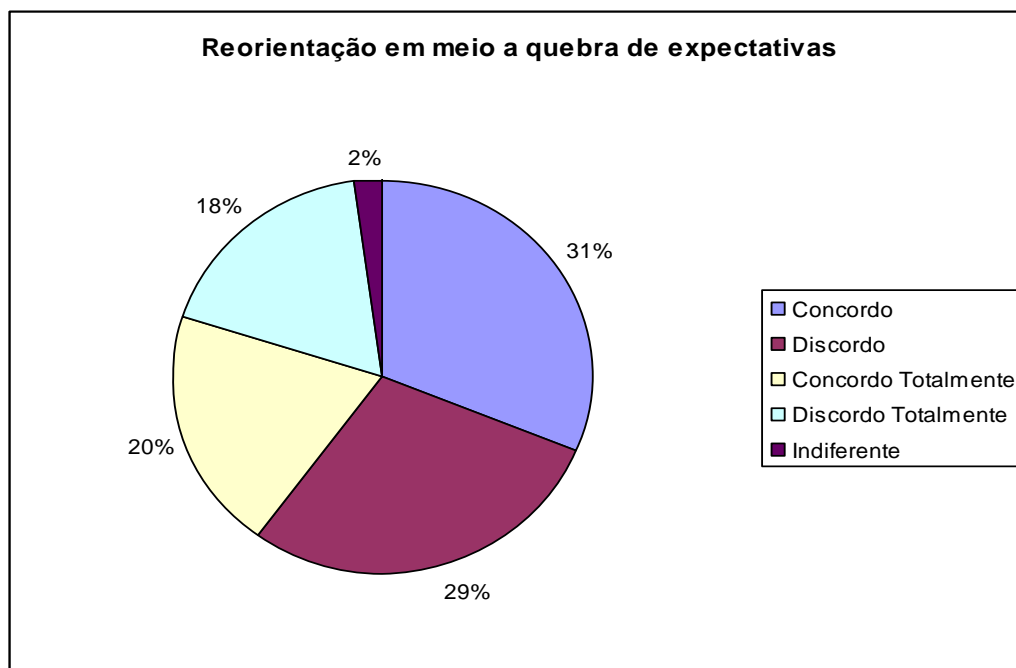
Neste gráfico também, ninguém se mostrou indiferente ao influenciar pessoas com idéias.

Gráfico 21 – Questionamento de novas idéias

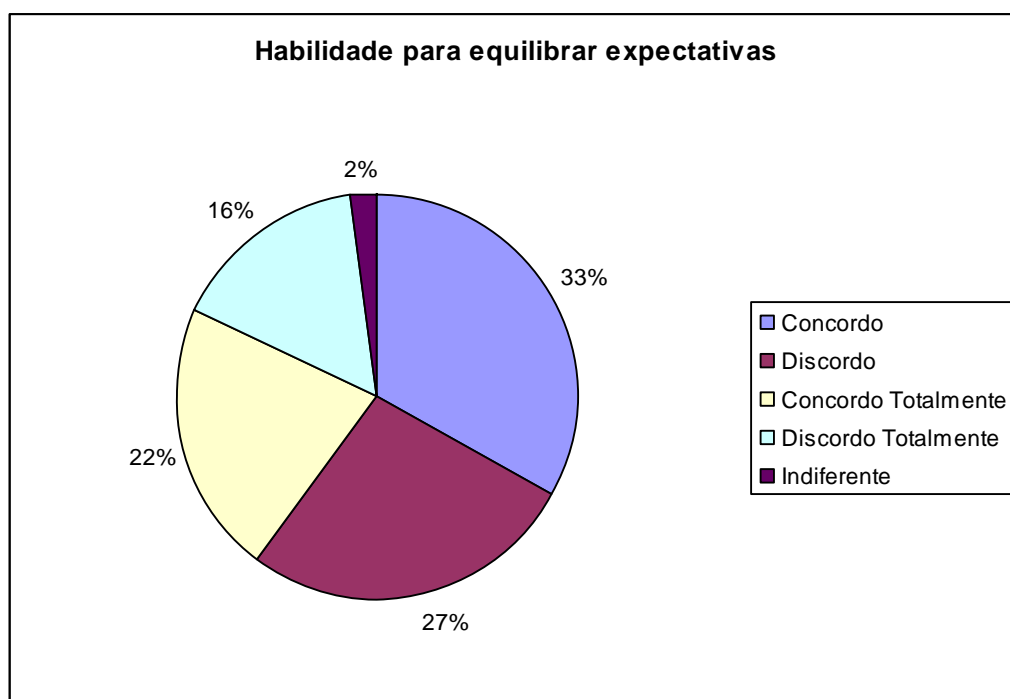
Neste gráfico 40% dos funcionários concordaram totalmente com o questionamento de idéias.

Gráfico 22 – As mudanças são naturais em nossa vida

Apenas 15% dos funcionários discordam que as mudanças não sejam naturais em nossa vida.

Gráfico 23 – Reorientação em meio a quebra de expectativas

2% dos funcionários se mostraram indiferentes a reorientação após a frustração de expectativas.

Gráfico 24 – Habilidade para equilibrar expectativas

De acordo com o gráfico 33% dos funcionários da DRH concordam que possuem habilidades para equilibrar as expectativas.

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade da presente pesquisa partiu do princípio de entender melhor o fator resiliência e como os profissionais conseguem motivação para si e para o grupo no meio de situações estressantes. Dessa forma aplicamos uma pesquisa com o objetivo de avaliar estratégias necessárias, partindo do diagnóstico das variáveis envolvidas, e elaborar um plano de ação que possa auxiliar no desenvolvimento da habilidade da resiliência como competência do indivíduo e a motivação da equipe.

A resiliência de acordo com Conner (1995, p.209) significa a capacidade da resistência ao choque e a situações de grande estresse. As pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças da sociedade e conseqüentemente apresentam poucas disfunções em um dado momento de situações críticas. Para esse autor a resiliência é composta por cinco características: foco, flexibilidade, organização, positividade e pró-ação.

Tais características são observadas nas pessoas quando demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia em uma visão de vida como complexa, mas cheia de oportunidades (Positividade); tem uma visão clara do que querem realizar (foco); demonstram uma elasticidade especial ao responderem a incerteza (flexibilidade); desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade (organização) e induzem em vez de se defenderem delas (pró-ação).

Os resultados indicaram que entre as principais causas de situações estressantes no ambiente do trabalho estão:

- A pressão e responsabilidade do trabalho;
- A incapacidade de aceitar próprias falhas;
- A culpa pela desinformação;
- A falta de tempo para vida pessoal;
- Frustração, falta de domínio sobre o futuro;
- Não atingir as expectativas profissionais;

O resultado da pesquisa apontar para grandes pontos em que os funcionários reconhecem que passam por situações estressantes e desmotivadoras, foi possível verificar que apesar do estresse, os funcionários enxergam fatores que permitem a eles superar as dificuldades e terem expectativas profissionais e acreditarem que as mudanças são necessárias para melhorias e que temos que nós adaptar a elas.

Foi possível também verificar que para os trabalhadores analisados o trabalho tem um significado positivo e que dentre os principais fatores de motivação encontram-se os desafios, o trabalho em si, o reconhecimento, o ambiente, a liberdade, o relacionamento com os demais profissionais e a capacidade de manter a produtividade em meio as mudanças no trabalho.

A pesquisa aponta também que a Divisão de Recursos Humanos pode melhorar as orientações aos funcionários, estando mais voltada as mudanças da organização, buscando novas políticas de melhorias influenciando diretamente na satisfação dos funcionários. Os funcionários necessitam que a empresa dedique mais atenção ao estudo da qualidade de vida para minimizar a desmotivação dos funcionários dentro da organização. Com pequenas ações que muitas vezes podem nem custar para empresa, apenas como palestras, orientações podem apresentar ótimos resultados. Isso pode fazer com que o funcionário sintam-se beneficiado. Para Carvalho e Serafim (2004, p. 143) “ É importante também que a empresa procure criar um acordo, de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio, para que os resultados possam ser compensadores tanto para o trabalhador quanto para empresa”.

“O desafio de conquistar resultados por meio de pessoas provem da sua disposição e capacidade para orquestrar diferentes visões, crenças, motivações, competências e comportamentos a fim de que os mesmos contribuam de maneira excelente e constante para os clientes, para si mesmos e para o organização”. Carmello (2008, p.144). Nesse sentido, a tarefa principal é fazer a equipe desempenhar seu papel da melhor forma possível. Uma vez definidos os resultados esperados e os procedimentos e comportamentos que devem se alinhar a estratégia, o grande desafio da liderança diante da mudança é fazer a equipe confiar e acreditar que pode chegar lá.

Propostas para exercitar a resiliência nos funcionários da DRH:

- Apontar o caminho que conduz a um propósito ou objetivo maior;
- Incentivar o funcionário diante da adversidade a enfrentar ativa e diretamente o problema, com o objetivo de resolver o problema;
- Desenvolver soluções e idéias que melhorem os sistemas ou processos dos funcionários;
- Demonstrar abertura para apreciar e ouvir pontos de vista e opiniões diferentes;
- Planejar juntamente com os funcionários ações futuras, criando oportunidades e demonstrando alinhamento com as estratégias da empresa;
- Comunicar de forma clara os objetivos e as metas da sua área, buscando o comprometimento da equipe;
- Desenvolver e comunicar sua visão de forma clara e carismática, gerando entusiasmo e comprometimento com a missão, os valores e as metas do grupo;
- Comunicar constantemente as razões das mudanças;

Proximidade e apoio são fundamentais para que a equipe encontre a autoconfiança e a auto-eficácia necessárias para produzir os conhecimentos, as competências e as soluções que irão suplantar o problema e orientar a equipe ao sucesso. As pessoas precisam acreditar que a mudança será positiva e perceber coerência no que precisa ser mudado, assim como as possibilidades de ganhos. Muitas pessoas se apegam no velho porque não enxergam nenhuma razão verdadeira para a mudança, nenhuma consequência favorável para si mesmas agindo da nova forma. É preciso comunicar a equipe, de maneira clara e consciente.

“Considerando-se que, socialmente, o homem está inserido em um sistema de vida acumulador de todo o tipo de tensões, principalmente no trabalho, devido à competitividade pela maior qualificação, tudo isso associado a uma convulsão de valores mais fundamentais na sociedade, o indivíduo, conseqüentemente, torna-se vulnerável a alterações físico-psicológicas próprias do estado de estresse” Carvalho, Serafim, 2004, p.153). A hipótese da pesquisa foi confirmada, os indivíduos que demonstram um nível maior de resiliência, alcançam mais sucesso no trabalho pela capacidade de enfrentarem as dificuldades diárias com uma visão positiva das mudanças inevitáveis. No processo de mudança, o esperado é que a resiliência contribua para que a comunicação seja clara, simples, direta e honesta. Nesse

cenário é valorizado a habilidade humana de superar adversidades e pressões. A pessoa resiliente é aquela que sofre crises, enfrenta mudanças ou situações de forte estresse e consegue dar a volta por cima, transformando sofrimento em competência.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, A. P.; LEHFELD, N.A.S. Fundamentos de metodologia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1986.
- CARVALHO, A.V. SERAFIM, O.C.G. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thomson, 2004
- CONNER, D.R., Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam. Rio de Janeiro: Infobbok, 1995.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CARMELLO, E. Resiliência : A transformação como ferramenta para construir empresa de valor. Ed. São Paulo: Gente, 2008.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica, 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2004
- GROTBERG, E.H. Introdução: novas tendências em resiliência. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- MARTINS, G.A; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIOVAN, R. Resiliência: Como superar pressões e adversidades no trabalho. Ed. São Paulo: Mana, 2009.
- PIOVAN, R. Resiliência: Como superar pressões e adversidades no trabalho. Ed. São Paulo: Mana, 2010.
- PEREIRA, A.M.S. Resiliência, personalidade ,estresse e estratégias. São Paulo: Cortez, 2001.
- RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à análise multivariada. São Paulo: Atlas, 2009.

ROESCH, S.M.A. Projetos de estágio e de Pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente.. São Paulo: Cortez, 2001.

VARGAS, C.P. O desenvolvimento da resiliência pelas adversidades da escola. Revista Espaço Acadêmico. N. 101., outubro, 2009.

APÊNDICES

COMUNICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA DRH

Contamos com a colaboração de todos os funcionários para participarem da Pesquisa sobre Resiliência

Lembramos que a pesquisa é voluntária e não requer identificação. Vamos continuar a contribuir para o aprimoramento da qualidade na DRH.

PARTICIPEM!

Pedimos a gentileza de preencherem com atenção as 21 questões de múltipla escolha.

PESQUISA SOBRE RESILIÊNCIA

1. Sexo

Feminino Masculino

2. Qual seu tipo de função

Supervisor Operacional Técnico

3. Tempo de trabalho na Universidade

Até 3 anos de 03 a 07 anos mais de 07 anos

4. Idade

de 18 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 Acima de 60

5. Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Pós – Graduação Completa
- Pós Graduação Incompleta

6. Consigo manter minha produtividade em meio a mudanças no trabalho

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

7. Consigo manter a qualidade do meu trabalho em situações adversas

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

8. Mantenho meus objetivos em meio a mudanças profissionais

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

9. Não atingir minhas expectativas profissionais é parte necessária para adaptação a mudanças

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

Indiferente

10. Consigo enfrentar dificuldades com entusiasmo e agilidade

Concordo

Discordo

Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

Indiferente

11. Consigo me recuperar rapidamente de situações adversas no trabalho

Concordo

Discordo

Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

Indiferente

12. Consigo mudar suposições e pontos de vista quando necessário

Concordo

Discordo

Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

Indiferente

13. Consigo manter minha integridade física ao enfrentar mudanças

Concordo

Discordo

Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

Indiferente

14. Acredito que mudanças sempre sejam acompanhadas de surpresas

Concordo

Discordo

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

15. Enxergo a vida profissional como complexa e cheia de oportunidades

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

16. Costumo culpar pessoas por problemas causado por mudanças no trabalho

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

17. Acredito que as mudanças sejam necessárias mesmo que tragam incertezas no trabalho

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

18. Utilizo criatividade para resolver problemas no trabalho

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

19. Não deixo o estresse do trabalho influenciar minha vida

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

20. Consigo influenciar pessoas ao meu redor com idéias criativas

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

21. Costumo questionar novas idéias

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

22. Aceito mudanças como parte natural em nossas vida

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

23. Acho difícil me reorientar quando algo não esperado quebra minhas expectativas

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente

24. Tenho habilidades para equilibrar suas expectativas

- Concordo
- Discordo
- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Indiferente