

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**“LEVANTA, SACODE A POEIRA, DÁ A VOLTA POR CIMA”**  
**UM ESTUDO SOBRE RESILIÊNCIA E DESEMPENHO NO COMÉRCIO DE**  
**AUTOMÓVEIS**

**Alfredo Salvatore Letta**

**ALFREDO SALVATORE LETA**

**“LEVANTA, SACODE A POEIRA, DÁ A VOLTA POR CIMA”  
UM ESTUDO SOBRE RESILIÊNCIA E DESEMPENHO NO COMÉRCIO DE  
AUTOMÓVEIS**

**Dissertação apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas, da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Empresarial**

**Orientador: Prof. Filipe Sobral**

**Rio de Janeiro  
Março de 2010**

**Formatado:** Justificado, Recuo: À  
esquerda: 7,5 cm, Deslocamento: 0,25  
cm, Espaçamento entre linhas: 1,5  
linhas

**ALFREDO SALVATORE LETA**

**“LEVANTA, SACODE A POEIRA, DÁ A VOLTA POR CIMA”  
UM ESTUDO SOBRE RESILIÊNCIA E DESEMPENHO NO COMÉRCIO DE  
AUTOMÓVEIS**

**Dissertação apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas, da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Empresarial**

**Orientador: Prof. Filipe Sobral**

**Formatado:** Justificado, Recuo: À  
esquerda: 7,5 cm, Deslocamento: 0,25  
cm, Espaçamento entre linhas: 1,5  
linhas

Aprovada em:

Rio de Janeiro, 30 de Março de 2010

Banca Examinadora:

---

Dr. Filipe Sobral – FGV

---

Dr. Moisés Balassiano – FGV

---

Dr. Paulo Vicente dos Santos Alves - ESPM

## AGRADECIMENTOS

Prioritariamente, agradeço a DEUS pela sua infinita bondade e misericórdia em sustentar-me nos inúmeros momentos adversos e tribulados que vivenciei durante a elaboração deste trabalho. Em várias ocasiões, senti sua poderosa mão agindo em meu favor para a conclusão desta pesquisa;

Devo gratidão eterna ao meu Professor e Orientador, Filipe Sobral, pela sua acolhida, direção e encorajamento nos momentos conflitantes vivenciados no caminhar deste trabalho. Certamente, ganhei um valoroso amigo;

Ao professor Moisés Balassiano pelas inesquecíveis aulas ministradas à minha turma, por sua prestimosa e valorosa orientação no tratamento estatístico e análise dos dados e pelo seu estímulo e encorajamento nos momentos cruciais do estudo;

A minha amada esposa Rita, pelo sábio entendimento e inquestionável compreensão da minha ausência, pois grande parcela das horas dispensadas para a execução deste estudo foi subtraída do meu convívio familiar;

Ao meu querido filho Vítor, pela sua amizade e pronto atendimento em registrar as respostas dos questionários;

Ao Dr. Paul Stoltz, pela permissão de uso do questionário para levantamento dos quocientes de adversidades dos vendedores de automóveis;

A sempre disponível assistente administrativa Célia pela contribuição prestimosa no preenchimento das planilhas de controle de dados;

Aos vendedores pesquisados, pela disponibilidade, honestidade e comprometimento no preenchimento dos questionários;

Aos gerentes de vendas, pela prontidão e comprometimento em realizar as avaliações funcionais dos vendedores;

Aos amigos da turma do mestrado, pelo compartilhamento, auxílio e afeto demonstrados durante o curso; e

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

## RESUMO

A sociedade pós-moderna introduziu elementos de complexidade e turbulência em todos os domínios da existência humana. No cotidiano laboral, há um incessante crescimento do número de fatores tensionantes e potencializadores de rupturas e sofrimento. No contexto comercial, a despeito da maior disponibilidade de produtos com maior qualidade e [ofertados](#) numa gama crescente de canais de vendas, as experiências de consumo estão se degradando e os incidentes, nas intermediações mercadológicas, aumentando. O vendedor, ator coadjuvante e imprescindível destas relações, enfrenta em escala crescente, adversidades que dificultam o exercício da sua atividade. Desta forma, com a perspectiva do consumo como um processo de resolução de problemas, investigamos qual seria a competência essencial do vendedor para lidar com conflitos, atender aos anseios dos clientes com a plena satisfação de suas necessidades, e assim, maximizar a eficiência e eficácia da organização. Por razões que serão delineadas neste relatório, capturamos o atributo da resiliência, aplicando um dos atuais mecanismos de mensuração - o Quociente de Adversidade (QA). Do confronto de inúmeros conceitos, adotamos que resiliência é a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, aperfeiçoando-se com as experiências vivenciadas. Desta forma, munidos com o QA de 99 consultores de vendas de automóveis da cidade do Rio de Janeiro, verificamos, através de regressões múltiplas, a sua correlação com a média do volume de vendas mensal e com a avaliação funcional realizada por seus supervisores diretos. Encontramos positiva correlação com duas das dimensões do QA, controle e resistência, indicando que a medição do quociente de adversidade pode contribuir com a análise dos candidatos durante a fase de seleção de novos funcionários e o seu incremento pode melhorar a qualidade de vida dos empregados, melhorar o clima organizacional, aumentar a eficiência das negociações mercadológicas e assim estabelecer uma notável vantagem estratégica organizacional.

Palavras-chave: Adversidades no trabalho, Resiliência, Quociente de adversidade, Desempenho funcional, Vendedores de automóveis

## ABSTRACT

The post-modern society has introduced elements of complexity and turbulence in all areas of human existence. In daily work, there is a continuous growth in the number of stressful factors and enhancers of disruption and suffering. In the commercial context, despite the greater availability of products with higher quality and offered at a growing range of sales channels, consumer experiences are running down and incidents in the marketplace are increasing. The salesperson, supporting actor and crucial in these relationships, faces ever-increasing adversities which hinder the exercise of their activity. Thus, with the perspective of consumption as a process of problem solving, we investigated what would be the core competence vital to the seller in dealing with conflicts, meet customer needs with full satisfaction, thus maximizing the efficiency and effectiveness of the organization. For reasons that are outlined in this report, we captured the attribute of resilience, using one of the current assessment mechanisms - the Quotient of Adversity (QA). Through the confrontation of many concepts, we adopted the idea that resilience is the ability to deal with individual problems, overcome obstacles and resist the pressure of adverse situations, improving with their experiences. Thus, armed with the QA of 99 car sales consultants in Rio de Janeiro, we verified through multiple regression, its correlation with the average monthly sales volume and the functional evaluation performed by their direct supervisors.

We found a positive correlation with two of the dimensions of QA, control and resistance, indicating that the quotient of adversity may contribute to the analysis of the candidates during the selection of new staff and its increase can improve the quality of life of employees, improve the organizational environment, increasing the efficiency of marketing, and negotiations, thereby establishing a remarkable strategic organizational advantage.

**Keywords:** Adversity at work, resilience, adversity quotient, performance, car salesmen

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Parâmetros gerais do QA.....	44
TABELA 2 – Parâmetros gerais dos atributos do QA.....	45
TABELA 3 – Coeficientes Alpha de Cromback.....	45
TABELA 4 – Distribuição da amostra por grau de instrução.....	59
TABELA 5 – Distribuição da amostra por Sexo.....	61
TABELA 6 – Distribuição da amostra por idade.....	62
TABELA 7 – Distribuição da amostra por tempo de comércio.....	63
TABELA 8 – Distribuição da amostra por tempo em que trabalha na empresa.....	64
TABELA 9 – Distribuição da amostra por QA.....	65
TABELA 10 – Distribuição da amostra por dimensões do QA.....	66
TABELA 11 – Média geral e médias de cada atributo da avaliação funcional.....	66
TABELA 12 – Dados estatísticos demográficos e matriz de correlações.....	68
TABELA 13– Sumário do modelo (Aval funcional x QA, idade, tempo empresa e sexo).....	69
TABELA 14 –Anova do modelo (Aval funcional x QA, idade, tempo empresa e sexo).....	69
TABELA 15 – Coeficientes da regressão (Aval funcional x QA, idade, tempo empresa e sexo).....	69
TABELA 16– Sumário do modelo (Aval funcional x QA) sem uma observação.....	70
TABELA 17 –Anova do modelo (Aval funcional x QA) sem uma observação.....	70
TABELA 18 – Coeficientes da regressão (Aval funcional x QA) sem uma observação.....	71
TABELA 19– Sumário do modelo (Vendas x QA, idade, sexo e tempo de empresa).....	71
TABELA 20 –Anova do modelo (Vendas x QA, idade, sexo e tempo de empresa).....	72
TABELA 21 – Coeficientes da regressão (Vendas x QA, idade, sexo e tempo de empresa).....	72
TABELA 22– Sumário do modelo (Vendas x QA) s/ 4 observações.....	73
TABELA 23 –Anova do modelo (Vendas x QA) s/ 4 observações.....	73
TABELA 24 – Coef da regressão (Vendas x QA) s/ 4 observações.....	73
TABELA 25– Sumário do modelo (Aval Func x C,P,A,R, sexo,idade, tempo de empresa).....	74
TABELA 26 –Anova do modelo (Aval Func x C,P,A,R, sexo,idade, tempo de empresa).....	74
TABELA 27 – Coef da regressão (Aval Func x C,P,A,R, sexo,idade, tempo de empresa).....	74
TABELA 28– Sumário do modelo (Vendas x C,P,A,R, sexo,idade, tempo de empresa).....	75
TABELA 29 –Anova do modelo (Vendas x C,P,A,R, sexo,idade, tempo de empresa).....	75

TABELA 30 – Coef da regressão (Vendas x C,P,A,R, sexo,idade, tempo de empresa).....	76
TABELA 31– Sumário do modelo (Vendas x C, R, tempo de empresa) s/ 4 obs.....	76
TABELA 32 –Anova do modelo (Vendas x C, R, tempo de empresa) s/ 4 obs.....	77
TABELA 33 – Coef da regressão (Vendas x C, R, tempo de empresa) s/ 4 obs.....	77



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características e atributos inerentes a pessoas resilientes.....	31
QUADRO 2 – Atributos dos indivíduos resilientes segundo Flach.....	33
QUADRO 3 – Qualidades de pessoas resilientes segundo Taboada.....	37
QUADRO 4 – Características comuns às pessoas resilientes segundo Polk.....	37
QUADRO 5 - Novos enfoques das pesquisas atuais.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra por grau de instrução.....	60
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra por sexo.....	61
GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra por idade.....	62
GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra por tempo no comércio de automóveis.....	63
GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa.....	64

## SUMÁRIO

### 1 O PROBLEMA

#### RECEBENDO A ORDEM DE MISSÃO e PLANEJANDO O ATAQUE

1.1.	Contextualização do problema.....	13
1.2.	Formulação do problema.....	18
1.3.	Objetivo e Fases.....	18
1.3.1	Objetivo final.....	18
1.3.2	Fases da Pesquisa.....	18
1.4.	Delimitação do Estudo.....	19
1.5.	Relevância do estudo.....	19
1.6.	Definição dos termos.....	20

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### ESTUDO DO ALVO e BRIEFING PARA A ESQUADRILHA DE VÔO

2.1.	Desafios do consumo atual.....	22
2.2	Adversidades no trabalho.....	25
2.3	Resiliência.....	28
2.3.1	Significado e origem.....	28
2.3.2	Principais conceitos e contornos teóricos.....	30
2.3.3	Principais fatores e atributos.....	31
2.3.4	Principais pesquisas.....	37
2.3.5	Coping e Resiliência: associações e divergências.....	40
2.4	Quociente de adversidade.....	42
2.4.1	Perfil de Reação a adversidades.....	43
2.4.2	Desistentes, Campistas e Alpinistas.....	46
2.5	Hipóteses.....	47

### 3 METODOLOGIA

#### NAVEGANDO À BAIXA ALTURA e LANÇANDO OS MÍSSEIS

3.1	Universo e amostra.....	52
3.2	Coleta de dados.....	53
3.2.1	Quociente de adversidade (variável independente).....	53
3.2.2	Vendas de veículos por vendedor (variável dependente).....	54
3.2.3	Avaliação de desempenho (variável dependente).....	54
3.3	Tratamento dos dados.....	55
3.3.1	Modelo testado.....	55
3.3.2	Regressões.....	56
3.4	Limitações do método.....	58

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

##### **LEVANTANDO OS DANOS CAUSADOS**

4.1	Perfil dos respondentes.....	59
4.1.1	Grau de Instrução.....	59
4.1.2	Sexo.....	60
4.1.3	Idade.....	62
4.1.4	Tempo no comércio de automóveis.....	63
4.1.5	Tempo que trabalha na empresa.....	64
4.2	QA.....	65
4.3	Dimensões do QA.....	65
4.4	Avaliação funcional.....	66
4.5	Correlações entre variáveis e dados demográficos.....	67
4.6	Análise dos resultados da regressão.....	68
4.6.1	Regressão: Aval Funcional x QA, Sexo, tempo empresa, idade.....	68
4.6.2	Regressão: Aval Funcional x QA (sem uma observação).....	70
4.6.3	Regressão: Vendas x QA, Sexo, tempo empresa, idade.....	71
4.6.4	Regressão: Vendas x QA, Sexo, tempo empresa (sem 4 observações).....	72
4.6.5	Regressão: Aval Func x Atributos do QA, Sexo, tempo empresa, idade.....	73
4.6.6	Regressão: Vendas x Atributos do QA, Sexo, idade, tempo empresa.....	75
4.6.7	Regressão: Vendas x Variáveis significativas (C,R e tempo empresa).....	76

**5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

DEBRIEFING PARA OS PILOTOS e FORNECENDO INFORMAÇÕES PARA UMA  
NOVA MISSÃO

5.1 Conclusões.....81

5.2 Nova Agenda de Pesquisa.....84

**6 REFERÊNCIAS.....86**

ANEXOS.....93

## 1. O PROBLEMA

Neste capítulo será identificado o problema e sua contextualização; definido o objetivo final da pesquisa e os objetivos intermediários; apresentada a delimitação do estudo, fazendo referência às variáveis, aos pontos que foram abordados na pesquisa, ao período de tempo e ao objeto da investigação; apontada as contribuições de ordem prática e teórica e, finalmente, definidos os termos importantes para o seu entendimento.

### 1.1 Contextualização do problema

Tendo dedicado 30 anos da minha vida profissional à Aviação de Caça da Força Aérea Brasileira, vivenciei, durante a realização das missões de treinamento operacional, diversas situações adversas ou como ditas no jargão aeronáutico, situações anormais.

Como exemplo, podemos citar alguns incidentes de rotina da atividade aérea: colisões com pássaros, mau funcionamento dos sistemas da aeronave (elétrico, hidráulico, comandos de vôo), mau funcionamento do motor, quase-colisão com outras aeronaves em vôo, perda de contato rádio com os órgãos de controle do tráfego aéreo ou com as outras aeronaves da formação e condições meteorológicas adversas na rota ou no aeródromo de destino.

Prontamente, os procedimentos para resolução das *panes* eram executados e dependendo da gravidade e estado da aeronave, *abortávamos* o vôo e regressávamos para a Base Aérea ou prosseguíamos para cumprir o objetivo da missão. Nestes episódios, o piloto, colocando à prova o seu treinamento, fazia uso do seu controle emocional, capacidade de adaptação, iniciativa, raciocínio lógico, determinação e perseverança. Considerava-os como exímios *resolvedores de problemas*. Até que encontrei outra classe de profissionais com características semelhantes.

Egresso da Força Aérea, assumi o cargo de Diretor executivo de um grupo de concessionárias de automóveis. Foi assim, que durante o acompanhamento das atividades no showroom das lojas, observei a dimensão dos esforços dos vendedores para o completo e correto atendimento dos anseios dos clientes, visando a todo custo a concretização da negociação e a entrega do veículo no prazo acordado.

Atendendo um cliente cada vez mais informado, exigente, cauteloso, intolerante e poderoso, o vendedor se depara com obstáculos, objeções, problemas e adversidades cada vez maiores. Assim, deste olhar do contexto do varejo automotivo, nasceu o desejo de realizar esta pesquisa.

Um questionamento inquietava-me. Qual seria o atributo que diferenciaria os *super-vendedores* dos vendedores medianos ou dos medíocres? Que competência seria essencial para que os vendedores lidassem com o crescente número de objeções? Qual característica fundamental deveria o vendedor possuir para suportar as pressões diárias e alcançar as metas comerciais, continuando a cumprir o seu papel com qualidade? Com estas indagações, moldamos a pesquisa.

Desta forma, como atores de um mundo em supersônicas e ferozes mudanças, vislumbramos o adensamento de turbulências e adversidades no viver diário. A fluidez da individualidade, caracterizada como um dos traços principais da síndrome comportamentalista emoldurada por Guerreiro Ramos (1981), tornou o homem, criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência.

O sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2007) relatou que [...] estão ocorrendo atualmente, algumas mudanças de curso seminais e intimamente correlacionadas, as quais criam um ambiente novo e de fato sem precedentes para as atividades da vida individual, levantando uma série de desafios inéditos.

Na busca da felicidade pessoal, entendida, [segundo Womack e Jones \(2006\)](#), como uma busca de satisfação de uma interminável sucessão de desejos, o consumo ganhou novos contornos, gerando relações conflituosas e atritos constantes nas intermediações mercadológicas.

Resultante desta pressão, o mesmo autor conclui que há [uma](#) crescente deteriorização das experiências de consumo, a despeito do aumento da variedade de produtos com menos defeitos e a um custo menor. A evolução do processo de produção, ampliada pelo uso da tecnologia da informação, disponibilizou uma variada gama de categorias de produtos de incontáveis fornecedores, aumentando vertiginosamente o volume de decisões tomadas pelos consumidores.

Cresceram as pressões sobre o tempo e a energia despendida para o consumo. Há mais dinheiro per capita para comprar mais bens e serviços, mas, menos tempo para gerenciá-los.

Com o avanço da internet e da tecnologia da informação, o cliente foi *convidado* a participar mais efetivamente do processo de provisão, sendo-lhe exigida uma parcela maior (e não remunerada) do seu tempo e de sua energia. Atributos estes, cada dia mais escassos numa sociedade altamente dinâmica, onde as pessoas devem exercer múltiplos papéis e assumir inúmeras responsabilidades (Popcorn, 1993).

O consumo como o conjunto de ações empreendidas para resolver um problema, envolve a busca, obtenção, instalação, manutenção, reparos, atualizações e descarte de muitos bens e serviços. Todas as fases envolvem tempo, esforço e - com muita frequência- incômodo para o consumidor (Womack et Jones, 2006).

Com o adensamento das relações conflituosas de consumo, Job (2003) constata que o vendedor enfrenta, em escala crescente, objeções, obstáculos e adversidades que dificultam o exercício de sua atividade, causando-lhe profundo sofrimento.

Como adverte Oliveira (2007), os vendedores devem ser capazes de ter flexibilidade para a resolução de problemas [...] necessitam desenvolver habilidades e conhecimentos para estarem aptos a contornar as situações que se apresentam, especialmente com as mudanças pós-globalização, onde os consumidores mudaram.

Concomitantemente com as adversidades geradas pelos incidentes de consumo, os vendedores vivenciam adversidades geradas pelo cotidiano de seu trabalho. Sofrem pressão diária dos gestores da organização que exigem o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa e impostas pelo mercado e desta forma, sentem-se permanentemente ameaçados com a perda do emprego.

Uma fábula artificiosa que circula nas rodas de vendedores é que, quando Deus liberou o conhecimento sobre como trabalhar em “vendas”, determinou que aquele “saber” ficaria restrito a um grupo muito selecionado de sábios, pois vender seria uma arte! Mas, neste pequeno grupo, onde todos se achavam “semideuses”, alguém traiu as determinações divinas... e assim aconteceu o pior!



Deus, irado com a traição, resolveu estabelecer alguns mandamentos para aqueles que escolhessem a profissão:

- 1º- Não terás vida social, familiar ou sentimental.
- 2º- Não verás teus filhos crescerem.
- 3º- Não terás feriado, fins de semana ou qualquer outro tipo de folga.
- 4º- Terás gastrite. Se tiver sorte. Se for como os demais, terás úlcera.
- 5º- A pressa será teu único amigo e as suas refeições principais serão os lanches.
- 6º- Teus cabelos ficaram brancos antes do tempo, isso se te sobrirem cabelos.
- 7º- Tua sanidade mental será posta em cheque antes que complete cinco anos de trabalho.
- 8º- Dormir será considerado período de folga, logo, não dormirás.
- 9º- Trabalho será teu assunto preferido, talvez o único.
- 10º- As pessoas serão divididas em dois grupos: as que entendem de vendas e as que não entendem. E verás graça nisso.
- 11º- A máquina de café será a tua melhor colega de trabalho, porém, a cafeína não te fará mais efeito.
- 12º- *Happy Hours* serão excelentes oportunidades de ter algum tipo de contato com outras pessoas loucas como você.
- 13º - Sonharás com planilhas, metas, relatórios, feirões e não raro, resolverás problemas de trabalho neste período de sono.
- 14º- Exibirás olheiras como troféu de guerra.
- 15º- Não poderás adoecer.
- 16º- Todo dia 1º de cada mês, tudo recomeçará do zero!
- 17º- Orgulhosamente, serás um artista, pois vendas é a arte de representar!
- 18º- E, o pior... Inexplicavelmente gostarás de tudo isso.

Frente a inúmeras situações rotineiras, alguns vendedores conseguem superar as adversidades, se adaptam rapidamente e conseguem resultados excepcionais. Outros, não. Então, qual seria esta competência específica para lidar com objeções, transpor obstáculos e avançar para o alcance das metas?

Capturamos um conceito largamente utilizado na psicologia e que têm suscitado inquietações no campo da administração: a Resiliência.

De forma objetiva, a resiliência caracteriza-se pela capacidade do ser humano responder de forma positiva às demandas da vida cotidiana, apesar das adversidades que enfrenta ao longo de seu desenvolvimento (Silva et al, 2003).

Enquanto objeto de investigação, Barlach (2005) concluiu em sua pesquisa que a resiliência tem sido examinada de forma sistematizada no decorrer das últimas três décadas, a partir de trabalhos desenvolvidos com crianças vivendo em ambientes com múltiplos riscos psicossociais.

Como afirmam Silva et al (2003), resiliência é um conceito com múltiplas possibilidades de aplicação, podendo contribuir para uma maior compreensão acerca do processo de produção de saúde que se desenrola em meio à aparente desorganização provocada, muitas vezes, pelas adversidades com as quais os seres humanos se deparam ao longo da sua vida.

Segundo Tavares, coordenador do grupo de psicologia da Universidade de Aveiro, em Portugal, resiliência significa “a capacidade de responder de forma mais consistente aos desafios e dificuldades; de reagir com flexibilidade e capacidade de recuperação diante de desafios e circunstâncias desfavoráveis; de ter uma atitude otimista, positiva e perseverante, mantendo um equilíbrio dinâmico durante e após os embates” (Tavares, 2001).

O pesquisador inglês Michael Rutter caracteriza a resiliência como uma manifestação de relativa “resistência”, diante de situações consideradas potencialmente de risco psicossocial para o desenvolvimento das pessoas.

Após 20 anos de pesquisas, Paul Stoltz (2000) introduziu um novo conceito, criando uma ferramenta de medição do grau de resiliência dos indivíduos: o Quociente de Adversidade (QA).

Este indicador revela como as pessoas enfrentam as adversidades e qual é o seu nível de habilidade para superá-las. Este é o índice que utilizamos na pesquisa como variável independente.

Assim, esta pesquisa buscou verificar a existência de correlação do QA com o desempenho dos vendedores de automóveis das concessionárias do Rio de Janeiro.

## **1.2 Formulação do problema**

Face ao exposto, buscar-se-á responder à seguinte questão: Em que medida o grau de resiliência, medido através do quociente de adversidade, está correlacionado com o desempenho dos consultores de vendas de automóveis, representado pela quantidade de vendas realizadas e pela avaliação funcional?

## **1.3 Objetivo e Fases**

### **1.3.1 Objetivo final**

Identificar em que medida o grau de resiliência, medido através do quociente de adversidade, impacta o desempenho dos consultores de vendas de automóveis.

### **1.3.2 Fases da Pesquisa**

Para alcançar o objetivo final, foram executadas as seguintes fases:

- Levantar o perfil sócio-demográfico dos vendedores;
- Levantar o QA de toda a amostra (105 vendedores de automóveis);
- Avaliar a produtividade dos vendedores através da média de carros vendidos;
- Avaliar o desempenho dos vendedores através de uma avaliação funcional por apreciação;
- Avaliar a correlação entre QA e o desempenho em vendas;
- Avaliar a correlação entre QA e a avaliação funcional;
- Avaliar a correlação entre cada dimensão do QA (Controle, Participação, Alcance e Resistência) e o desempenho em vendas; e
- Avaliar a correlação entre cada dimensão do QA (Controle, Participação, Alcance e Resistência) e o desempenho funcional.

#### **1.4 Delimitações do estudo**

Como argumenta Vergara (2005), a delimitação trata das fronteiras concernentes as variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal) e ao período de tempo objeto da investigação

A pesquisa teve como foco a resiliência conjuntural (ligada aos sofrimentos comuns, mais quotidianos) e individual dos vendedores, não tendo sido objeto de estudo a resiliência estrutural (resultante do confronto com traumatismo extremo, maciço e único), a grupal e, tampouco, a organizacional.

O desempenho foi avaliado através dos índices individuais de volume de vendas de automóveis e do resultado da avaliação por apreciação funcional realizada pelos gerentes diretos. Outros índices de desempenho como, por exemplo, o volume de vendas de agregados (financiamento, acessórios, serviço de emplacamento, seguro) e o indicador de satisfação do cliente não foram considerados.

Para a análise dos dados de desempenho foi considerado o período de janeiro a outubro de 2009, não se levando em consideração as oscilações do mercado.

#### **1.5 Relevância do estudo**

O acirramento concorrencial do mercado de automóveis desafia as lideranças deste setor a avaliar, substanciar e potencializar seus investimentos e esforços, rotineiramente. Os resultados dependem direta e prioritariamente de uma força de trabalho capaz, motivada e preparada para inovar e exceder suas potencialidades na execução das tarefas e resolução dos problemas.

Investimentos no setor de recursos humanos das empresas devem buscar modelos eficientes de recrutamento e seleção, admitindo candidatos possuidores de competências essenciais para a melhoria constante do desempenho das atribuições e tarefas do cargo.

Sendo o QA um prognosticador de riqueza e desempenho, como revelado pelas pesquisas do Dr. Gideon Markman, professor de estudos empresariais do Rensselaer Polytechnic Institute, com 199

empresários inventores, formular políticas de recrutamento com base no quociente de adversidade dos candidatos pode gerar equipes mais eficazes, reduzir a rotatividade dos funcionários, melhorar o clima organizacional e conseqüentemente, a competência estratégica da organização.

Ao mensurar o QA de seus funcionários, as empresas poderão aplicar ferramentas de expansão desta capacidade, gerando equipes mais responsivas às necessidades dos clientes, melhorando o nível e qualidade do atendimento e gerando valor para os consumidores.

Com os resultados da pesquisa, os vendedores, cientes dos processos envolvidos na atitude resiliente, poderão criar padrões para melhor enfrentar as adversidades, beneficiando-se das experiências e assim, obter um incremento do sentido de bem-estar e melhoria da qualidade de vida.

No campo teórico, os resultados obtidos com esta pesquisa poderão agregar descobertas aos estudos organizacionais na área de gestão de recursos humanos e estimular novas pesquisas para aprofundamento do constructo que é tão pouco discutido no meio acadêmico brasileiro.

## **1.6 Definição de termos**

Adversidade - tudo aquilo que se encontra ou se apresenta em oposição e é prejudicial a alguém ou algo.

Coping - processo ativo pelo qual o indivíduo, através da auto-avaliação das suas próprias atividades, das suas motivações, enfrenta uma situação estressante e consegue controlá-la.

Fatores de proteção – Conjunto de variáveis genéticas e constitucionais, de disposições e características da personalidade e de suportes do meio que modificam a reação à situação adversa.

Fatores de risco – Acontecimentos ou condições orgânicas / ambientais que aumentam a probabilidade do indivíduo de desenvolver problemas emotivos ou de comportamento e que ameaçam a sua adaptação positiva.

Quociente de Adversidade – índice que mede o grau de resiliência dos indivíduos.

Perfil de Reação à Adversidade - questionário estruturado, desenvolvido por Paul Stoltz, que mede o quociente de adversidade dos indivíduos.

Resiliência – É definida como uma adaptação positiva frente às adversidades. É um processo que explica o modo como certos indivíduos alcançam melhores resultados, face aos grandes riscos de resultados ruins.

Resiliência estrutural – Resiliência comum ativada por situações adversas quotidianas.

Resiliência conjuntural – Resiliência resultante do confronto com situações traumáticas significantes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Com base nos estudos já realizados sobre o tema e tendo em vista a revisão, produção e manipulação do conhecimento, buscou-se desenvolver, de forma abrangente e consistente, um quadro referencial teórico, lógico e coerente, fundamentado em fontes primárias e secundárias, capaz de contextualizar e imprimir base conceitual adequada à proposta apresentada.

Com o objetivo de articular o grau de resiliência, medido através do quociente de adversidade, com o desempenho dos vendedores de automóveis serão, a seguir, apresentadas referências teóricas que iluminaram o presente trabalho. Assim, serão apresentadas algumas peculiaridades do consumo atual, algumas características do ambiente de trabalho adverso onde o vendedor de automóveis está inserido e uma revisão de literatura do constructo da resiliência e do quociente de adversidade.

### **2.1. Os desafios do consumo atual**

O Supercapitalismo, como identificou Reich, triunfou com a transferência de poder para os consumidores, que agora têm muito mais escolhas e podem mudar de fornecedor de bens e serviços com muita facilidade, em busca de melhores negócios. A competição entre as empresas para atrair e reter os clientes torna-se cada vez mais intensa. Isso significa produtos melhores e mais baratos e retornos mais elevados (Reich, 2008, p.213).

Concomitantemente, o aperfeiçoamento dos processos organizacionais aumentou a oferta de produtos com menos defeitos e mais baratos. Assim, o consumo deveria ser mais fácil e mais prazeroso, devido à extensa variedade e maior qualidade dos produtos. Mas, não é o que acontece. Hoje, o consumo envolve tempo, incômodo e situações rotineiramente desagradáveis.

Inicialmente, precisamos entender que o consumo é um processo contínuo que, na maioria das vezes, tem o objetivo prioritário de resolver um problema. E nós, consumidores, segundo afirma Womack e Jones (2006), desejamos (queremos) que os nossos problemas sejam resolvidos completamente (e não parcialmente). Queremos também que o problema seja resolvido de forma eficaz (menor custo, menor tempo e menor esforço) e que sejam resolvidos no local e no momento que desejamos.

De espectador, o consumidor passou a ser o “todo-poderoso”. Na nova economia, é o personagem central, mostrando-se muito bem informado, exigente, intolerante, desconfiado e querendo, sempre, o maior valor agregado aos produtos que quer adquirir.

O consumidor é retratado por Nascimento (2000) como uma figura divina, triunfante, determinante da produção, da inovação, da política moderna, da proteção do ambiente e do futuro do planeta, detentora de um poder simples: o direito de escolher.

Como relata Harris Júnior (2002), o cliente tornou-se um ser poderosíssimo, detentor de uma força descomunal, capaz de mudar os rumos do mercado da noite para o dia. A sua influência é gigantesca, tanto que podem tirar uma marca ou produto do mercado, como também, promover seu sucesso.

Segundo Souza (2004), a soberania do consumidor não parte somente do fato de se querer algo e de se conseguir imediatamente, mas de toda uma gama de fatores que é determinante no processo de escolha do agente econômico, quanto aos seus desejos, tais como: a cultura, necessidades físicas e biológicas, personalidade, atitudes e valores, aspirações, prestígios, classe social, grupo de referência, localização e clima, mobilidade, moda e muito outros elementos influentes na determinação da demanda do consumidor, que representa as necessidades daqueles que desejam satisfazê-las de forma plena.

Neste contexto, o processo de internacionalização dos mercados, a integração entre os países e o poder concentrado em grandes empresas traz ao ambiente de negócios, segundo Vergara (2003), um movimento que configura novas relações entre consumidores e empresas. Tais relações expressam uma crescente exigência dos clientes em relação à qualidade dos serviços oferecidos e ao respeito aos direitos dos consumidores.

Outro fator contribuinte para o crescimento do número de incidentes de consumo é o movimento do cliente que sai de uma relação passiva para uma relação ativa, legitimado pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC) e apoiado pelos órgãos do poder judiciário, como por exemplo, os juizados especiais cíveis.



Segundo Vergara (2003), a agilidade com que são julgados os processos nos juizados especiais cíveis e a propaganda *boca-a-boca* feita pelos consumidores sobre a eficiência da justiça têm provocado um aumento surpreendente no número de ações.

Desta forma, a escalada do individualismo e do grau de exigência nos inquieta e podemos refletir sobre algumas questões. No futuro próximo, qual serão as atitudes predominantes do *super-consumidor*? O que mais poderá exigir se hoje ele já é o “todo poderoso” do mercado? Quais são as alternativas para as empresas?

Atualmente, as estratégias empresariais para acompanhar e atender este mercado abrangem desde o marketing de relacionamento até o monitoramento das ações dos consumidores e acessos na Internet, por exemplo. Mas não basta deter a informação. É preciso aplicá-la e de preferência na mesma velocidade com que as mudanças estão acontecendo.

Grande parte das causas dos incidentes de consumo e posteriores ações impetradas nos órgãos judiciários poderiam ser evitadas se as empresas não demorassem a solucionar problemas apresentados no produto ou serviço apontados pelos clientes (Vergara, 2003).

Considerando toda esta complexidade do comportamento do consumidor, cabe discutir o papel do agente chave e ao mesmo tempo coadjuvante desta atividade: o vendedor. Seu papel é fundamental, pois é através dele que a maioria dos produtos chega até os consumidores. Porém aquele profissional tradicional, que buscava cumprir metas e mostrava-se pouco informado sobre o mercado e sobre as exigências dos consumidores já não serve mais. Para atender o novo consumidor, ele precisa adotar uma postura mais proativa, ajudando o cliente a satisfazer seus desejos e expectativas e prioritariamente, resolver seus problemas.

No comércio, segundo Mortell (1993), o vendedor encontra um desafio contínuo de resistência e objeção, desde o esforço inicial de abordagem até o processo de fechamento e entrega da mercadoria ao cliente.

Neste contexto, onde brotam situações-problemas geradas pela relação cliente-vendedor, o funcionário permanece mergulhado no ambiente organizacional adverso, envolto em um arcabouço repleto de pressões e relações contraditórias e nada favoráveis ao seu desempenho.

## **2.2 Adversidades no trabalho**

Desde o primeiro suspiro, o ser humano é exposto às adversidades da vida e do cotidiano, defendendo-se das mais diversas situações e problemas. Entretanto, como observa Cimbalista (2006), é na fase adulta que se defronta com uma adversidade singular: como viver ou sobreviver à rotina do trabalho diário que invade sua vida e sua forma de ser.

Cimbalista (2006) aponta a adversidade como um fenômeno gerado pela contrariedade, nas situações singulares, por não satisfazerem as expectativas sociais que os indivíduos carregam consigo em função do aprendizado sociocultural. Ou seja, só existe adversidade porque se tem expectativas sociais não satisfeitas, seja no cotidiano da vida ou do trabalho.

Na compreensão da autora, há adversidade no trabalho nas situações em que há sofrimento para o trabalhador. Este sofrimento é causado pelo medo constante de perder o emprego, pelo ritmo intensificado, pelos vários tipos de pressão, pela responsabilização, como também, no assujeitamento sofrido na consecução do trabalho.

Quanto à responsabilização, ao indivíduo é imputada a tarefa de resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis e joga-se em seus ombros a carga de suportar plenamente as consequências de suas escolhas.

Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente e que dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (Sennett, 2007, p.9).

Outro fator contextual, relatado por Barlach (2005) é o acirramento concorrencial impondo que as metas sejam alcançadas em prazos cada vez mais curtos. Observa a autora, que a virtualização do tempo e do espaço introduz uma dimensão do trabalho “a-qualquer-tempo-em-qualquer-lugar” que

pressiona o indivíduo a uma adaptação cada vez mais complexa. Assim o indivíduo sente-se encurralado, muitas vezes como “não houvesse saída”, pressionado pelos resultados a apresentar.

Outro fator gerador de tensão e angústia apontado por Barlach (2005) é a necessidade de atualização contínua de conhecimentos. O trabalhador tem que administrar o tempo pessoal entre o estudo, o trabalho e a vida pessoal e o conjunto destes elementos faz da administração da própria subjetividade uma competência estratégica para a sobrevivência do indivíduo no contexto do trabalho organizado.

Constatamos em diversas leituras, a concordância de inúmeros autores em afirmar que o acelerado desenvolvimento tecnológico e econômico, ao mesmo tempo em que produz volumosas riquezas, traz consequências indesejadas, como: maior pobreza, delinquência crescente e grande quantidade de desempregados e subempregados.

O desalinhamento das classes sociais, segundo Melillo (2005) é consequência da passagem do sistema de pleno emprego para o de subemprego, flexível e mutante, produz uma redefinição das desigualdades no sentido de individualização dos riscos sociais, que se convertem imediatamente em disposições psíquicas: insuficiência pessoal, sentimentos de culpa, medos, conflitos com a autoridade, vícios, neuroses e psicoses.

O ser humano é retratado por Baumann (2008) como um indivíduo que vive diariamente em meio a uma ansiedade constante. Tem medo de perder o emprego, de sermos aniquilados por um grande evento natural, da violência urbana, do terrorismo, de perder o amor do parceiro, da exclusão, de ficarmos para trás.

É bastante natural que a flexibilidade cause ansiedade, pois, segundo Sennett (2007) as pessoas não sabem que riscos serão compensados e que caminhos seguir.

O trabalho contemporâneo, mais do que num passado recente, exige trabalhadores aptos física e psiquicamente, ao combate da guerra no mercado entre empresas concorrentes (Cimbalista, 2006).

No varejo do mercado de automóveis constata-se facilmente esta disposição. Os vendedores enfrentam, rotineira e progressivamente, pressão psicológica para a superação de metas e o seu desempenho é controlado, cotidianamente, pela irrestrita disponibilidade, aumento de produtividade e completa resignação.

Constatou Mortell (1993), no percurso de sua atividade como conferencista desde 1967, que os vendedores querem ir além dos aspectos básicos das técnicas de vendas e compreender como permanecer motivados, mesmo diante das adversidades; perseverar, a despeito de defrontar com a hostilidade; ser estimulados pelo estresse; transformar a resistência do possível cliente em receptividade; eliminar sentimentos negativos, desenvolver seu potencial e ampliar sua auto-imagem, mesmo quando em conflito e frustrado.

Neste contexto, segundo Bauman (2007), a virtude prioritária aos interesses do indivíduo não é a conformidade às regras que em todo caso, são poucas e contraditórias, mas a flexibilidade, que é traduzida na prontidão em mudar repentinamente de táticas e de estilo, abandonar compromissos e lealdades sem arrependimento e buscar oportunidades mais de acordo com a sua disponibilidade atual do que com as próprias preferências.

A pressão constante, a responsabilização declarada e o ritmo cada mais acelerado impostos ao vendedor de automóveis, delineiam um cenário de adversidades frequentes e que geram sofrimento na lida diária.

Na sociedade moderna as mudanças estão cada vez mais rápidas e profundas, exigindo constantes esforços de adaptação e, portanto, tornando a resiliência um desafio ao novo milênio (Barlach et al, 2008).

A resiliência como um processo dinâmico que compreende uma adaptação positiva em face a situações adversas é, segundo Cimbalista (2006), um exemplo que se depara com a sociologia da adversidade no trabalho. Vivendo uma situação adversa, o trabalhador tende a sair da perspectiva de fraqueza para o enfrentamento – o desenvolvimento da capacidade de adaptação à adversidade é o cerne da atitude resiliente.

Nos variados campos da ciência, procura-se compreender como as pessoas podem enfrentar situações adversas e sair delas fortalecidas ou transformadas; como há pessoas que não se deixam abater facilmente por problemas, sendo perseverantes no alcance dos objetivos e outras não. Assim, nesta direção, o fenômeno da resiliência começou a ser estudado.

## **2.3 Resiliência**

### *2.3.1 – Significado e origem*

Do latim *resiliens*, o termo resiliência, *resilienza* (it.), *resilience* (fr. e ing.) significa “saltar para trás”, voltar, ser impelido, encolher-se, romper. Há duas definições do termo no dicionário de língua inglesa *Longman Dictionary of contemporary English* (1995): a primeira como a habilidade de tornar-se forte e feliz após enfrentar eventos ou situações adversas e o segundo significado como a habilidade de uma substância, como a borracha, retornar à sua forma original quando a pressão é removida.

No novo dicionário da língua portuguesa, encontramos apenas a definição no campo da Física. Aurélio conceitua desta forma: “propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora duma deformação elástica”. Como apontou Yunes (2003), as conceituações já indicam uma diferença cultural nas prioridades de significado do termo resiliência.

O termo resiliência foi primeiramente usado pelo físico inglês Thomas Young, em 1807 (Carmelo, 2008; Yunes, 2003). Ao buscar a relação entre tensão e compressão de barras metálicas, usou o termo para sustentar a idéia de conjunção das características de flexibilidade, elasticidade e ajuste de tensões.

Para a Física, portanto, resiliência é a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica.

No âmbito da metalurgia, a resiliência designa a qualidade dos materiais caracterizados, ao mesmo tempo, pela elasticidade e pela fragilidade e que apresentam a capacidade de voltar ao seu estado inicial a seguir a um choque ou uma pressão contínua (Anaut, 2005).

Nos materiais, o módulo de resiliência pode ser obtido em laboratório através de medições sucessivas ou da utilização de uma formula matemática que relaciona tensão e deformação e fornece com precisão a resiliência dos materiais (Yunes, 2003).

Mas o conceito não se limitou a Física, sendo também utilizado nos campos da Informática, da Educação, da Sociologia, da Psicologia, da Medicina e ultimamente, da Administração.

Em informática, Anaut (2005) relatou que resiliência diz respeito à qualidade de um sistema que lhe permite continuar apesar das anomalias, ligadas as falhas de um ou vários elementos constitutivos.

Na Medicina, resiliência é conceituada como a capacidade de um organismo recuperar-se eficazmente de algum acidente ou trama. Para a Psicologia, o conceito é utilizado para definir um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam os indivíduos manifestarem o máximo de inteligência, saúde e competência em ambientes de complexidade, instabilidade e pressão (Carmelo, 2008).

No campo da Administração, como afirma Carmelo, o conceito foi utilizado pela primeira vez, por Daryl Conner, um consultor organizacional que, em 1974, correlacionou a resiliência com a dinâmica de cenários organizacionais, aplicando o conceito em processos de gestão de mudanças.

Desde então, nos diferentes países da Europa, nos Estados Unidos e no Canadá, a palavra resiliência vem sendo utilizada com frequência, não só por profissionais das ciências sociais e humanas, mas também em referências da mídia a pessoas, lugares, ações e coisas em geral (Yunes, 2003).

Diferentemente, quanto à utilização do termo resiliência e seus significados no Brasil, Yunes (2003) considera que são “ilustres desconhecidos” para a grande maioria das pessoas e seu uso se restringe a limitado número de indivíduos de alguns círculos acadêmicos.

### 2.3.2 – Principais conceitos e contornos teóricos

De forma concisa, podemos dizer que resiliência é a capacidade de superar as adversidades, sanando os traumas que porventura surjam e aperfeiçoando-se com as experiências vivenciadas.

A principal pesquisadora do Civitan International Research Center, Edith Grotberg (2005) conceituou resiliência como a “capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado pelas experiências de adversidade”.

Para o educador português José Tavares (2001), resiliência significa “a capacidade de responder de forma mais consistente aos desafios e dificuldades; de reagir com flexibilidade e capacidade de recuperação diante de desafios e circunstâncias desfavoráveis; de ter uma atitude otimista, positiva e perseverante, mantendo um equilíbrio dinâmico durante e após os embates”.

Luthar et al (2000) conceituou resiliência como um processo dinâmico de adaptação positiva em contextos de significativa adversidade.

Barbosa (2006) apresenta a resiliência como “uma manifestação da capacidade de transcender. [...] trata-se de viver a experiência transcendental do renascer das amarras do sofrimento e da adversidade. Porém, não na condição de vitimizados ou prisioneiros de histórias carregadas de culpas e rancores, mas enriquecidos pela experiência da adversidade, caminhando resolutamente à frente com vistas a viver mais e melhor.

Resiliência é entendida por Rodriguez (2005) como a capacidade humana, individual ou coletiva, de resistir a situações adversas, encontrando recursos criativos para emergir delas.

Anaut (2005) define resiliência como a capacidade de sair vencedor de uma prova que seria traumática, com uma força renovada. Ainda segundo a autora, a resiliência implica a adaptação frente ao perigo, o desenvolvimento normal apesar dos riscos e o domínio de si após um traumatismo.

Resiliência como capacidade de responder de forma saudável e produtiva quando confrontada com adversidades ou traumas, gerenciando eficazmente os eventos estressantes e rotineiros da vida é o conceito lançado por Reivivh et Shatté (2002).

Piovan (2009) conceitua resiliência como a habilidade do indivíduo que ao sofrer crises, enfrentar mudanças ou situações de forte estresse, “dar a volta por cima”, transformando sofrimento em competência.

O conceito de resiliência, segundo Melillo et al (2005), nasceu de uma maior compreensão e conhecimento empírico dos fatores que protegem o sujeito dos efeitos deletérios das más condições do ambiente humano e social que o rodeiam.

Com referências ao conceito de criatividade, Barlach (2005) entende a resiliência como uma resposta criativa diante da crise com a aplicação do pensamento lateral na geração de soluções inovadoras diante de situações traumáticas ou adversas.

### 2.3.3 – Principais fatores e atributos

Segundo Carmello (2008), em 80 % dos estudos sobre resiliência podemos encontrar um conjunto de características ou atributos inerentes a pessoas resilientes. Relatou então, que todos nós temos essas características, mas o aspecto mais importante nesta questão não é se você possui o conjunto de características, mas se você as manifesta no momento oportuno.

Segundo o mesmo autor, as características que são ativadas nos enfrentamentos e situações adversas e que possibilitam melhores resultados são as apresentadas no quadro 1.

Protagonismo	Posiciona-se como co-responsável e peça-chave para o alcance dos resultados
Criatividade	Construção de idéias inovadoras, buscando novos padrões de solução e crescimento
Gosto por mudanças	Pessoas abertas a reflexões e experiências diversas



Auto-estima elevada	Capacidade de respeitar, valorizar e amar a si mesma
Auto-eficácia elevada	Capacidade de organizar e realizar uma sequência de ações para produzir um resultado desejado
Senso de humor	Capacidade de expressar verbal e corporalmente elementos incongruentes e hilariantes com efeito tranquilizador e prazeroso para si e para os outros, sem jocosidade e desprezo
Equilíbrio emocional	Capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia de suas emoções como fonte de energia, informação, conexão e influência humana

Quadro 1 – Características e atributos inerentes a pessoas resilientes

Fonte: CARMELLO, 2008, p.76

Os fatores resilientes foram organizados por Grotberg (2005) em quatro categorias: “eu tenho” (apoio); “eu sou” e “eu estou” (relativo ao desenvolvimento da força intrapsíquica); “eu posso” (aquisição de habilidades interpessoais e resolução de conflitos).

Na categoria “eu tenho”, identificou a necessidade de pessoas em quem confio, que me põem limites, que me dão exemplos, que me ensinam a me desenvolver sozinho, que me querem incondicionalmente e que me dão suporte quando estou doente, em perigo ou quando necessito aprender.

Na categoria “eu sou”, percebo que sou uma pessoa com respeito próprio e respeito com o próximo, feliz em se doar, fazendo o bem aos outros e que os outros sentem apreço e carinho para comigo.

Na categoria “eu estou”, tenho plena convicção que tudo sairá bem e sinto completa responsabilização pelos meus atos.

Na categoria “eu posso”, procuro falar sobre as coisas que me assustam e me inquietam, procuro a maneira certa de resolver os problemas, ter controle quando penso em fazer algo errado ou perigoso, procuro o momento oportuno para falar com alguém e procuro encontrar alguém que me ajude quando necessito.

Grotberg (2005) afirmou que a interação dinâmica destes fatores resulta em condutas resilientes. Segundo a autora, como as situações de adversidade são dinâmicas, as condutas resilientes

requerem adaptações e mudanças constantes. A pesquisadora alertou também que a conduta resiliente exige se preparar, viver e aprender com as experiências adversas, como mudança de país, doença ou abandono.

Categorizando entre forças interiores e interpessoais, Flach (2004) delineou os atributos dos indivíduos resilientes conforme o quadro a seguir:

<b>Forças Interiores</b>	<b>Forças interpessoais</b>
Um forte e flexível senso de autoconfiança;	Independência de atitudes e pensamentos;
Alto nível de disciplina pessoal e um senso de responsabilidade;	A habilidade de dar e receber nas interações humanas;
Reconhecimento e desenvolvimento de dons e talentos especiais;	Boa capacidade de dar e receber amor.
Um aguçado e perspicaz senso de humor;	Proficiência em estabelecer limites;
Uma larga gama de interesses;	Auto-interesse saudável;
Alto nível de criatividade: receptivo a novas idéias, sonhador;	Vontade e capacidade de perdoar aos outros e a si mesmo e livrar-se de ressentimentos;
Destacada tolerância ao distress (stress negativo);	Libertar-se do seu egoísmo e proteger-se do egoísmo alheio;
Foco e comprometimento para a vida;	Generosidade;
Fé (um arcabouço espiritual e psicológico, onde as experiências pessoais podem ser entendidas, interpretadas e alimentadas com sentimentos de propósitos e esperança, mesmo estando em situações aparentemente difíceis ou desesperadoras).	Uma rede bem estruturada de relacionamentos com familiares e amigos, onde um ou mais servem de confidentes;

Quadro 2 – Atributos dos indivíduos resilientes segundo Flach

Fonte: FLACH, 2004, p.105

Como pontuou Melillo et al (2005), as diferentes definições do conceito de resiliência enfatizam as seguintes características do sujeito resiliente: habilidade, adaptabilidade, baixa suscetibilidade, enfrentamento efetivo, capacidade, resistência à destruição, condutas vitais positivas, temperamento especial e habilidades cognitivas. Estas características são desenvolvidas durante situações vitais adversas e estressantes, que lhe permitem atravessá-las e superá-las.

Segundo Barret (2006), a resiliência não é uma característica específica, mas a combinação de traços marcantes que existem em graus diferentes em cada indivíduo. Mais especificamente, a

resiliência pode ser identificada nos termos de cinco características comuns: positividade, foco, organização, pro - atividade e flexibilidade.

As pessoas resilientes operam em elevadas velocidade de mudança, relataram Warschaw e Barlow. Segundo as autoras os indivíduos resilientes têm padrões similares de resposta, que incluem os componentes: emocional, atitudinal, e comportamental. Os resilientes não desperdiçam tempo com lamentações ou ineficazes demonstrações de medo ou raiva. Não esmorecem porque têm um compromisso focado em objetivos realísticos de vida e não renegociam ou reconsideram. Fazem-no porque nunca consideram não fazê-lo.

Os dez componentes da resiliência definidos por Warschaw e Barlow (1995) são os seguintes: comprometimento inquestionável à vida, autoconfiança, adaptabilidade, sabedoria, disposição a tomar riscos, aceitação da responsabilidade pessoal, perspectiva, abertura a novas idéias, pro - atividade e nível de atenção.

As pessoas resilientes exalam autoconfiança. Acreditam que podem compreender o mundo a sua volta, estabelecendo objetivos realísticos alcançáveis e desenvolvendo as habilidades necessárias.

Os pilares da resiliência, descritos por Ojeda (1997) designam os seguintes atributos: introspecção, independência, capacidade de se relacionar, iniciativa, humor, criatividade, moralidade e auto-estima consistente.

Segundo Reivich e Shatté (2003), as três principais características dos resilientes, que, integradas, formam um escudo protetor para evitar desordens pós-traumáticas frente às adversidades são: os resilientes exibem um estilo de coping orientado para a tarefa, quando focam suas ações para a resolução dos problemas e enfrentamento das adversidades; suas ações demonstram que possuem uma profunda confiança em suas habilidades para controlar as conseqüências de suas vidas e sabem utilizar sua rede de relacionamentos como uma ferramenta para auxiliá-lo no enfrentamento das adversidades.

Os mesmos autores aplicando uma abordagem da teoria cognitiva propuseram que a resiliência é composta por sete fatores centrais: Controle das emoções; Controle dos impulsos; Otimismo; Análise causal; Empatia; Auto-eficácia e Expansão vivencial.

Reportam os autores, que o controle de emoções trata da habilidade de se manter calmo quando submetido a pressões. Autocontrole é essencial para estabelecer relacionamentos duradouros, obter sucesso no trabalho e manter a saúde psíquica. As pessoas que tem dificuldade em controlar suas emoções, geralmente esgotam emocionalmente os parceiros em seus lares e dificultam bastante o relacionamento no ambiente de trabalho.

O fator “controle dos impulsos” tem significativa correlação positiva com o fator controle de emoções e diz respeito à habilidade de não agir impulsivamente. Segundo os autores, os fatores são estruturados no mesmo sistema de crenças das pessoas, gerando tal correlação.

Otimismo refere-se à convicção de que as coisas podem mudar para melhor. Eles têm esperança no futuro e acreditam que podem controlar a direção de suas vidas. As pesquisas dos autores demonstraram uma significativa correlação entre este fator e a auto-eficácia.

Análise causal revela a habilidade em identificar precisamente as causas de seus problemas. Se não formos capazes de pontuar as causas de nossos problemas com precisão, estaremos condenados a repetir os mesmos erros sempre.

A empatia descreve a habilidade de identificar os estados emocionais e psicológicos das outras pessoas. Através dos elementos da comunicação não-verbal – expressões faciais, entonação de voz e linguagem corporal- os sentimentos e pensamentos das pessoas podem ser interpretados.

Auto-eficácia representa nossa crença que podemos resolver os problemas que vivenciamos e a fé em nossa habilidade para obtermos sucesso.

Expansão vivencial revela a capacidade de libertar-se de limitações impostas na infância, tratando o medo do fracasso e embaraços, para alcançar pessoas e vivenciar experiências novas.

As qualidades/habilidades presentes nos indivíduos resilientes definidas por Taboada et al (2006) constam no quadro seguinte:

Otimismo	Propósitos definidos	Esperança em relação ao futuro
Criatividade	Bom traquejo social	Consciência do seu valor
Senso de humor	Alto QI	Consciência do seu lugar no mundo
Memória acima da média	Modos avançados de resolver problemas	Habilidade de tomar decisões
Competência social	Auto-estima elevada	Tolerância
Competência educacional	Autoconhecimento	Responsabilidade
Flexibilidade	Paciência	Determinação
Iniciativa	Empatia	Compaixão
Autoconfiança	Esperança	

Quadro 3 – Atributos de pessoas resilientes segundo Taboada et al.

Fonte: Taboada et al, 2006

As características comuns às pessoas resilientes foram classificadas por Polk (1997) em quatro padrões: disposicional, relacional, situacional e filosófico-religiosos.

No padrão disposicional relacionou os recursos pessoais que o indivíduo pode fazer uso em qualquer tempo. Subdividiu-os em atributos físicos e psicossociais. No padrão relacional dispôs as características espelhadas em papéis e relacionamentos que influenciam a resiliência. No padrão situacional enumerou as características que se manifestam nas diversas situações comuns ou frente a estressores. No padrão filosófico/religioso elencou as características associadas à crença de que o autoconhecimento, a reflexão sobre a natureza dos fatos que ocorrem consigo são plenos de significados pessoais, que motivam a existência.

Encontramos no quadro seguinte algumas destas características identificadas por Polk:

Padrão Disposicional	Padrão Relacional	Padrão Situacional	Padrão Filosófico/religioso
Boa aparência física	Intimidade social	Criatividade	Integridade
Competência atlética	Habilidade relacional	Determinação	Reflexivo
Percepções positivas de saúde geral e bem estar	Relacionamento de proximidade com confidentes	Repertório de abordagens para a resolução de problemas	Percepção dos propósitos da vida

Padrão Disposicional	Padrão Relacional	Padrão Situacional	Padrão Filosófico/religioso
Temperamento mais suave, tranqüilo e flexível	Estabelecimento de um relacionamento positivo com um professor ou um mentor	Estilo de agir com foco no problema	Crença que o autoconhecimento possui valor
Inteligência acima da média	Criar novos relacionamentos com pessoas na comunidade	Avaliação realista de sua capacidade de agir	Convicção de que tempos melhores ainda estão por vir
Habilidades cognitivas	Apoio social	Expectativa realista das conseqüências de seus atos	Valorização da contribuição de cada um
Senso de domínio	Habilidade comunicativa	Habilidade de colocar objetivos mais específicos	Percepção de si próprio com valor e significado
Auto-estima	Interesse e hobbies múltiplos	Estabelecer metas	Fé na formação de uma visão positiva do mundo
Auto-disciplina	Competência no trabalho	Maior orientação em realizar	Crença na auto-ajuda
Auto-valorização	Comprometimento com o trabalho	Engenhosidade	Senso de valor
Auto-confiança	Interesses variados	Flexibilidade	Percepção de que a vida de cada um é única

Quadro 4– Características comuns às pessoas resilientes segundo Polk

Fonte: POLK, 1997

#### 2.3.4 – Principais pesquisas

A revisão de literatura realizada indica a emergência do conceito no início da década de setenta e a existência de duas gerações de pesquisadores. A primeira geração ficou circunscrita em identificar os fatores protetores geradores da adaptação positiva das crianças que vivem em condições de adversidade. A segunda geração, que começou a publicar a partir dos anos 1990, expandiu o tema, conforme relata Infante (2005), em dois aspectos: a noção de processo, que implica a dinâmica entre fatores de risco e de resiliência, que permite o indivíduo superar a adversidade, e a busca de modelos para promover a resiliência de forma efetiva em termos de programas sociais.

Os autores precursores do conceito e mais citados são os ingleses Werner (1982; 1992), Rutter (1983; 1992) e Garmenzy (1983; 1996). No entanto alguns investigadores consideram que as raízes

do conceito são mais antigas. Cuestas et al (2005) observaram que em 1945, Grinker e Spiegel, realizaram um estudo pioneiro, com pessoas que sofreram grave estresse em situações de guerra e que evoluíram favoravelmente

Porém, em concordância com outros pesquisadores, Melillo e Ojeda (2005) consideram a pesquisa da psicóloga americana Werner o ponto de partida para a estruturação do conceito de resiliência. A investigação realizada na ilha de Kauai (Havaí) estudou 545 crianças, num período de 32 anos. A população estudada era composta por sujeitos seguidos desde o nascimento até a idade adulta, vivendo em situação de grande precariedade ambiental, do ponto de vista das condições sócio-afetivas (pobreza, violência, discórdia e psicopatologias paternas).

Werner observou que várias destas crianças tinham alta capacidade adaptativa ao ambiente precário e destacado poder de recuperação após ter vencido e ultrapassado as situações críticas do ambiente, características estas, de um funcionamento resiliente (Reivich e Shatté, 2002).

Dentre outras abordagens de Werner e colaboradores, os estudos da resiliência direcionaram o conceito como resultado de um equilíbrio evolutivo entre o confronto com elementos nefastos ou estressantes do meio, a vulnerabilidade e os fatores de proteção do sujeito, internos (temperamento, capacidades cognitivas, auto-estima) e externos (fontes não oficiais de apoio, tais como a família alargada, o bairro e os recursos comunitários) (Anaut, 2005).

Fruto de profunda reflexão sobre o tema e da análise das novas interpretações surgidas das pesquisas mais recentes, Edith Grotberg (2005) delineou oito novos enfoques que direcionam as pesquisas atuais, conforme apresentado no quadro seguinte.

Novos enfoques das pesquisas atuais	
1.	A relação com o desenvolvimento e o crescimento humano, incluindo diferenças etárias e de gênero;
2.	As estratégias para promoção de condutas resilientes são diversas;
3.	Falta de correlação entre resiliência e o nível sócio-econômico;
4.	Fatores de risco e de proteção são conceitos diferentes de resiliência;
5.	A possibilidade de mensuração da resiliência;
6.	A criatividade no desenvolvimento humano diminui as diferenças culturais;
7.	A prevenção e promoção são áreas de atuação e implantação do conceito; e

Novos enfoques das pesquisas atuais
-------------------------------------

8. A resiliência é um processo que contempla: fatores de resiliência; atitudes resilientes e resultados resilientes.
--

Quadro 5 – Novos Enfoques das pesquisas atuais

Fonte: GROTBORG, 2005

Em suas pesquisas, Grotberg delineou as seguintes etapas do desenvolvimento humano: desenvolvimento de confiança básica (até o primeiro ano de vida); desenvolvimento da autonomia (de 2 a 3 anos); iniciativa (4 a 6 anos); sentido da indústria (7 a 12 anos) e desenvolvimento da identidade (13 a 19 anos). Argumentou que ao se contextualizar a promoção da resiliência no ciclo de vida, permite-se elaborar um guia de procedimentos ajustado a cada etapa do desenvolvimento, aperfeiçoando os fatores já desenvolvidos em etapas anteriores.

Quanto ao gênero, segundo Grotberg, não há diferença na frequência de condutas resilientes entre meninos e meninas. Porém destacou que as meninas tendem a possuir maior habilidade interpessoal e força interna, enquanto que os meninos são mais pragmáticos.

A mesma autora justificou a necessidade de diferentes estratégias para o *agir resiliente*, consequência do dinamismo, diversidade e constante interação dos fatores e situações adversas que vão mudando nas diferentes etapas do desenvolvimento.

Quanto à falta de correlação do nível socioeconômico com a resiliência, Grotberg justificou a afirmação com a pesquisa longitudinal de Vsillant e Davis (2000) e com a sua pesquisa realizada em 1999, quando coletou dados em 27 lugares de 22 países.

Ao considerar a resiliência com um processo, a autora alertou para a incorporação, no constructo, dos seguintes aspectos: promoção de fatores de resiliência, o compromisso com o comportamento resiliente e a necessidade de avaliação dos resultados de resiliência, para que o indivíduo se beneficie das experiências vivenciadas.

A investigação da resiliência e suas características residem na possibilidade de implementar programas preventivos e interventivos, conscientizando a população sobre a utilização de seus recursos internos para promover uma existência mais sadia e com qualidade.



Ao considerarmos o construto como um processo, a concepção da resiliência como um atributo pessoal é invalidada, vigorando agora o entendimento de que o agir resiliente é fruto da interação dinâmica de múltiplos fatores.

### 2.3.5 Coping e Resiliência: associações e divergências

Os laços conceituais de coping e resiliência parecem à primeira vista muito estreitos, no entanto, como adverte Anaut (2005), é preciso não os confundir.

Como afirma Pereira (2005), definir o termo coping (de origem anglo-saxônica) não é tarefa fácil. Traduzido para a língua portuguesa correspondem-lhas as expressões: “formas de lidar com” ou “estratégias de confronto”.

O conceito de coping apresentado por Lazarus e Folkman (1984) identificou-o como o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais destinados a controlar, a reduzir ou tolerar as exigências internas ou externas que ameaçam ou ultrapassam os recursos do indivíduo.

Segundo os autores, os esforços cognitivos são direcionados para uma avaliação da relevância da situação de dano, ameaça ou desafio. Categorizaram em três tipos: primária, secundária e reavaliação.

A avaliação primária mensura a significância das prováveis conseqüências na relação entre si e o meio ambiente. Considera para o seu bem-estar, que as conseqüências podem ser positivas, irrelevantes ou negativas e que podem apresentar-se como ameaça, dano ou desafio.

Na avaliação secundária, o indivíduo analisa as opções de coping, identificando os recursos que poderão ser usados para amenizar os prejuízos ou melhorar as probabilidades de benefício. Estes recursos poderão ser de caráter fisiológico (saúde), psicológico (auto-estima, crenças), social (apoio social) ou material (dinheiro).

Na reavaliação, o indivíduo faz uma reflexão das avaliações anteriores. Neste estágio, verifica se a situação é ou não significativa e se têm aptidões para lidar com ela. Se o indivíduo percebe que não as têm, entra em um estado de stress.

Em outra definição, citada por Anaut (2002), coping é definido no Grand Dictionaire de La Psychologie, de Bloch e colaboradores (1991) como o processo ativo pelo qual o indivíduo, através da auto-avaliação das suas próprias atividades, das suas motivações, enfrenta uma situação estressante e consegue controlá-la.

Estratégias efetivas de coping podem transformar conflitos em problemas que podem ser resolvidos mutuamente. Frydenberg (2004) alerta que estratégias destrutivas de coping podem transformar conflitos em modos negativos de interação e que podem ocasionar uma indesejada escalada do conflito e resultados bastante negativos.

Das diversas abordagens apresentadas na literatura científica, Ionescu (1997) classificou as estratégias de coping, nos seguintes tipos:

- **Coping evitante**, que utiliza estratégias passivas como a fuga, recusa e a resignação;
- **Coping vigilante**, que enfrenta a situação através de estratégias ativas como a procura de informações, de apoio social e de meios, visando resolver o problema;
- **Coping centrado na emoção**, que visa o controle da perturbação emocional;
- **Coping centrado no problema**, que visa gerir o problema que é o centro da perturbação do sujeito.

Como observamos, as pesquisas sobre as estratégias de coping focam as ações desenvolvidas pelos indivíduos para se adaptar ou ajustar às situações difíceis que se lhes deparam, a fim de reduzir o impacto psicológico e preservar o seu bem-estar emocional.

Assim, segundo Anaut (2002), este conceito procura investigar os meios utilizados pelos indivíduos para enfrentar situações adversas integrando os contextos sociais e relacionais, como também, as eventuais disposições internas do indivíduo. Como afirma a autora, isto aproxima bastante as investigações das de algumas concepções da resiliência.

Porém, segundo Barbosa, resiliência e coping são manifestações distintas entre os seres vivos. Enquanto o coping é uma cogitação do ser que implica em utilizar, de forma sábia e congruente, as suas competências e habilidades cognitivas e comportamentais, a resiliência engloba um questionamento existencial. Justifica-se assim, por que as pesquisas de coping focam o stress, a fadiga e falência de competência, enquanto que os estudos de resiliência estão mais relacionados com o aparecimento de angústias, depressão e sentido da vida.

Desta forma, concluímos que as estratégias de coping integram o processo da resiliência que notadamente, é mais amplo. A resiliência pressupõe dois processos: o primeiro consiste no enfrentamento (coping) e o segundo está intimamente relacionado com a capacidade de adaptar-se e prosseguir o desenvolvimento, aumentando as suas competências diante de situações adversas e traumáticas.

## **2.4 Quociente de Adversidade**

As pessoas possuem modelos interpretativos particulares de compreensão dos fatos e acontecimentos do mundo. Segundo Martin Seligman (1990), cada um de nós possui um estilo explicativo diferente, ou seja, um modelo reacional distinto. As condicionantes do modelo definem como será a nossa compreensão e a conseqüente reação ao acontecimento.

Por exemplo, quem acredita que determinado obstáculo é muito grande e de longo prazo tem mais probabilidade de acreditar que o que faz não tem importância. Este modelo foi nominado, por Seligman, como “impotência condicionada”. Suas pesquisas atestaram que estes modelos são aprendidos e o mais importante, que podem ser reprogramados e fortalecidos.

A partir do conceito de impotência condicionada, Paul Stoltz (2001) ampliou o entendimento dos elementos que prevêm com maior precisão e que mais influenciam a eficácia humana, criando o modelo do quociente de adversidade (QA). Argumentou que os modelos de QA são apreendidos e programados no cérebro durante a juventude, quando a pessoa observa os outros lidarem com as dificuldades da vida. Adaptando e absorvendo esses padrões no inconsciente, o indivíduo estrutura seu próprio padrão de reação singular ou QA (Stoltz, 2001).

A programação gera respostas automáticas e executamos várias atividades sem pensar (alimentação, banho, comunicação etc.). Alguns padrões são personalíssimos (como o riso) e não geram conseqüências para o desempenho. Outros, como o QA, exercem influência sobre uma série de fatores, entre eles o tempo de recuperação de cirurgias, o limiar da dor, a capacidade de resolver problemas, a competitividade, o otimismo, o processo decisório, a seleção de liderança, o desempenho de equipe, a agilidade na reação às mudanças, a flexibilidade e a persistência (Stoltz, 2001).

Após vinte anos de pesquisa, quando mais de 100.000 profissionais foram pesquisados e avaliados, Stoltz (2001) elaborou o conceito de QA como um padrão preciso, mensurável e inconsciente de como reagimos à adversidade.

Segundo o pesquisador, o QA define o modelo condicionado de reações a todas as formas e magnitudes de adversidades, das grandes tragédias aos aborrecimentos menos importantes. Stoltz a classifica como uma teoria do desempenho humano, arraigada em várias ciências e fundamentada em mais de 1.500 pesquisas feitas no mundo inteiro.

Como resultado de suas pesquisas, Stoltz (2001) concluiu que quanto mais alto o QA, maior a probabilidade de o indivíduo ser flexível perante a adversidade; ter e sustentar excelente desempenho; ser autenticamente otimista; correr os riscos necessários; progredir com as mudanças; permanecer saudável e enérgico; assumir desafios difíceis e complexos; inovar para descobrir soluções; perseverar; ser um ágil solucionador de problemas e se aperfeiçoar.

Dicotomicamente, o autor testemunhou que quanto mais baixo o QA do indivíduo, maior a probabilidade de desistir; deixar-se abater; ficar deprimido; não explorar todo o seu potencial; sentir-se desamparado; adoecer; ficar atrapalhado com problemas; evitar empregos e situações difíceis; abandonar boas idéias; deixar ferramentas sem uso e acampar.

#### 2.4.1 Perfil de Reação a Adversidade

O QA é medido através do Perfil de Reação à Adversidade (PRA) onde as quatro dimensões do conceito são avaliadas e mensuradas: Controle, Participação, Alcance e Resistência. As dimensões definem como você lida com conflitos, obstáculos, problemas, desafios e oportunidades.

Estudos sobre flexibilidade, otimismo, auto-sugestão, resistência, impotência condicionada, psicologia biológica e teoria da atribuição correlacionaram de maneira conclusiva estas dimensões com desempenho e êxito.

O PRA consta de 14 situações-problema com quatro perguntas cada. As respostas são fornecidas em uma escala bipolar linear de cinco pontos. Cada uma das quatro respostas é tabulada em uma escala diferente. Portanto, são quatro escalas de 14 perguntas cada.

O QA é a soma dos totais das escalas e os valores são estabelecidos entre 40 e 200 pontos. Trata-se de uma distribuição normal, ou seja, a grande maioria dos QAs recai nas faixas moderadas. Conseqüentemente, quanto mais distante da média estiver a pontuação, maior será o impacto resultante.

Os parâmetros gerais estabelecidos pela Peak Learning Inc., empresa que desenvolveu o método e que aplica o PRA são apresentados na tabela 1.

**Tabela 1- Parâmetros gerais do QA - Fonte: Technical Supplement to Adversity Response Profile**

QA - Classificação	Parâmetros gerais
Alto	177-200
Acima da média	165-176
Média	145-164
Abaixo da Média	134-144
Baixo	40-133
<b>QA Médio</b>	<b>154</b>

**Fonte: Peak Learning, Technical Supplement to Adversity Response Profile, 2009**

As quatro escalas mensuram os quatro atributos do PRA: Controle, Participação, Alcance e Resistência. Embora as dimensões sejam intercorrelacionadas, cada escala mensura aspectos diferentes do QA.

Os parâmetros gerais de cada dimensão com suas respectivas médias, que também foram estabelecidos pela Peak Learning Inc. são apontados na tabela 2.

**Tabela 2- Parâmetros gerais dos atributos do QA**

Classificação	Atributos do QA			
	Controle	Participação	Alcance	Resistência
Alto	49-50	50	40-50	43-50
Acima da Média	45-48	48-49	35-39	39-42
Média	38-44	43-47	29-34	34-38
Abaixo da Média	34-37	39-42	24-28	29-33
Baixo	10-33	10-38	10-23	10-28
Média	41	45	32	36

Fonte: Peak Learning, Technical Supplement to Adversity Response Profile, 2009

Quanto à confiabilidade do questionário, foram realizadas medições de consistência interna das respostas de todas as pesquisas utilizadas para a elaboração do instrumento. A confiabilidade do PRA, segundo o pesquisador Stoltz, é apresentada pelos coeficientes Alpha de Cronbach contidos na tabela 3. Os coeficientes variam de zero a um, onde o zero indica que as respostas das questões não são relacionadas. Uma confiabilidade no valor de um representa que todas as respostas são perfeitamente intercorrelacionadas. Considera-se alta confiabilidade, índices acima de 0,7.

**Tabela 3 – Coeficientes Alpha de confiabilidade**

Escalas	$\alpha$
Controle	.77
Participação	.78
Alcance	.83
Resistência	.86
QA	.86

Fonte: Peak Learning, Technical Supplement to Adversity Response Profile, 2009

#### 2.4.2 Desistentes, Campistas e Alpinistas

Ao fazer uma analogia do percurso da vida com a escalada de uma montanha, Stoltz categorizou os indivíduos em três tipos: desistentes, campistas e alpinistas.

Os Desistentes são aqueles que ficam paralisados frente aos obstáculos; sentem-se sobrepujados pelos desafios da *subida* e desistiram dos seus mais altos objetivos. São sempre amargos e deprimidos com relação à vida. São pessoas que se aposentaram há anos, mas nunca se deram o trabalho de contar a ninguém. São ressentidos com os alpinistas e mesmo com os campistas, ao redor.

Os Campistas trabalham o suficiente; não se esforçam e nem se sacrificam tanto quanto antigamente. Em sua maioria, são Alpinistas aposentados. Sua motivação é a previsibilidade, a segurança e as mudanças limitadas. Em algum ponto da vida, compreensivelmente se cansaram da *escalada da montanha* e encontraram um local bom e confortável para acomodar-se durante os anos remanescentes. Porém, o acampamento é freqüentemente abalado por uma avalanche de mudanças que provocam nos campistas grande consternação e medo.

Os Alpinistas são perseverantes e persistentes. Dedicam-se a uma escalada eterna e se recusam a aceitar a derrota por muito tempo. Recusam-se a ser insignificante em tudo o que fazem e o desafio é a sua força-motriz. Esforçam-se, aprimoram-se, crescem, aprendem e ampliam suas capacidades constantemente. Aperfeiçoam-se com cada dificuldade superada e *passam à próxima montanha*.

Stoltz (2001) concluiu em suas pesquisas, que é possível aumentar o QA, desenvolvendo ferramentas para expandi-lo e que esta tecnologia de aprimoramento do QA:

- Exerce influência sobre todas as facetas da vida humana;
- Pode ser avaliada de maneira válida e confiável;
- Informa até que ponto você suporta a adversidade e avalia sua capacidade de superar qualquer crise;
- Pode ser permanentemente reequipada e aperfeiçoada;
- Decide o valor do treinamento recebido; e
- Tem papel importantíssimo em todos os relacionamentos.

## 2.5 Hipóteses

Sustentado por todos os dados levantados na pesquisa bibliográfica e atentos ao objetivo principal desta pesquisa, testaremos as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub> - Há relação positiva e significativa entre o quociente de adversidade e a produtividade em vendas dos consultores de vendas de automóveis.

H<sub>1a</sub> - Há relação positiva e significativa entre o quociente de adversidade e a avaliação funcional dos consultores de vendas de automóveis.

Como já relatado, o QA é composto por quatro dimensões (Controle, Participação, Alcance e Resistência) que, embora sejam atributos intercorrelacionados, as medidas referenciam aspectos diferentes do constructo.

A dimensão “Controle” do quociente de adversidade mensura o grau percebido pela pessoa do controle que tem sobre eventos adversos. Basicamente, dois aspectos devem ser levantados: até que ponto você consegue exercer influência positiva sobre a situação? Até que ponto você consegue controlar a sua reação às situações adversas? Esta dimensão define mais diretamente qual é o nível de propensão à luta ou a providências significativas no decorrer de cada dia ou em reação a certo desafio.

Os indivíduos na tentativa de alcançar benefícios pessoais, financeiros e sociais, buscam controlar eventos que afetam as circunstâncias de suas vidas. Segundo Skinner (1998), pessoas com alto nível de controle percebido desempenham suas atividades de acordo com suas expectativas iniciais, enquanto que pessoas com baixo senso de controle geram experiências que confirmam seus pensamentos pessimistas.

Como as ações humanas são sustentadas pelas percepções que temos dos fatos e não objetivamente pelo que são na realidade, o controle percebido é um importante precursor do grau de motivação, estado afetivo e nível de esforços despendido para a perseguição dos objetivos. (Markman et al, 2002)



Ao testar a correlação do QA com algumas características pessoais, estilos de liderança e satisfação no trabalho, Ferrer (2009) encontrou forte e significativa relação entre o estilo de liderança dos respondentes e dimensão de controle. Concluiu que para serem eficazes, os líderes devem desenvolver uma consciência e sensibilidade para mudanças nas situações e nos condicionantes organizacionais para que decidam de forma eficaz. Menor controle percebido tem poderoso efeito prejudicial ao andamento das ações e ao processo de tomada de decisão.

O nível do controle percebido pode alterar de maneira permanente e até fortalecer o modo de enfrentar qualquer situação. Segundo Stoltz (2001), este atributo está significativamente correlacionado com o desempenho, perspectiva das adversidades e ao êxito de curto e longo prazo.

A venda de um automóvel envolve o ajustamento de condições multivariadas e multifacetadas no estreito relacionamento cliente-vendedor. As fases do processo, que envolve desde abordagem inicial até a pesquisa de satisfação pós-vendas, desvelam, de forma geral, dificuldades, objeções, adversidades e problemas rotineiros de qualidade do produto e de atendimento. Desta forma, a capacidade percebida dos vendedores de controlar as adversidades e de exercer influência positiva na resolução das situações-problemas está diretamente correlacionada com o atendimento das necessidades do cliente, com o grau de satisfação dos consumidores e conseqüentemente, com o seu desempenho. Portanto, desta argumentação, testamos as seguintes hipóteses:

H<sub>2</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “controle” do quociente de adversidade e a produtividade em vendas dos consultores de vendas de automóveis.

H<sub>2a</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “controle” do quociente de adversidade e a avaliação funcional dos consultores de vendas de automóveis.

A segunda dimensão do quociente de adversidade, a “Participação”, avalia até que ponto você se responsabiliza por melhorar a situação em questão, seja qual for a sua causa e de quem for a culpa. Pessoas que desperdiçam energias essenciais sondando de quem é a culpa pelo problema tem baixo QA (Stoltz, 2001).

As acusações matam a agilidade e a capacidade de raciocínio. As acusações degradam a confiança, ingrediente fundamental de segurança interpessoal que liberta a comunicação, o compartilhamento e

a sinceridade (Stoltz, 2001). Em contrapartida, a Participação alimenta a confiança mútua, dá mais agilidade ao processo de resolução de problemas e incentiva a interdependência entre as partes.

Na complexidade do processo de vendas de automóveis, muitos procedimentos são interdependentes. A sinergia e o correto desencadeamento dos processos do setor de compras, logístico, comercial, financeiro impactam diretamente a eficácia das vendas e o grau de satisfação dos clientes.

Numa cultura organizacional de pouca Participação, o ceticismo, a desconfiança e a alienação são alavancadas. Por outro lado, como ilustra Stoltz, a Participação incentiva uma interdependência saudável, mais agilidade e confiança autêntica. Desta reflexão, as seguintes hipóteses foram elaboradas:

H<sub>3</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “Participação” do quociente de adversidade e a produtividade em vendas dos consultores de vendas de automóveis.

H<sub>3a</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “Participação” do quociente de adversidade e a avaliação funcional dos consultores de vendas de automóveis.

A outra dimensão do QA, o “Alcance”, explora até onde você permite que as adversidades invadam outras áreas do seu trabalho e da sua vida. Ele define a percepção individual do tamanho do problema. Quanto maior é a percepção do grau de complexidade do problema, maior a possibilidade de induzir medo, impotência, apatia e inatividade. Como Stoltz articulou, quanto menor e mais manobrável o desafio, maior a propensão para não deixar perturbar pela presença dele e mais forte a influência do indivíduo na resolução ou superação de qualquer obstáculo.

Como relata Piovan (2009), para as pessoas que nunca desistem, os problemas são localizados, restritos a uma área da vida ou do trabalho. Para as pessoas que desistem, os problemas aumentam de tamanho e “contaminam” a vida pessoal e profissional. Baseado nestas referências, investigamos as seguintes hipóteses:

H<sub>4</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “Alcance” do quociente de adversidade e a produtividade em vendas dos consultores de vendas de automóveis.

H<sub>4a</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “Alcance” do quociente de adversidade e a avaliação funcional dos consultores de vendas de automóveis.

A última dimensão, a “Resistência”, descreve e avalia quanto tempo a pessoa percebe que durará a adversidade. Indivíduos com baixo QA interpretam as adversidades como duradouras, que o problema vai demorar muito tempo para ser resolvido. As de QA alto possuem uma capacidade sobrenatural de enxergar além até das circunstâncias mais terríveis.

Segundo Piovan (2009), as pessoas que nunca desistem acreditam que os infortúnios são passageiros ou circunstanciais. Fazer reverências as adversidades com termos definitivos como nunca ou sempre é determinar a permanência deles em nossas vidas. Alerta então, que se usarmos expressões que sugerem uma situação temporária ou transitória como às vezes ou ultimamente, estamos sugerindo a nós mesmos que tudo aquilo irá passar e/ou tem solução.

Nos relatos dos sobreviventes dos campos de concentração nazistas, um sentimento comum, essencial para a resistência deles, era a percepção de que, por pior que fosse o presente, iria melhorar, ou que “isso vai passar”.

Como relata Mortell (1993), durante a Segunda Guerra Mundial, no campo de concentração de Treblinka, o Dr. Frankl tomou para si o desafio de manter vivos os seus colegas de prisão, que viam no suicídio, como o único modo possível de terminar com o sofrimento de todos os dias e conquistar a liberdade. Explicou Mortell:

Dr. Frankl lutou para descobrir o que poderia dizer para ajudar um homem a perseverar através da dor de todos os dias. Finalmente ele encontrou a resposta em uma pergunta. A pergunta era tão poderosa que os homens, em sua maioria, passavam a achar que o sofrimento era mais tolerável, tendo até um significado. A pergunta era: “O que você vai fazer quando sair daqui? Um homem disse: “Vou terminar meu projeto científico”. Outro disse: “Vou acabar o livro que estava escrevendo.” Um terceiro disse: “Ver novamente os meus filhos”. De repente, eles entenderam a relação entre onde estavam e onde queriam estar [...]

Fazer acusações, lamentar-se, fugir à responsabilidade, correr do risco da aversão e resistir às mudanças são elencados por Stoltz como sintomas dos indivíduos derrotados pelas adversidades.

Com estas reflexões, testamos também as seguintes hipóteses:

H<sub>5</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “Resistência” do quociente de adversidade e a produtividade em vendas dos consultores de vendas de automóveis.

H<sub>5a</sub> - Há relação positiva e significativa entre a dimensão “Resistência” do quociente de adversidade e a avaliação funcional dos consultores de vendas de automóveis.

Desta forma, ao testarmos cada atributo separadamente, podemos identificar qual dimensão tem maior poder de explicação com relação ao desempenho do vendedor de automóveis.

### **3. METODOLOGIA**

O presente capítulo apresenta o universo estabelecido e a amostra prevista, a indicação dos sujeitos da pesquisa de campo, a forma pela qual os dados serão coletados e tratados e sinaliza para as limitações do método escolhido.

#### **3.1 Universo e amostra**

O universo da pesquisa de campo foi o conjunto de consultores de vendas de automóveis de concessionárias de veículos.

A amostra foi definida pelo critério de conveniência ou acessibilidade. Conforme menciona Vergara (2005, p.51), “a amostra por acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Sendo assim, a amostra foi composta com os vendedores de automóveis dos departamentos de veículos novos, veículos seminovos, vendas diretas e vendas de consórcio de dez concessionárias de um mesmo grupo empresarial. Foram pesquisadas cinco concessionárias da marca Fiat, quatro da Renault e uma da marca Nissan.

Outras concessionárias foram sondadas, mas se negaram a participar da pesquisa. Justificaram-se argumentando que os dados de desempenho dos vendedores de suas equipes são sigilosos, pois se trata de valiosa informação estratégica.

#### **3.2 Coleta de dados**

No desenvolvimento deste trabalho, foi aplicado o método de levantamento, realizando-se uma coleta estruturada de dados, com perguntas de alternativa fixa. Segundo Malhotra (2006), o método de levantamento refere-se a um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados.

A coleta de dados visou medir o QA, o quantitativo de vendas de automóveis e a avaliação funcional de desempenho de cada vendedor.

### 3.2.1 QA (variável independente)

A medição do QA dos vendedores foi realizada através do Perfil de Reação à Adversidade (PRA), utilizando-a como variável independente no modelo de explicação dos fenômenos vendas e avaliação funcional (variável controlada cujo efeito sobre as variáveis dependentes se deseja medir (Mattar, 2007).

O PRA é o único instrumento existente para avaliar o QA, sendo propriedade exclusiva da PEAK Learning Inc (Stoltz, 2001). Consiste em 14 situações-problema com quatro questões por situação, no formato de escala do tipo Likert de cinco pontos, totalizando 56 questões. Há versões impressas e na WEB (<http://www.peaklearning.com>).

Desta forma, foi enviada uma requisição para utilização do questionário, através do preenchimento e envio do formulário de intenções disponível no site [http:// www.peaklearning.com/aq-researchers\\_grp.php](http://www.peaklearning.com/aq-researchers_grp.php). No formulário, foram explicitadas algumas especificidades do projeto de pesquisa (resumo, problema, metodologia, curso, instituição e outras).

Com o deferimento do requerimento e após a assinatura do termo de responsabilidade (AQ Profile Official Research Agreement- Anexo 3), um link na internet foi liberado para acesso e aplicação do questionário.

Foi utilizada a versão impressa do PRA, entregue em mãos aos vendedores (Anexo 2). Neste questionário, foram inseridas questões referentes aos dados demográficos, de forma a identificar a loja, o departamento, sexo, idade, escolaridade, tempo dedicado à comercialização de automóveis e tempo de trabalho na empresa. Com os questionários impressos devolvidos, as 5.880 respostas foram inseridas no site da Peak Learning Inc., detentora da patente do modelo de medição. Após três dias, foi recebida, por email, a tabela com todos os resultados (QA e as quatro dimensões).

### 3.2.2 Vendas de veículos por vendedor (variável dependente)

Foi levantado o número de carros vendidos por vendedor, de janeiro a outubro de 2009, através dos relatórios emitidos pelo sistema de gestão operacional das empresas, o software DealerNet. Após a

validação e tabulação dos dados, foi calculada a média de carros vendidos de cada loja por vendedor. O índice foi obtido dividindo-se o número de carros vendidos por vendedor pela média da concessionária.

### 3.2.3 Avaliação funcional de desempenho (variável dependente)

Esta variável foi estabelecida através da avaliação de desempenho por apreciação preenchida pelos supervisores diretos (gerentes).

Após a elaboração do manual prático e da ficha de avaliação, os supervisores diretos (21 gerentes) foram convocados para uma aula expositiva sobre avaliação de desempenho. No encontro de 4 horas foram comentados os seguintes tópicos: O que é a avaliação de desempenho; para que serve a avaliação de desempenho; o que deve ser avaliado; competências a serem avaliadas; como avaliar; erros e propensões mais comuns; acompanhamento e feedback; e procedimentos para o preenchimento da ficha de avaliação.

Foi entregue um exemplar do manual para cada avaliador, sendo enviada a ficha de avaliação (Anexo 4), no formato de planilha eletrônica, por email. Foi dado o prazo de sete dias para a conclusão da avaliação.

Os atributos foram avaliados através de uma escala diferencial semântica de cinco pontos: Excelente(5), Muito bom(4), Bom (3), Necessita de treinamento (2) e Insuficiente (1). Com a ficha foram avaliadas as seguintes competências: Tolerância ao trabalho sobre pressão; Flexibilidade; Tomada de decisão; Criatividade; Negociação; Cooperação/Participação; Comprometimento; Espírito de equipe; Comunicação Verbal; Relacionamento interpessoal; Planejamento e Organização; Foco no cliente e Integridade.

## 3.3 Tratamento dos dados

### 3.3.1 Modelo inicialmente testado

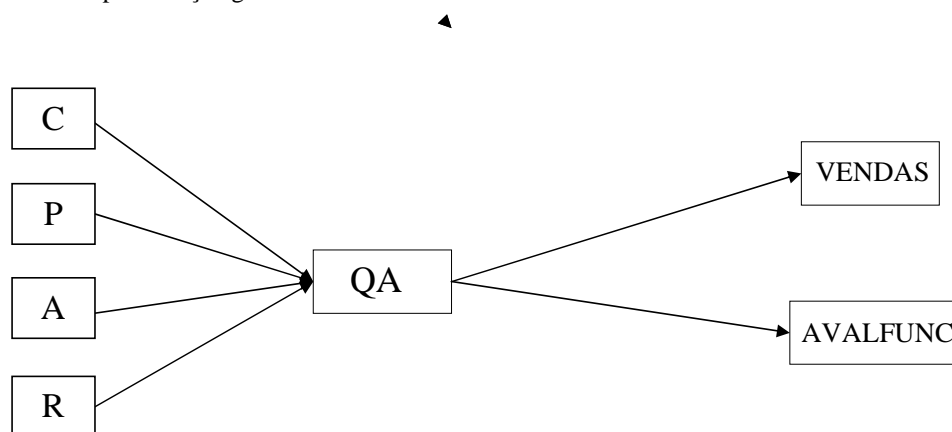
Sendo o objetivo principal desta pesquisa, verificar se há correlação entre o quociente de adversidade e o desempenho dos vendedores de automóveis da cidade do Rio de Janeiro, medido

através do volume de vendas e da avaliação funcional, utilizamos as técnicas estatísticas de Regressão linear simples e múltipla. Sustentado pelo arcabouço teórico apresentado, testamos o modelo apresentado na figura 1.

No procedimento estatístico, também foram testadas outras variáveis de controle: tempo de experiência na atividade, tempo na empresa, grau de instrução, idade e sexo.

De tantas outras variáveis que não foram consideradas neste estudo, podemos citar: localização da concessionária, estilo da gerência, marca da concessionária, unidade de negócio, perfil sócio-econômico, religião, capacidade física, quociente de inteligência e quociente emocional.

Figura 1 – Representação gráfica do modelo testado inicialmente



### 3.3.2 Regressão

Segundo Malhotra (2006), a análise da regressão é um processo poderoso e flexível para a análise de relações associativas entre uma variável métrica dependente, que nesta pesquisa consideramos o a avaliação funcional e o quantitativo de vendas por vendedor e uma ou mais variáveis independentes. Nesta pesquisa consideramos, no primeiro momento, como variáveis independentes: QA, tempo de empresa, escolaridade, sexo e idade. No segundo momento avaliamos o modelo contendo como variáveis independentes as dimensões do QA, ou seja, os atributos controle,



participação, alcance e resistência, mantendo-se as variáveis de controle (tempo de empresa, escolaridade, sexo e idade)

Convém ressaltar, como adverte o mesmo autor, que mesmo empregando termos como variável dependente ou de critério, variável independente ou prognosticadora ou preditora, não implica necessariamente uma causação. O objetivo da análise de regressão é a natureza e o grau de associação entre as variáveis; não implica nem supõe qualquer causalidade.

Neste trabalho, foram realizadas regressões bivariadas, ou seja, com apenas uma variável dependente e uma independente, como também, regressões múltiplas passo a passo envolvendo uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes.

Como definiu Malhotra (2006), a regressão passo a passo é um processo em que as variáveis prognosticadoras entram na equação de regressão, ou saem dela, uma de cada vez. Neste sentido, usamos a abordagem Backward (“Eliminação para trás”). Inicialmente, todas as variáveis prognosticadoras são incluídas na equação e em seguida são removidas, uma de cada vez, com base no seu grau de significância, até que a retirada de qualquer variável implique na piora do modelo, expresso pelo aumento da significância da estatística “ $f$ ”.

A aplicação criteriosa de um procedimento estatístico depende do cumprimento de um conjunto de pressupostos. A inobservância destes pressupostos pode acarretar inconsistência nas estimativas, aumentando o erro padrão, ou seja, uma maior dispersão em torno da reta, prejudicando a análise de regressão. Neste estudo, foram testados os seguintes pressupostos para a análise de regressão: existência de outliers (observações que se afastam significativamente da reta) e existência de valores influentes (observações suspeitas que, ao serem retiradas, resultam em profundas alterações nas inferências e nas interpretações do modelo).

### 3.4 Limitações do método

No que diz respeito aos questionários é possível que as pessoas tenham distorcido respostas relevantes, pois os vendedores e gerentes tiveram conhecimento que o pesquisador era um dos diretores da empresa, apesar da confidencialidade acordada e garantida pelo pesquisador.

Quanto às médias de vendas, os dados foram levantados nos nove meses iniciais de 2009, ano pós-crise financeira mundial, quando o mercado estava com um grau de instabilidade elevado.

Quanto ao PRA, o questionário foi elaborado e moldado com o desempenho e características sócio-culturais do cidadão norte-americano, onde a maioria dos estudos foi realizado.

Quanto ao tratamento dos dados uma das limitações refere-se à própria capacidade do pesquisador para explorar o assunto na bibliografia, dar-lhe nexos, ter acuidade e sensibilidade na aplicação dos questionários.

Outra limitação quanto ao tratamento dos dados, refere-se a própria experiência de vida do pesquisador influenciando a interpretação dos dados. Procurou-se em todos os momentos, certo distanciamento, embora se admita a inexistência da neutralidade científica.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A amostra totalizou 99 respondentes, correspondendo a 95,2% dos vendedores pesquisados (105). Dos seis questionários descartados, três vendedores foram desligados da empresa, não devolvendo o questionário e três eram recém-contratados, não tendo ainda completado um mês de empresa.

Serão apresentadas a seguir algumas características demográficas dos respondentes, coletadas através de perguntas que foram adicionadas ao questionário PRA, visando estabelecer o perfil dos consultores de vendas de automóveis.

### 4.1 Perfil dos respondentes

#### 4.1.1 Grau de instrução

Nos últimos anos, tornou-se pré-requisito básico, para participar nos processos seletivos para a função de vendedor de automóveis, nas concessionárias pesquisadas, ter completado no mínimo o ensino médio.

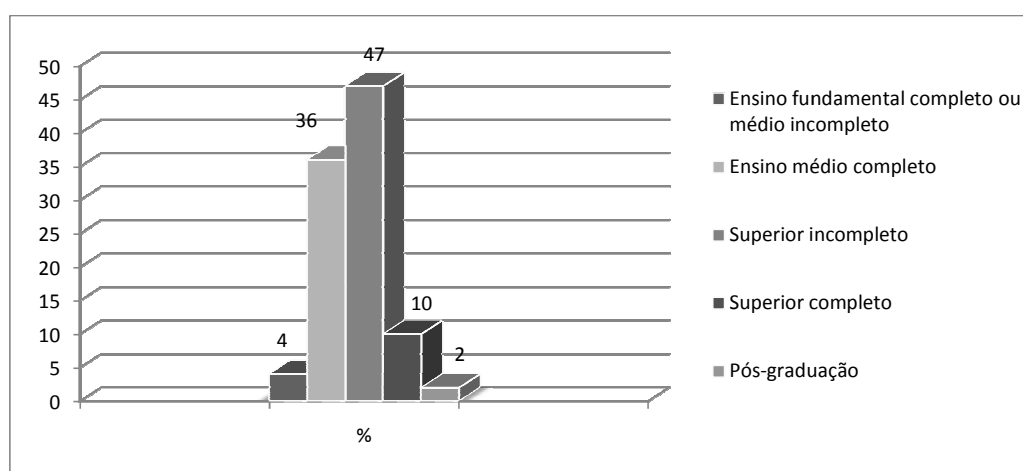
Na amostra pesquisada, como indicado na tabela 1, apenas 4% não completaram o ensino médio, que após investigações do autor, identificamos se tratar de vendedores antigos com mais de dez anos de tempo de trabalho na empresa.

Como podemos identificar, tabela 4, apenas 12% possui ensino superior, apontando fragilidades no potencial cognitivo da equipe, que lida constantemente com produtos constantemente atualizados tecnologicamente e que atende clientes cada vez mais bem informados, exigentes e confrontadores.

<i>Grau de instrução</i>	<i>Frequência</i>
Ensino fundamental completo ou médio incompleto	4
Ensino médio completo	36
Superior incompleto	47

<i>Grau de instrução</i>	<i>Frequência</i>
Superior completo	10
Pós-graduação	2
Total	99

**Tabela 4- Distribuição da amostra por grau de instrução**  
**Fonte: Elaboração própria**



**Gráfico 1 – Distribuição da amostra por grau de instrução**  
**Fonte: Elaboração própria**

#### 4.1.2 Sexo

Concernente ao sexo, 80% da amostra é do sexo masculino, sendo que, apenas 19 mulheres trabalham na área de vendas de automóveis da empresa. Isto reflete que o setor ainda é dominado pelos homens, que naturalmente, desde cedo, segundo Mortell (1993) desenvolvem uma paixão peculiar por automóveis.

Constatou-se segundo relatos dos supervisores que há uma carência de mulheres disponíveis e interessadas em desenvolver a atividade, que, sem dúvidas, é desafiadora, porém, desgastante e penosa.

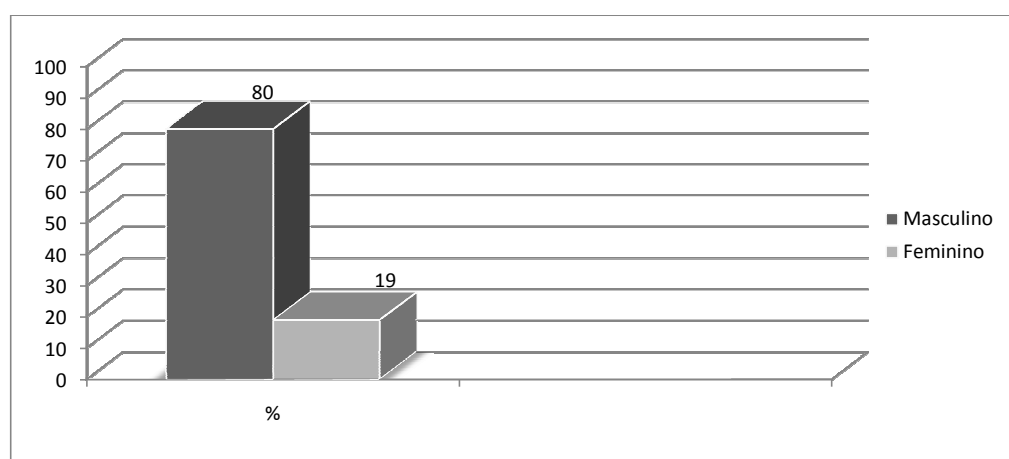
Segundo Harris Júnior (2002), há uma concessionária de sucesso, em São Paulo, que após realizar uma pesquisa com os clientes, onde 71% manifestaram-se a favor, uniformizou todo o seu quadro, empregando apenas mulheres. Todos os funcionários, sem exceção, são mulheres, desde manobristas, vendedoras, administrativas, recepcionistas, lavadoras e até mecânicas, incluindo-se também a equipe de segurança. Em seu livro, citou o exemplo como uma ação em atenção ao público feminino e de valorização da competência profissional da mulher.

Porém, no entendimento do mesmo autor, mesclar as equipes com ambos os sexos [...] é ainda a maneira convencional mais acertada para compor um ambiente de trabalho digno e organizado, cujas proporções entre mulheres e homens podem ser definidas pelo perfil típico dos clientes que transitam na empresa.

<i>Sexo</i>	<i>Total</i>
Masculino	80
Mulheres	19
Total	99

**Tabela 5- Distribuição da amostra por Sexo**

Fonte: Elaboração própria



**Gráfico 2 - Distribuição da amostra por Sexo**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.3 Idade

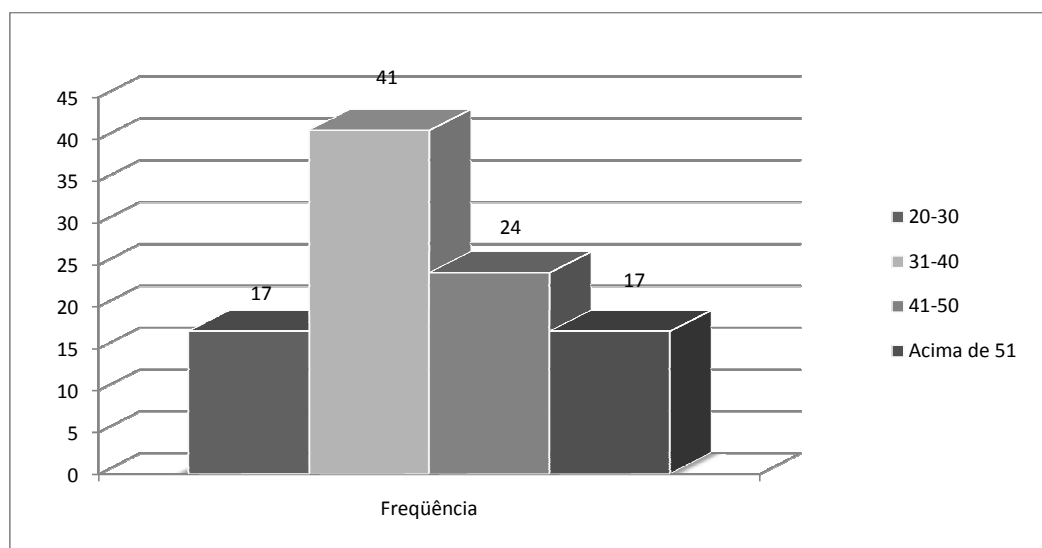
Na tabela 3, identificamos que a maioria dos vendedores pesquisados - o equivalente a 58% - possui idade inferior a 40 anos, sendo que a maior parcela da amostra (41%) está na faixa de 31 a 40 anos.

Constatamos a baixa frequência na faixa de 20-30, podendo apontar para a necessidade de um maior amadurecimento emocional para suportar as agruras e sofrimentos da atividade.

<i>Idade (anos)</i>	<i>Frequência</i>
20-30	17
31-40	41
41-50	24
Acima de 51	17
Total	99

**Tabela 6- Distribuição da amostra por Idade**

Fonte: Elaboração própria



**Gráfico 3 – Distribuição da amostra por Idade**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.4 Tempo no comércio de automóveis

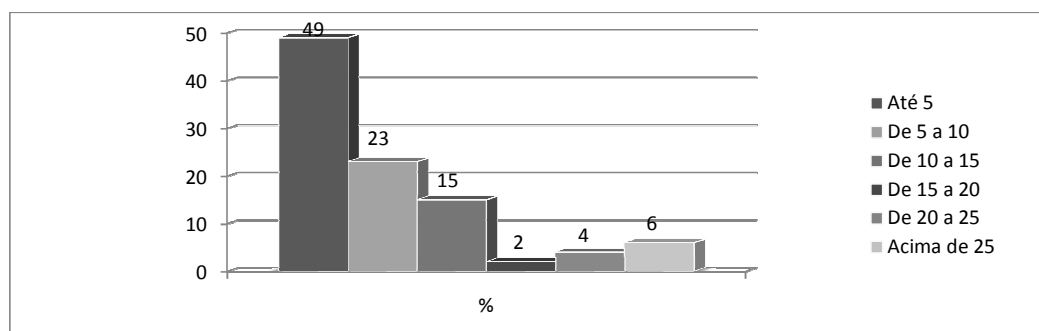
A grande parcela da amostra (49%) tem até cinco anos de experiência no ramo de automóveis, como podemos observar na tabela 6. Destacamos que 72% dos pesquisados estão no comércio de automóveis, a menos de 10 anos.

Imputamos dois fatores preponderantes para o reduzido tempo médio de experiência (8,5 anos): 1) a explosão de produção da indústria automobilística, nos últimos anos, atingindo a marca de 3.141.226 veículos vendidos em 2009, com a conseqüente ampliação da rede de Distribuição da amostra e contratação de novos funcionários; e 2) a deserção dos vendedores, migrando para outras atividades com melhores condições de trabalho e com melhor remuneração.

<i>Tempo (anos)</i>	<i>Frequência</i>
Até 5	49
De 5 a 10	23
De 10 a 15	15
De 15 a 20	02
De 20 a 25	04
Acima de 25	06
Total	99
Média	8,5

**Tabela 7- Distribuição da amostra por Tempo no comércio de automóveis**

Fonte: Elaboração própria



**Gráfico 4 – Distribuição da amostra por Tempo no comércio de automóveis**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.5 Tempo em que trabalha na empresa

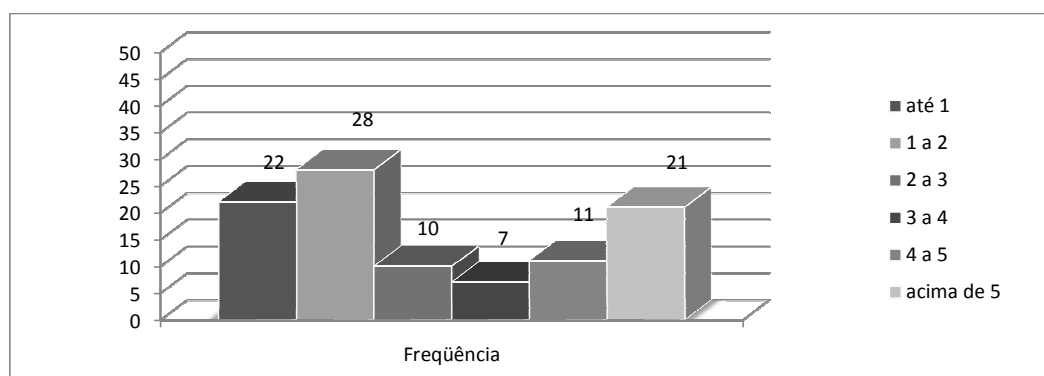
A média do tempo de trabalho dos vendedores pesquisados, como mostra a tabela 5 é de 3,6 anos, sendo que a maioria (51%) trabalha a menos de dois anos na empresa.

Observamos um hiato, quando de dois a cinco anos, são representados por apenas 28 %. Demonstra assim que os vendedores ou são muito novos ou têm muito tempo de casa, sinalizando assim, a fidelidade dos que permanecem na empresa.

<i>Tempo na Empresa (anos)</i>	<i>Frequência</i>
até 1	22
1 a 2	28
2 a 3	10
3 a 4	7
4 a 5	11
acima de 5	21
Total	99
Média	3,6

**Tabela 8- Distribuição da amostra por Tempo de trabalho na empresa**

Fonte: Elaboração própria



**Gráfico 5 – Distribuição da amostra por Tempo de trabalho na empresa**

Fonte: Elaboração própria



## 4.2 Quociente de Adversidade (QA)

Reafirmando o conceito segundo Stoltz (2001), o quociente de adversidade é o padrão preciso, mensurável e inconsciente de como reagimos à adversidade sendo o indicador universal para avaliar o grau de resiliência das pessoas.

O QA é medido através do Perfil de Reação à Adversidade (PRA) onde as quatro dimensões da teoria são avaliadas: Controle, Participação, Alcance e Resistência.

Juntamente com os parâmetros resultantes das pesquisas que geraram o conceito, dispusemos na tabela 8 a frequência com que os vendedores foram classificados de acordo com o resultado de seu QA.

Identificamos que aproximadamente um em cada três vendedores foi classificado com QA baixo e que o QA médio da amostra ( 141,1) ficou 12,9 pontos abaixo da média referência. Realçamos que 60% da amostra têm QA abaixo da média. Apenas 7% dos vendedores pesquisados possuem QA acima da média e um único vendedor apenas possui QA alto.

Parâmetros de referência		Frequências da amostra
Alto	177-200	1
Acima da média	165-176	6
Média	145-164	32
Abaixo da média	134-144	30
Baixo	40-133	30
QA médio	154	141,1

Tabela 9- Distribuição da amostra por QA

Fonte: Elaboração própria

## 4.3 Dimensões do QA

Na tabela 9, são informados os parâmetros-bases, fruto das pesquisas realizadas para elaboração do conceito e a média da amostra para cada atributo.

Como podemos perceber, a média do atributo Controle (C) da amostra foi de 38,1, classificando-se como na média. O atributo Participação (P) com 38 pontos ficou na categoria baixo, enquanto que as dimensões Alcance (A) e Resistência (R) foram também classificadas na média.

Desta forma, destaca-se negativamente a dimensão P (participação) denotando baixo nível de responsabilização individual pelos acontecimentos, desconfiança, alienação e frágil espírito de equipe.

	<i>Alto</i>	<i>Acima da Média</i>	<i>Média</i>	<i>Abaixo da Média</i>	<i>Baixo</i>	<i>Média Absoluta</i>	<i>Média da amostra</i>
<b>C</b>	49-50	45-48	38-44	34-37	10-33	41	38,1
<b>P</b>	50	49-48	43-47	39-42	10-38	45	38,0
<b>A</b>	40-50	35-39	29-34	24-28	10-23	32	30,9
<b>R</b>	43-50	39-42	34-38	29-33	10-28	36	35,4

**Tabela 10- Distribuição da amostra por dimensões do QA**  
**Fonte: Elaboração própria**

#### 4.4 Avaliação funcional

As perguntas que delinearão cada atributo avaliado e a escala utilizada estão contidas no anexo 4. A média geral da avaliação e as médias de cada atributo estão identificadas na tabela a seguir.

Tolerância ao trabalho sob pressão	3,60	Espírito de equipe	3,52
Flexibilidade	3,59	Comunicação verbal	3,83
Tomada de decisão	3,73	Relacionamento interpessoal	3,95
Criatividade	3,35	Planejamento, organização e controle	3,56
Negociação	3,85	Foco no cliente	4,02
Cooperação/Participação	3,79	Integridade	4,15
Comprometimento	3,99	Média Geral	3,76

**Tabela 11- Média geral e médias de cada atributo da avaliação funcional**  
**Fonte: Elaboração própria**

Podemos constatar que dos cinco atributos com as menores médias, três deles (tolerância ao trabalho sob pressão, flexibilidade e criatividade) são os mais citados nas várias definições de resiliência, que foram pesquisadas. Desta forma, podemos relacioná-los com a baixa média do QA da equipe, conforme indicado no subitem 4.2.

Os atributos com as maiores médias são foco no cliente e integridade. Tais médias podem indicar a presença do fator halo nas avaliações destes dois atributos, pois são os comportamentos mais cobrados pelos diretores das empresas.

#### **4.5 Correlações entre variáveis e dados demográficos**

A tabela 11 apresenta os dados estatísticos demográficos das variáveis de controle e a matriz de correlações entre todas as variáveis envolvidas na pesquisa.

Dos dados demográficos, podemos realçar as observações que já fizemos anteriormente: idade média elevada (40,2) no tocante ao contexto laboral sacrificante e desgastante; nível de escolaridade baixo, pela indisponibilidade de cursos de graduação desta atividade; baixo tempo de permanência no setor, devido à falta de perspectiva de melhoria do padrão e da qualidade de vida, frustração com as condições adversas de trabalho e vislumbamento de melhores oportunidades em outros setores; e baixa média de tempo de permanência no emprego, indicando turnover elevado, consequência das observações comentadas acima.

Das correlações entre as variáveis mais significativas, podemos citar as que envolvem o QA com as dimensões Controle e Resistência e com as variáveis dependentes vendas e avaliação funcional, como também as correlações da variável dependente *vendas* com as dimensões C e R e com o tempo de empresa.

Com relação aos dados demográficos e as variáveis, destacamos a correlação entre o tempo no comércio de automóveis e a idade (0,59) e o tempo de empresa com o tempo no comércio de automóveis (0,35). Estas correlações sugerem a tendência da empresa em contratar vendedores com experiência.

	Média	Desv Pad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1 Idade</b>	40,2	9,4	1										
<b>2 Escolar</b>	2,4	0,4	-0,13	1									
<b>3 TempoAuto</b>	7,6	8,8	<b>0,59</b>	-0,13	1								
<b>4 TempEmpr</b>	3,6	3,3	0,09	0,04	<b>0,35</b>	1							
<b>5 C</b>	38,1	4,8	0,27	-0,02	0,18	0,20	1						
<b>6 P</b>	38,0	7,7	-0,26	0,19	-0,05	0,07	0,19	1					
<b>7 A</b>	30,9	6,5	-0,05	-0,06	0,01	-0,12	-0,32	-0,07	1				
<b>8 R</b>	35,4	5,7	-0,09	-0,02	0,06	0,01	-0,07	0,14	<b>0,61</b>	1			
<b>9 QA</b>	141,1	14,3	-0,20	-0,05	0,05	0,05	<b>0,26</b>	<b>0,64</b>	<b>0,55</b>	<b>0,74</b>	1		
<b>10 AvalFunc</b>	3,76	0,63	-0,01	-0,08	0,19	0,16	<b>0,20</b>	0,09	0,07	0,13	<b>0,21</b>	1	
<b>11 Vendas</b>	--	--	-0,03	0,16	0,04	<b>0,25</b>	<b>0,26</b>	0,11	-0,01	<b>0,20</b>	<b>0,23</b>	0,21	1

Tabela 12- Dados estatísticos demográficos das variáveis e matriz de correlações.

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6 Análise dos Resultados das Regressões

##### 4.6.1 Regressão: Aval Funcional x QA , sexo, tempo de empresa e idade

Inicialmente, realizamos a regressão múltipla com a variável dependente *avaliação funcional* e com as variáveis *QA*, *sexo*, *tempo de empresa* e *idade*. Por problemas de multicolinearidade com a variável *tempo de empresa*, constatados através das estatísticas *Tolerance* and *VIF* (Variance Inflation Factor), a variável *tempo no comércio de automóveis* foi excluída.

Conforme apresentado na tabela 13, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) resultou no indicador adimensional 0,079 apontando baixa capacidade preditiva do modelo, estando o nível de significância em 0,098, como apresentado na tabela 14, superior ao nível de significância estabelecido ( $\alpha = 0,05$ ). Mesmo nesta condição marginal de significância, há de se considerar a positiva relação linear entre as variáveis.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.281 <sup>a</sup>	.079	.040	.63
a. Predictors: (Constant), QA, sexo, Tempo Empresa (anos), Idade				
b. Dependent Variable: Aval Funcional				

**Tabela 13- Sumário do modelo (aval funcional x QA, idade, tempo de empresa e sexo).**

Fonte: Elaboração própria

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.157	4	.789	2.020	.098 <sup>a</sup>
	Residual	36.736	94	.391		
	Total	39.893	98			
a. Predictors: (Constant), sexo_fem, QA, Tempo na Empresa, Idade						
b. Dependent Variable: Aval Funcional						

**Tabela 14- Anova do modelo (aval funcional x QA, idade, tempo de empresa e sexo).**

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os coeficientes apontados na tabela 15, identificamos que a única variável que atende ao nível de significância de 0,05 estabelecido e que, portanto contribui significativamente com o modelo é o QA, com  $\alpha = 0,042$ .

Coefficients <sup>a</sup>						
Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.393	.752		3.184	.002
	QA	.009	.005	.209	2.066	<b>.042</b>
	Idade	.001	.007	.008	.082	.935
	Tempo Empresa (anos)	.033	.019	.171	1.686	.095
	sexo	-.149	.163	-.093	-.915	.362
a. Dependent Variable: Avaliação Funcional						

**Tabela 15- Coeficientes da regressão (aval funcional x QA, idade, tempo de empresa e sexo).**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.2 Regressão: Avaliação Funcional x QA – Sem uma observação (valor influente)

Retemos apenas a variável significativa (QA) no modelo e investigamos a existência de valores influentes, verificando a distância de Cook –  $D_i$ . Observamos apenas um caso com um valor maior que 0,7 e fizemos a sua remoção. Ao rodarmos a regressão sem este valor influente, encontramos os parâmetros apresentados nas tabelas 16, 17 e 18.

Como vemos, os parâmetros degradaram, sendo o coeficiente de determinação 0,033, caracterizando uma positiva, porém inexpressiva capacidade preditiva, tornando este modelo frágil e pouco representativo. Quanto a hipótese  $H_{1a}$ , concluímos que embora haja uma relação positiva entre o QA e a avaliação funcional desenvolvida pelos supervisores diretos dos vendedores, o poder de explicação do modelo é relativamente baixo, não sendo capaz de explicar a variabilidade de forma satisfatória.

A falta de habilidade em avaliar e o escasso treinamento ministrado aos avaliadores podem ter influenciado o resultado das avaliações. O ambiente de baixa hierarquização e a falta de significância dada pela diretoria a este instrumento, que jamais foi utilizado, podem ter ocasionados erros de halo nas avaliações.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.182 <sup>a</sup>	.033	.023	.60
a. Predictors: (Constant), QA				
b. Dependent Variable: Aval Funcional				

**Tabela 16- Sumário do modelo (aval funcional x QA), sem uma observação (valor influente).**

**Fonte: Elaboração própria**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.213	1	1.213	3.271	.074 <sup>a</sup>
	Residual	35.612	96	.371		
	Total	36.826	97			
a. Predictors: (Constant), QA						
b. Dependent Variable: Aval Funcional						

**Tabela 17- Anova do modelo (aval funcional x QA), sem uma observação (valor influente).**

**Fonte: Elaboração própria**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.729	.623		4.382	.000
	QA	.008	.004	.182	1.809	.074
a. Dependent Variable: Aval Funcional						

**Tabela 18- Coeficientes da regressão (aval funcional x QA), sem uma observação (valor influente).**  
**Fonte: Elaboração própria**

#### 4.6.3 Regressão: Vendas x QA, sexo, tempo de empresa, idade

Ao substituírmos a variável dependente *avaliação funcional* pela variável *vendas*, utilizando ainda as quatro variáveis independentes (QA, tempo de empresa, sexo e idade), verificamos que a variável idade com o índice de significância de 0,75 não contribui com o modelo e que o sexo contribui marginalmente ( $\alpha = 0,097$ ) (tabela 21).

Podemos destacar o coeficiente angular (B) da variável independente *tempo de empresa* em 0,08, indicando que a cada ponto percentual adicional desta variável, a variável *vendas* deve aumentar em oito pontos percentuais.

A atividade da venda de automóveis envolve um vasto conhecimento dos produtos que comercializa e dos concorrentes, com suas características e atributos, de técnicas avançadas de vendas, de procedimentos eficazes de negociação e do conhecimento do sistema de informações da empresa como um todo. A absorção e assimilação deste grande volume de informações exigem esforço individual e tempo.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.367 <sup>a</sup>	.135	.098	.95
a. Predictors: (Constant), sexo, QA, Tempo Empresa (anos), Idade				
b. Dependent Variable: Vendas				

**Tabela 19- Sumário do modelo (vendas x QA, idade, sexo, tempo de empresa).**  
**Fonte: Elaboração própria**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.194	4	3.298	3.625	.009 <sup>a</sup>
	Residual	84.627	93	.910		
	Total	97.821	97			

a. Predictors: (Constant), sexo, QA, Tempo Empresa (anos), Idade  
b. Dependent Variable: Vendas Normalizadas

**Tabela 20- Anova do modelo (vendas x QA, idade, sexo, tempo de empresa).**

**Fonte: Elaboração própria**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.444	1.149		-1.257	.212
	Tempo Empresa (anos)	.080	.029	.269	2.725	.008
	QA	.015	.007	.210	2.130	.036
	Idade	-.003	.011	-.031	-.313	.755
	sexo	-.418	.249	-.165	-1.676	.097

a. Dependent Variable: Vendas

**Tabela 21- Coeficientes da regressão (vendas x QA, idade, sexo, tempo de empresa).**

**Fonte: Elaboração própria**

#### 4.6.4 Regressão: Vendas x QA, sexo, tempo de empresa – sem 4 observações

Da mesma forma que fizemos com a variável avaliação funcional, retiramos a variável idade (sig = 0,755) e investigamos a existência de valores influentes através do cálculo da distância de Cook –  $D_i$ . Assim, removemos quatro observações que apresentavam valores substancialmente maiores que um.

Como observamos na tabela 22, o coeficiente de determinação aumentou consideravelmente (0,025), confirmando a hipótese  $H_1$  e que as observações retiradas eram verdadeiramente valores influentes.



Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 <sup>a</sup>	.250	.225	.89
a. Predictors: (Constant), sexo, QA, Tempo Empresa				
b. Dependent Variable: Vendas				

**Tabela 22- Sumário do modelo (vendas x QA, sexo, tempo de empresa) sem 4 observações.**

Fonte: Elaboração própria

ANOVA <sup>b</sup>						
Modelo		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.207	3	8.069	10.116	.000 <sup>a</sup>
	Residual	72.584	91	.798		
	Total	96.791	94			
a. Predictors: (Constant), sexo, QA, Tempo Empresa						
b. Dependent Variable: Vendas						

**Tabela 23- Anova do modelo (vendas x QA, sexo, tempo de empresa) sem 4 observações.**

Fonte: Elaboração própria

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.183	.933		-2.340	.021
	Tempo Empresa (anos)	.161	.035	.429	4.636	.000
	QA	.018	.007	.247	2.717	.008
	sexo	-.482	.238	-.187	-2.023	.046

a. Dependent Variable: Vendas

**Tabela 24- Coeficientes da regressão (vendas x QA, sexo, tempo de empresa) sem 4 observações.**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.5 Regressão: Avaliação funcional x atributos do QA (C,P,A,R), sexo, idade, tempo de empresa

Com o objetivo de identificar quais dimensões do QA (controle, participação, alcance e Resistência) são mais relevantes nas associações com as variáveis dependentes, realizamos as regressões com os atributos separados.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.264 <sup>a</sup>	.070	-.002	.63

a. Predictors: (Constant), sexo, C, P, A, R, Idade, tempo Empresa (anos)

b. Dependent Variable: Aval Funcional

**Tabela 25- Sumário do modelo (Aval funcional x C, P, A, R, sexo, idade e tempo de empresa).**

Fonte: Elaboração própria

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.784	7	.398	.975	.454 <sup>a</sup>
	Residual	37.109	91	.408		
	Total	39.893	98			

a. Predictors: (Constant), sexo, Idade, C, P, A, R, Tempo Empresa

b. Dependent Variable: Aval Funcional

**Tabela 26- Anova do modelo (Aval funcional x C, P, A, R, sexo, idade e tempo de empresa).**

Fonte: Elaboração própria

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.311	.972		2.377	.020
	C	.017	.019	.095	.864	.390
	P	.008	.009	.092	.824	.412
	A	.009	.014	.097	.695	.489
	R	.006	.015	.055	.410	.683
	Tempo Empresa	.033	.020	.173	1.643	.104
	Idade	5.425E-5	.007	.001	.008	.994
	sexo	-.132	.176	-.082	-.747	.457

a. Dependent Variable: Aval Funcional

**Tabela 27- Coeficientes da regressão (Aval funcional x C, P, A, R, sexo, idade e tempo de empresa).**

Fonte: Elaboração própria

Com a baixa capacidade preditiva do modelo (0,07) e com os graus de significância notadamente altos (tabela 27), abandonamos este modelo que confirma as conclusões que chegamos ao efetuarmos a regressão com o QA total (subitem 4.6.2), não confirmando as hipóteses  $H_{2a}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{4a}$  e  $H_{5a}$ .

#### 4.6.6 Regressão: Vendas x atributos do QA ( C, P, A,R), sexo, idade, tempo de empresa

Ao substituírmos a variável dependente *Avaliação funcional* pela variável *Vendas*, obtivemos um considerável aumento na capacidade preditiva do modelo, como mostra o  $R^2$  da tabela 27.

Das variáveis independentes utilizadas no modelo, as que mais contribuíram foram: tempo de empresa (0,028); Resistência (0,041) e o atributo controle (0,090) (Tabela 30).

Estas relações positivas suportam estudos empíricos anteriores. Markman (2002), por exemplo, mostrou, no estudo realizado com 199 inventores a positiva correlação do atributo controle com o grau de empreendedorismo dos *criadores de patentes*.

Langvardt (2007) ao realizar uma pesquisa com 85 indivíduos de uma Organização não-governamental que estava passando por um período de turbulências comprovou a relação positiva entre os atributos Controle e Resistência com o comprometimento com as mudanças organizacionais e o índice de retenção dos funcionários.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.427 <sup>a</sup>	.182	.119	.94

a. Predictors: (Constant), sexo, Idade, Tempo Empresa, C,P,A,R

**Tabela 28- Sumário do modelo (Vendas x C, P, A, R, sexo, idade e tempo de empresa).**

**Fonte: Elaboração própria**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.852	7	2.550	2.870	.009 <sup>a</sup>
	Residual	79.969	91	.889		
	Total	97.821	98			

a. Predictors: (Constant), Sexo, Idade, Tempo Empresa, C,P,A,R

b. Dependent Variable: Vendas

**Tabela 29- Anova do modelo ( Vendas x C, P, A, R, sexo, idade e tempo de empresa).**

**Fonte: Elaboração própria**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.992	1.244		-1.601	.113
	C	.038	.022	.185	1.714	.090
	P	.005	.014	.038	.359	.721
	A	-.016	.020	-.107	-.804	.424
	R	.046	.022	.263	2.078	.041
	Tempo Empresa	.067	.030	.224	2.239	.028
	Idade	-.005	.011	-.043	-.429	.669
	Sexo	-.364	.259	-.144	-1.404	.164

a. Dependent Variable: Vendas

**Tabela 30- Coeficientes da regressão (Vendas x C, P, A, R, sexo, idade e tempo de empresa).**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.7 Regressão: Vendas x variáveis significantes (C,E, tempo de empresa) sem 4 observações

Ao retirarmos as variáveis que não estavam contribuindo com o modelo (P, A, idade) e a variável sexo, pois apresentava o coeficiente  $\beta$  altamente negativo, obtivemos importantes melhorias na capacidade preditiva do modelo

Concomitantemente, da mesma forma que fizemos com a variável avaliação funcional, investigamos a existência de valores influentes através do cálculo da distância de Cook –  $D_i$ . Desta forma, removemos duas observações que apresentavam valores substancialmente maiores que um, estabelecendo assim o modelo final.

Como observamos na tabela 31, o coeficiente de determinação aumentou consideravelmente (0,287), confirmando que as observações retiradas eram valores influentes. As significâncias estatísticas das variáveis C, R e tempo de empresa aumentaram substancialmente indicando relação positiva com a variável dependente *vendas*.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 <sup>a</sup>	.287	.263	.81

a. Predictors: (Constant), Tempo Empresa, C,R

b. Dependent Variable: Vendas

**Tabela 31- Sumário do modelo (Vendas x C, R, e tempo de empresa) sem dois valores influentes**

Fonte: Elaboração própria

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.824	3	7.941	11.935	.000 <sup>a</sup>
	Residual	59.220	91	.665		
	Total	83.043	94			
a. Predictors: (Constant), Tempo Empresa, C, R						
b. Dependent Variable: Vendas						

**Tabela 32- Anova do modelo ( Vendas x C, R e tempo de empresa) sem dois valores influentes**

**Fonte: Elaboração própria**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.277	.855		-3.831	.000
	C	.067	.018	.341	3.750	.000
	R	.034	.015	.208	2.320	.023
	Tempo Empresa	.109	.032	.310	3.417	.001
a. Dependent Variable: Vendas						

**Tabela 33- Coeficientes da regressão (Vendas x C, R e tempo de empresa) sem dois valores influentes**

**Fonte: Elaboração própria**

A relevância das três variáveis (C, R e Tempo de empresa) que integram modelo final sustenta os índices encontrados na matriz de correlações (tabela 12) e confirmam os resultados encontrados por Lazaro-capones (2004) quando pesquisou a correlação do QA com o nível de desempenho de 105 gerentes da cidade de Manila.

O resultado confirma as constatações de Stoltz (2001), quando citou a dimensão controle como a mais influente, pois aponta diretamente qual é a inclinação do indivíduo para perseverar firmemente para superar um desafio. A dimensão controle traduz-se na habilidade de sempre procurar e achar um caminho de melhorar a situação adversa. Ter um viés positivo e focar nas áreas que podem ser influenciadas, mudadas e melhoradas e não nos aspectos que não podemos influenciar é denominada por Stoltz (2001) por habilidade responsiva.

Ao estudar a correlação entre o grau de empreendedorismo e o QA de 199 inventores, Markman (2002) obteve os mesmos resultados quanto a relação positiva e significativa do atributo Controle com diversas características dos inventores de sucesso, ou seja, que conseguiam transformar suas patentes em produtos ou serviços lucrativos.

Quando pesquisou a relação entre o QA de 561 funcionários dos departamentos de Marketing e Vendas da Starwood Vacation Ownership com o indicador de desempenho da empresa (VPG – volume per guest), Stoltz (2001) encontrou forte capacidade preditiva entre o atributo Controle e o VPG.

Um conceito central do atributo controle é *Hardiness*. Desenvolvido inicialmente pela pesquisadora Suzanne Kobasa (1979), o conceito foi elaborado a partir de estudos dos elementos que formam a personalidade resistente ao estresse. Focou seu campo de pesquisa na seguinte indagação: por que certos indivíduos são mais resistentes ao estresse que outros, mesmo experimentando eventos *estressivos* mais perturbadores?

Kobasa (1979) identificou em executivos do ramo de telecomunicações, que aqueles que pareciam imunes às adversidades, pois não apresentavam sintomas que os outros apresentavam (ansiedade, insônia, enfartes) eram os que se sentiam no controle da própria vida.

O vendedor de automóveis sofre pressão diária para o alcance das metas pré-estabelecidas e o seu salário está diretamente vinculado ao número de carros vendidos. As objeções para o fechamento da venda e os obstáculos para a perfeita entrega do veículo devem ser contornados rapidamente, pois um próximo cliente precisa ser atendido e uma nova venda precisa ser concluída. A sua influência positiva percebida em resolver os problemas e contornar as objeções são fatores significativos para o seu desempenho e, portanto, para o seu sucesso, como mostram os resultados desta pesquisa.

Outro fator de relevância, sustentado pelos resultados desta pesquisa é o atributo resistência. A capacidade de limitar a duração da adversidade, enxergando além das circunstâncias e acreditando que “isso vai passar” é essencial para aumentar a resistência e a esperança e perseverar na resolução dos problemas.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Conclusões

Quanto à condução desta pesquisa, podemos certificar que todas as atividades planejadas foram executadas conforme os objetivos previamente estabelecidos. De forma geral, realizamos a pesquisa bibliográfica e documental; a aplicação dos questionários para levantamento do quociente de adversidade de toda a amostra; a elaboração e aplicação dos questionários da avaliação funcional dos vendedores; a consolidação e tratamento estatístico dos dados coletados; a interpretação dos resultados e a redação deste relatório.

Antes de relatarmos as conclusões deste estudo, gostaríamos de lembrar a *pergunta-problema* que desencadeou e norteou todo o nosso trabalho. O problema foi assim definido: em que medida o grau de resiliência, medido através do quociente de adversidade, está correlacionado com o desempenho dos consultores de vendas de automóveis, representado pela quantidade de vendas realizadas e pela avaliação funcional?

Com o intuito de emoldurar e contextualizar a pesquisa, abordamos de forma reflexiva, o cenário comercial onde o fenômeno iria ser investigado. Identificamos as características comuns do consumidor atual, que citadas por Reich, Womack, Harry Júnior, dentre outros escritores seriam: exigente, intolerante, intransigente, desconfiado e detentor de poder descomunal. A interação dinâmica entre estas características individuais dos clientes e a complexidade do contexto *sócio-cultural-comercial* seria a fonte de adversidades e incidentes nas relações mercantilistas.

A complexidade do contexto sócio-cultural decorre de aspectos que permeiam, atualmente, a subjetividade humana, que segundo Gallende (2004) constam da concepção utilitária das relações pessoais, da frivolidade dos relacionamentos, da superficialidade dos afetos, da sensação de “vazio” no plano existencial, como também, da compulsão pelo fazer, gerando a propalada *ansiedade compulsiva*.

Aliado a este fenómeno, na vida diária, o vendedor sofre pelo medo constante de perder o emprego; sofre pelo ritmo intensificado; pelo assujeitamento na consecução do seu trabalho, pela desmedida responsabilização e por outros vários tipos de pressão.

Confirmamos no estudo, que a venda de um automóvel envolve o ajustamento de condições multivariadas e multifacetadas no estreito relacionamento cliente-vendedor. As fases do processo, que envolve desde a abordagem inicial até a pesquisa de satisfação pós-vendas, desvelam, de forma geral, dificuldades, objeções, adversidades e problemas rotineiros de qualidade do produto e de atendimento.

Ao realizarmos uma profunda pesquisa no conceito chave do estudo – Resiliência -, encontramos um campo aberto a indagações e redirecionamentos deste jovem constructo em formação.

A complexidade, diversidade, singularidade e a variabilidade das respostas adaptativas dos indivíduos confrontados com a adversidade revelam a necessidade de assumir abordagens multifacetadas e não simplesmente circunscritas em conceitos já estabelecidos como invencibilidade, vulnerabilidade, inadaptação e coping.

A análise do processo resiliente é complexa, pois se situa na encruzilhada de múltiplos parâmetros onde convergem diferentes variáveis. Os estudos académicos referidos ao longo deste trabalho apontam para diversos aspectos problemáticos quanto aos contornos do conceito dos quais se destacam a ambigüidade em algumas definições e terminologias, a heterogeneidade nos riscos e adversidades experimentadas, a diversidade de competências adquiridas pelos indivíduos tidos como resilientes, a instabilidade do fenómeno e as posições contrárias quanto à utilidade do conceito.

A instabilidade do conceito, decorrente da complexa e múltipla gama de fatores e variáveis que devem ser levados em conta no estudo de fenómenos humanos, alerta e impele a comunidade científica para o necessário enfrentamento e o acompanhamento, com transparência, do rigor e rumo das pesquisas.



Acreditamos que, apesar dos obstáculos e desafios para o correto delineamento deste constructo, a continuidade das pesquisas científicas neste campo trará incalculáveis benefícios para a sociedade e provocará ações intervencionistas para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos.

Ao utilizarmos o PRA como instrumento de medição do grau de resiliência dos vendedores pesquisados, amparamos a eficiência do método em mais de 1.500 pesquisas realizadas no mundo, quando mais de 100.000 profissionais realizaram o teste.

Os resultados do tratamento estatístico dos dados coletados sustentaram algumas hipóteses formuladas para a orientação da pesquisa. Quanto às regressões desenvolvidas com a variável dependente Avaliação funcional e com as variáveis QA e seus atributos (C,P,A,R) encontramos relação positiva, porém baixa capacidade preditiva.

Como abordado anteriormente, a falta de uma cultura organizacional voltada para o feedback, o desconhecimento e despreparo dos supervisores para a operacionalização deste instrumento e a falta de significância dada a esta ferramenta pelos Diretores das empresas pesquisadas podem ter alterado significativamente os resultados das avaliações. Sabemos que a técnica de avaliação por apreciação requer conhecimento, empenho e prática constante.

Quanto aos resultados obtidos nas regressões realizadas com a variável dependente *Vendas*, constatamos a relação positiva do QA, e mais precisamente das suas dimensões *Controle e Resistência* e da variável *Tempo de empresa*.

A adequação positiva e significativa no modelo pela variável *tempo de empresa* é justificada pelo processo vivencial da resiliência experimentado pelo sujeito. A resiliência, não como um mero processo de adaptação, mas tida como uma reconfiguração interna da percepção e da atitude do sujeito frente às condições adversas vivenciadas pelo indivíduo, causa transformações permanentes e dá segurança para enfrentar os obstáculos e desafios repetitivos.

Ao superar o tempo de experiência no emprego (90 dias) onde a pressão por metas é maior e adquirir maior conhecimento das técnicas de vendas e das características dos automóveis que

comercializa e dos concorrentes, o vendedor aporta maior autoconfiança, obtendo maior autonomia e controle das situações adversas e objeções dos clientes, aumentando assim a sua eficiência.

A relevância do atributo controle encontrada neste estudo encontra sustentação nas afirmações do criador do conceito, Paul Stoltz (2001), quando relatou que este atributo está significativamente correlacionado com o desempenho, com a perspectiva das adversidades e ao êxito de curto e longo prazo. Desta forma o nível do controle percebido pode alterar de maneira permanente e até fortalecer o modo de enfrentar qualquer situação.

Desta forma, a capacidade percebida dos vendedores de controlar as adversidades e de exercer influência positiva na resolução das situações-problemas está diretamente correlacionada com o atendimento das necessidades do cliente, com o grau de satisfação dos consumidores e conseqüentemente, com o seu desempenho.

Quanto ao atributo Resistência, os vendedores percebem que os infortúnios e obstáculos são passageiros, pois dependem do cumprimento de metas mínimas para a permanência no emprego. Devem responder rapidamente às exigências das adversidades da venda, entregar o veículo no prazo combinado e prosseguir para o fechamento de outra venda. Considerar que a adversidade será eterna e que nunca conseguirá alcançar o objetivo estipulado pela gerência poderá acorrentá-lo na zona da mediocridade.

Pontuamos que o baixo QA médio geral, quando dois terços da amostra foram classificados com o QA abaixo da média e QA baixo podem ter influenciado os resultados, reduzindo a capacidade preditiva do modelo.

No entanto, com os resultados alcançados podemos concluir que o QA está positivamente relacionado com o desempenho em vendas e que pode ser usado como instrumento complementar para seleção de novos funcionários.

A guerra concorrencial no varejo automotivo, principalmente nos grandes centros, está se intensificando. No município do Rio de Janeiro, 180 concessionárias de 26 marcas diferentes, disputam acirradamente cada cliente que aponta uma necessidade de compra ou troca de seu

automóvel. O cliente desconfiado pelo assédio desmedido e pelas *ofertas imperdíveis*, impõe objeções e desvela exigências nas articulações comerciais para o fechamento do negócio. No T.O. (teatro de operações), os combatentes (vendedores de automóveis) usam de todas as suas armas (descontos, brindes, menor prazo de entrega) para abater o concorrente (a outra concessionária) e conquistar a vitória (a venda do automóvel).

O conhecimento dos processos internos da empresa, bem como, de toda a gama de produtos com suas características e benefícios, adquirido com o exercício da atividade e a percepção e entendimento que podemos controlar as conseqüências das adversidades e que elas são transitórias são fatores relevantes para o sucesso do vendedor e conseqüentemente da organização.

## **5.2 Nova Agenda de Pesquisa**

Como a ciência é um processo permanente de busca da verdade, acreditamos que esta pesquisa possa ser ampliada no futuro, realizando estudos longitudinais com outras categorias de vendedores. Podem-se fazer medições do QA e do desempenho antes e depois de ser aplicado treinamento para o aumento do quociente de adversidade.

Outra possibilidade para investigações futuras é analisar a relação do QA com o desempenho, levando-se também em consideração o estilo de liderança da gerência e o perfil generalizado do cliente, de acordo com o produto comercializado.

Sugerimos também realizar estudos comparativos com outras escalas da resiliência, medindo o desempenho do vendedor de serviços, que absorve grande parcela das reclamações da empresa e normalmente, não tem o preparo cognitivo e o treinamento apropriado para resolução das objeções.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANAUT, M. *A resiliência: ultrapassar os traumatismos*. Lisboa: Editora Climepsi, 2005.
- BARBOSA, G. S. *Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª Série: Validação e aplicação do questionário do índice de Resiliência: Adultos R – S / Barbosa*. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifica Universidade Católica, 2006.
- BARLACH, L. *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação (Mestrado). Instituto de psicologia, Universidade de São Paulo, 2005.
- BARLACH, L; LIMONGI-FRANÇA, A. N; MALVEZZI, S. *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*. Revista interamericana de Psicologia internacional. Nº 1, Vol. 42, pp 101-112, 2008.
- BARREIRA, Diná Dornelles e NAKAMURA, Antonieta Pepe. *Resiliência e a auto-eficácia percebida: articulação entre conceitos*. Aletheia, jun. 2006, no.23, p.75-80. ISSN 1413-0394.
- BARRET, R. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.
- BAUMAN, Z. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Medo Líquido*. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2008.
- BRITO, H. S. *Estresse, resiliência e vulnerabilidade: comparando famílias com filhos adolescentes na escola*. Rev. bras. crescimento desenvolvimento humano, vol.16, no.2, p.25-37, Ago 2006.
- CARMELO, E. *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. São Paulo: Gente, 2008. ISBN 978-85-7312-602-0

CECCONELLO, A.M; KOLLER, S.H. *Competência social e empatia: um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza*. Estud. psicol. (Natal), Natal,v.5, n.1, June 2000. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2000000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000100005&lng=en&nrm=iso)>. access on 21 Nov. 2009.

CIMBALISTA, S.N. *Adversidade no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2006

COUTU, D. *How resilience works*. Harvard Business Review. P.46-55. Maio 2002

ENGEL, J ; BLACKWELL, R.D. & MINIARD, P.W. *Comportamento do Consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERRER, M.B. *Relationship of personal characteristics, leadership styles, and job satisfaction to adversity quotient of academic heads of selected state colleges and universities in the national capital region*. Tese. Polytechnic University of the Philippines. Março 2009

FLACH,F. *Resilience*. Nova York: Hatherleigh press, 2004 ISBN 1-57826-148-1

FOLKMANN, S; LAZARAUS, R, S. *Stress, appraisal and coping*. Nova York:Spring Pub.Co., 1984.

FRIEDMAN, H.J. *Não, obrigado. Estou só olhando!* São Paulo: Makron Books, 1995.

FRYDENBERG, E. *Coping competencies: What to teach and when*. Theory into practice, vol. 43, n° 1, winter 2004. College of education. Ohio State University.

GOSLING, M; GONÇALVES,C,A. *Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações*. FACES – Belo Horizonte. Rev Adm – Ago/Dez 2003, v.2, n.2 p 83-85.

GROTBERG, E ,H. *Introdução: novas tendências em resiliência*. Em J.Tavares (Org.) *Resiliência e educação* (pp. 15-22). São Paulo: Cortez, 2005.

HARRIS JÚNIOR, A,L. *Automóvel: como vender o que todo mundo quer comprar: quer vender?* São Paulo: Aval, 2002. ISBN 85-902811-1-6.

INFANTE, F. *A Resiliência como processo: uma revisão da literatura recente*. Em J.Tavares (Org.) *Resiliência e educação* (24-38). São Paulo: Cortez, 2005.

IONESCU, S. *Quatorze abordagens de psicopatologia*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997

JOB, F.P.P. *Sobreviventes: Lições para criar uma organização resiliente*. 2003. 122p. Dissertação(pós-graduação). FGV/EAESP, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. 2003. Tese (Doutorado) — FGV/Eaesp, São Paulo.

KOBASA, S. C. *Stressful Life Events, Personality, and Health: An inquiry into Hardiness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11, 1979.

LANGVARDT, G. *Resilience and commitment to change: a case study of a nonprofit organization*. Dissertação de Mestrado. Capella University. Março 2007.

LAZARO-CAPONES, A. *Adversity quotient and the performance level of selected middle managers of the different departments of the city of Manila as revealed by the 360-degree feedback system*. Trabalho apresentado no workshop for Prospective Scholars, Intenational Industrial relations Association. Seoul, Coréia do Sul. 23-24 Junho de 2004.

LUTHAR, S.S.; CICHETTI,D. & BECKER,B. *The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future work*. *Child Development*, Vol. 71, No. 3 (Maio), pp. 543-562 .2007.

MARKMAN, G. D., BALKIN, D. B., & BARON, R. A. *Inventors and new venture formation: the effects of general self-efficacy and regretful thinking*. Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, 2002, pp 149–165.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELILLO, A., OJEDA, E.N.S. *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Pioneira Editora. 2005.

MELILLO, A; ESTAMATTI, M; CUESTAS, A. *Alguns fundamentos psicológicos do conceito de resiliência*. Em J.Tavares (Org.) Resiliência e educação (24-38). São Paulo: Cortez, 2005.

MORTELL, A. *O vendedor bem-sucedido: como transformar a adversidade em sucesso*. Tradução, Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NASCIMENTO, J.R. *Nova economia, novo consumidor*. Revista de comunicação e Marketing, nº 1. Lisboa: ISCEM, 2000.

OJEDA, E.N.S. *Uma concepção latino-americana: a resiliência comunitária*. Em J.Tavares (Org.) Resiliência e educação (24-38). São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. *Perfil de niño resiliente*. Trabalho apresentado no seminário internacional sobre aplicação do conceito de resiliência em projetos sociais. Universidade nacional de Lanús, Fundação Bernardo Van Leer, 1997.

OLIVEIRA, C.R. *Conhecimento e habilidades em vendas: um estudo da percepção dos atributos de compras do automóvel novo pelo vendedor de veículos*. Dissertação (Programa de Mestrado em Gestão de Negócios), 2007. Universidade católica de Santos, Santos, 2007.

PEREIRA, A.M.S. *Resiliência, Personalidade, Stress e estratégias de coping*. Em J. Tavares (Org.), Resiliência e educação (pp. 77-94). São Paulo: Cortez, 2005.

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

PINHEIRO, D.P.N. *A resiliência em discussão*. Revista psicologia em estudo, Maringá, v.9, n. 1, p.67-75, 2004.

POLK, L.V. *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. Advances in Nursing Science, volume 19/number 9 (Mar) ,p. 1-13, 2007.

POPCORN, F. *O Relatório Popcorn: Centenas de Idéias de Novos Produtos, Empreendimentos e Novos Mercados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993.

RAMOS, A.G *A Nova Ciência das Organizações : uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da fundação Getúlio Vargas, 1981.

REIVICH, K; SHATTLÉ, A. *The Resilience Factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Nova York: Broadway books, 2002. ISBN: 0-7679-1191-1

RODRIGUEZ, D.H. *O humor como indicador de resiliência*. Em J. Tavares (Org.), Resiliência e educação (pp. 131-138). São Paulo: Cortez, 2005.

RUTTER, M. *Resilience concepts and findings: implications for family therapy*. Journal of Family Therapy, 21, p.119-144, 1999

SELIGMAN, M.E.P . *Learned Optimism: How to change your mind and your life*. Nova York: pocket books. 1990.

SHAPO, M. *A Representational Theory of Consumer Protection: Doctrine, Function and Legal Liability for Product Disappointment*. Virginia Law Review, Vol. 60, No. 7 (Nov., 1974), pp. 1109-1388



SILVA, M,R,S; ELSSEN, I.; LACHARITE, C. *Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área*. Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v.13, n. 26, Dezembro 2003. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2003000300003&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2003000300003&lng=en&nrm=isso). Acesso em 07 Dec. 2009.

SKINNER, E A.; ZIMMER-GEMBECK, M, J.; and CONNELL, J,P. *Individual Differences and the Development of Perceived Control*. Mono-graphs of the Society for Research in Child Development, 1998, 63(2-3, Serial No. 254).

SOBRAL, F; ALMEIDA, F. *The psychological and structural determinants of technology integration in organizations – An empirical Study*. The journal of the iberoamerican academy of management. Vol.7, n° 1, Winter 2008-9.

SOUZA, L.G. *Ensaio de economia*. Edição eletrônica Disponível em <<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/lgs-ens/lgs-ens.htm> >. Acesso em 28 Abr 2008

SOUZA, M,T,S e CERVENY, C,M,O. *Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica*. *Interam. j. psychol.*, abr. 2006, vol.40, no.1, p.115-122. ISSN 0034-9690.

STOLTZ, P,G. *Desafios e oportunidade: Adversidades : o elemento oculto do sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TABOADA, N,G; LEGAL, E,J;MACHADO,N. *Resiliência: em busca de um conceito*. XXIV Congresso brasileiro em psiquiatria. Curitiba, outubro de 2006.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.6. ed. São Paulo: Atlas,2005.

VERGARA, S,H,C. *Impacto dos direitos dos consumidores nas prática empresariais*. Rio de janeiro: editora FGV, 2003

WARSCHAW, T.A; BARLOW,D. *Resiliency: how to bounce back faster, stronger, smarter*. Nova York: Master Média, 1995.

WOMACK, J.P.;JONES,D.T. *Soluções enxutas: como empresas e clientes podem juntos criar valor e riqueza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

## ANEXO 1

### Carta de apresentação

Prezado(a) Consultor(a) de vendas do Grupo Azzurra,

Esta é uma pesquisa desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado Executivo de Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro com o objetivo de ampliar o entendimento a respeito do impacto do quociente de adversidade nas negociações comerciais do varejo automotivo.

Por se tratar de um trabalho puramente acadêmico não existem respostas certas ou erradas. Todos os dados são confidenciais e serão tratados de forma individualizada e sigilosa. É fundamental que os dados contidos no cabeçalho do questionário sejam fornecidos, de forma a garantir a integridade do estudo.

Para alcançar os melhores resultados; responda o questionário em ambiente que não gere interrupções. Serão necessários apenas dez minutos para responder a pesquisa.

Imagine que os eventos delineados na pergunta estejam acontecendo no instante da leitura. Imagine com clareza o que acontecerá em consequência de cada um deles. Seja o mais sincero possível. Se perceber que está demorando demais em determinada pergunta ou resposta, está se esforçando demais e desnecessariamente.

Entendemos que seu tempo é precioso. Entretanto, sua participação é muito valiosa para o alcance dos objetivos deste trabalho. Desde já agradecemos sua disponibilidade em participar desta pesquisa

Muito Obrigado

## ANEXO 2

**PERFIL DE REACÇÃO À ADVERSIDADE (Resumido)**

Nome: \_\_\_\_\_ Loja: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: ( ) 1º Grau (fundamental) ( ) 2º Grau (médio) ( ) Superior incompleto  
( ) Superior Completo ( ) pós-graduação

Tempo que trabalha com venda de automóveis: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está na Empresa: \_\_\_\_\_

Imagine a situação, as consequências e responda com sinceridade:1) **Você acaba de perder um compromisso importante:**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

c. As consequências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

d. As consequências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

2) **Você foi criticado por uma venda complicada que acabou de realizar:**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5      4      3      2      1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5      4      3      2      1 Totalmente responsável

c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5      4      3      2      1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5      4      3      2      1 Serão eternas

3) **Uma pessoa próxima a você morreu repentinamente :**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5      4      3      2      1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5      4      3      2      1 Totalmente responsável

c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5      4      3      2      1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5      4      3      2      1 Serão eternas

4) **Você sofre um grande prejuízo financeiro:**

- a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

- b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

- c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

- d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

5) **Sua empresa não está alcançando as metas pretendidas:**

- a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

- b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

- c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

- d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

6) **A reunião que você esta participando é perda de tempo:**

- a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

- b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

- c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

7) **Uma tempestade alagou todas as vias e paralisou todos os meios de transporte da sua região:**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

8) **O seu computador deu defeito pela terceira vez esta semana:**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

9) **Você perdeu um cliente importante para a concorrência:**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas

10) **Inesperadamente, você sentiu falta de ar ao subir algumas escadas:**

a. Até que ponto você consegue exercer influência sobre essa situação?

Completamente 5 4 3 2 1 Nenhuma

b. Até que ponto você se sente responsável por melhorar essa situação?

Responsabilidade nenhuma 5 4 3 2 1 Totalmente responsável

c. As conseqüências dessa situação vão:

Atingir todos os aspectos da minha vida 5 4 3 2 1 Limitar-se a essa situação

d. As conseqüências dessa situação:

Passarão depressa 5 4 3 2 1 Serão eternas



## ANEXO 3



June 9, 2009

AQ Profile® Official Research Agreement

By signing this document, I agree to

1. Use the AQ Profile® for only the research project I have proposed to, and which has been approved by Dr. Paul Stoltz, CEO of PEAK Learning, Inc.
2. Not use the AQ Profile® for any monetary gain
3. Not to duplicate the AQ Profile for any purpose except for the approved research
4. Not to allow anyone else to duplicate the AQ Profile
5. To return or destroy the original AQ Profile to PEAK Learning, Inc. once my research is complete
6. To share all AQ® data and a copy of my study with PEAK Learning, Inc.
7. To have my name and paper posted on the Global Resilience Project/PEAK Learning web page
8. Not to include the AQ Profile in research paper or appendix
9. To use the symbol ® whenever I mention AQ®, Adversity Quotient®, and AQ Profile® in any written form
10. To protect PEAK Learning's intellectual property to the best of my ability

  
Alfredo Letta

09 June 2009  
Date

Please sign and fax back to the attention of Tina Miller, 805-595-7771

ADVERSITY QUOTIENT® is a trademark of PEAK Learning, Inc. All rights reserved. © 2009 PEAK Learning, Inc. All rights reserved. PEAK Learning, Inc. is a registered trademark of PEAK Learning, Inc.

## **ANEXO 4**

### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **1. Comunicação - Ouvir / Falar**

- 1.1 - Fala com clareza e objetividade de modo que seja entendido?
- 1.2 - Presta atenção no que é dito, perguntando o que não entender, evitando re-trabalhos?
- 1.3 - Espera o outro concluir sua fala, não tirando conclusões precipitadas?

#### **2. Tolerância ao Trabalho sob Pressão**

- 2.1 - Mantém um temperamento estável para que as pessoas saibam como agir?
- 2.2 - Convive bem com a necessidade de perseguir as metas e objetivos continuamente?
- 2.3 - É paciente, educado e calmo em situações difíceis?

#### **3. Flexibilidade / Iniciativa**

- 3.1 - Está aberto a olhar para os fatos por uma ótica diferente da existente?
- 3.2 - Adequa-se rapidamente as contínuas e rápidas mudanças?
- 3.3 - Antecipa-se e coloca-se a frente dos problemas antes que conseqüências mais complicadas ocorram?

#### **4. Tomada de decisões / Determinação**

- 4.1 - Prioriza e soluciona os problemas com rapidez, eficiência e tranqüilidade?
- 4.2 - Ouve diversas opiniões diferentes para se resolver um problema?
- 4.3 - Em suas decisões, leva em consideração os Clientes e a Empresa?
- 4.4 - Busca sempre as causas dos problemas para que sejam realmente resolvidos?
- 4.5 - Cobra a solução dos problemas as pessoas diretamente responsáveis?

#### **5. Comprometimento**

- 5.1 - Empenha-se ao máximo para executar seu trabalho, cumprindo suas responsabilidades no prazo combinado?
- 5.2 - Busca qualidade em tudo que faz, corrigindo de imediato possíveis erros?
- 5.3 - Colabora e ser solidário com o seu e demais departamentos da empresa?

**6. Espírito de Equipe**

- 6.1 - Está pronto a ajudar nas horas necessárias, sem hesitar?
- 6.2 - Valoriza o trabalho em equipe?
- 6.3 - Mantém sempre aberto o canal de comunicação com a equipe?
- 6.4 - Diz sempre sobre o que não concorda, procurando dar sugestões de forma adequada?
- 6.5 - Reconhece e valoriza o bom trabalho realizado tanto pelos subordinados quanto pelos demais colegas de trabalho?
- 6.6 - Cumpre seus horários, transmite recados e retorna as ligações?

**7. Relacionamento Interpessoal**

- 7.1 - Cumprimenta as pessoas, sem diferenciação e preconceitos?
- 7.2 - Sempre que necessário, faz suas críticas diretamente às pessoas interessadas e envolvidas?
- 7.3 - Envolva-se somente nas conversas e assuntos que lhe envolvam diretamente?
- 7.4 - Assume seus erros e conseqüências, sem culpar ninguém e corrigi-los rapidamente?
- 7.5 - Atende as pessoas com boa vontade?
- 7.6 - Sabe ouvir e falar adequadamente, de forma educada, cortês e amigável, mantendo a harmonia?
- 7.7 - Sabe diferenciar amizade e profissionalismo, tendo noção das horas próprias para brincadeiras?
- 7.8 - É confiável, sincero e honesto nas relações?
- 7.9 - Confia nas pessoas?

**8. Cooperação / Participação / Integração**

- 8.1 - Preocupa-se em ajudar um colega de trabalho em treinamento?
- 8.2 - Colabora com os projetos da empresa?
- 8.3 - Está sempre disposto a ajudar os colegas de trabalho?
- 8.4 - Ajuda seus subordinados quando necessário?

**9. Planejamento / Organização**

- 9.1 - Realiza planejamento de atividades, programando as tarefas buscando a eficiência sem atropelar os processos?

9.2 - Traça objetivos que vão de encontro às necessidades da empresa?

9.3 - Mantém o setor e seu local de trabalho limpo e organizado?

9.4 - Organiza-se para cumprimento de suas tarefas?

9.5 - Organiza o setor, levando em consideração o horário de trabalho dos funcionários estruturando inclusive uma escala de horários quando necessário?

## **10. Criatividade**

10.1 - Busca novas maneiras para resolver os problemas do dia a dia?

10.2 - Questiona os procedimentos que já não mais atendam as necessidades do dia a dia, sugerindo novos processos?

10.3 - Implementa ações que realmente encantem os nossos clientes?

## **11. Negociação / Persuasão**

11.1 - Não ultrapassa seu limite de autonomia nas negociações?

11.2 - Procura sempre uma negociação ganho-ganho, onde a empresa e o cliente se beneficiam do resultado final?

11.3 - Tira o máximo de proveito das negociações com os fornecedores mantendo uma relação saudável entre as partes?

## **12. Foco no Cliente**

12.1 - Concentra a atenção ao Cliente que está atendendo, não tentando atender a mais de um de uma vez?

12.2 - É atencioso e paciente no trato com os Clientes?

12.3 - Anota e transmite os recados dos Clientes?

12.4 - Presta um atendimento profissional ao Cliente?

12.5 - Mostra segurança e transparência no que faz e diz ao Cliente?

12.6 - Costuma dar retorno aos Clientes sobre suas dúvidas, solicitações e ponderações?

12.7 - Ouve e entende as necessidades dos Clientes?

## **13. Integridade**

13.1 - É confiável para agir em nome do melhor interesse de Cliente, colegas e Empresa?

13.2 - Sabe lidar com dinheiro de terceiros?

#### 13.4 - Conduz as negociações de forma franca e transparente?

5 – Excelente: Excede claramente o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

4 – Muito Bom: Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma atuação ativa, contribuindo para a qualidade do serviço.

3 – Bom: Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e atuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

2 – Necessita de desenvolvimento: Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, atuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.

1 – Insuficiente: Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos inadequados à função.