

**FAI – CENTRO DE ENSINO SUPERIOR EM GESTÃO,
TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA**

ALESSANA RIBEIRO REZENDE VILELA

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO PERÍODO DE PANDEMIA COM BASE NO
PARADOXO DE STOCKDALE**

SANTA RITA DO SAPUCAÍ – MG

2021

ALESSANA RIBEIRO REZENDE VILELA

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO PERÍODO DE PANDEMIA COM BASE NO
PARADOXO DE STOCKDALE**

Artigo apresentado como requisito para a conclusão do de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Legislação Trabalhista do Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação – FAI/IPECONT.

Prof. Orient: Dr. Diego Henrique Pereira.

SANTA RITA DO SAPUCAÍ – MG

2021

**FAI – CENTRO DE ENSINO SUPERIOR EM GESTÃO,
TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA**

AUTORA: ALESSANA RIBEIRO REZENDE VILELA

**TÍTULO: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO PERÍODO DE PANDEMIA COM
BASE NO PARADOXO DE STOCKDALE**

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Dr. Diego Henrique Pereira

Avaliador: Dr. Adriano Nuintin

Avaliador: Me. Marçal Serafim

Varginha/MG, 19 dezembro de 2020.

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
ABSTRACT	04
1 INTRODUÇÃO	05
1.1 Metodologia.....	07
2 A (HISTÓRIA DA) TEORIA DO PARADOXO DE STOCKDALE	08
2.1 A história de vida do Almirante James Bond Stockdale.....	08
2.2 A Teoria do Paradoxo de Stockdale.....	09
3 IMPACTOS E REFLEXOS CAUSADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19	12
3.1 Lições de Stockdale para o momento pandêmico	13
4 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O ENFRENTAMENTO DA CRISE PANDÊMICA A PARTIR DA TEORIA DO PARADOXO DE STOCKDALE.....	15
4.1 Habilidades e competências necessárias para o durante a pandemia	18
4.2 Habilidades e competências necessárias para o depois da pandemia	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
5.1 Limitações e contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros	23
REFERÊNCIAS	23

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO PERÍODO DE PANDEMIA COM BASE NO PARADOXO DE STOCKDALE

Alessana Ribeiro Rezende Vilela¹

Diego Henrique Pereira²

RESUMO

A conjuntura vem sendo impactada por uma combinação de crises (política, econômica, social e sanitária), aflorando problemas sociais devido às medidas emergenciais adotadas (isolamento social, reorganizações no mundo do trabalho e cultura do *home office*), agravadas pelo medo, ansiedade, insegurança e incertezas. Tal cenário polêmico e delicado vem exigindo de pessoas grandes readaptações e novos aprendizados. Por meio de pesquisa explicativa, subsidiada por uma revisão bibliográfica e literária, objetivou-se identificar as habilidades e competências para o enfrentamento da crise pandêmica do Covid-19, a partir da Teoria do Paradoxo de Stockdale, pautada na lição de que as pessoas precisam aprender o otimismo sem a negação da realidade. Justificou-se perante a necessidade de compreensão das transformações e dos impactos na sociedade e para as pessoas e se fez relevante pela tentativa de produzir conhecimentos sobre o tema, haja vista a escassez de publicações e lacuna na literatura contemporânea. Constatou-se que a superação desta combinação de crises possa acontecer por meio das lições de vida pós-guerra de Stockdale: fé e disciplina caminham juntos; é preciso aceitar a derrota; devemos lutar um dia de cada vez; a vitória é proporcional ao desafio; o otimismo é tão perigoso quanto o pessimismo; autocontrole é fundamental; toda experiência de vida é válida. Pode-se concluir que as habilidades e competências a serem desenvolvidas durante a pandemia são: autogestão, resiliência emocional e engajamento com o outro. Ainda, que as habilidades e competências a serem desenvolvidas após a pandemia são: amabilidade, abertura ao novo e pensamento crítico.

Palavras-chave: Habilidades. Competências. Paradoxo de Stockdale. Pandemia. Covid-19.

ABSTRACT

The conjuncture has been impacted by a combination of crises (political, economic, social and health), emerging social problems due to the emergency measures adopted (social isolation, reorganizations in the world of work and home office culture), aggravated by fear, anxiety, insecurity and uncertainty. Such a controversial and delicate scenario has demanded great adaptations and new learning from people. Through explanatory research, supported by a bibliographic and literary review, the objective was to identify the skills and competences to

¹ Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Varginha – FADIVA e aluna do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Legislação Trabalhista do Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação – FAI/IPECONT. *E-mail:* allessanna@hotmail.com

² Orientador, Professor Doutor do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Legislação Trabalhista do Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação – FAI/IPECONT. *E-mail:* diego@professordiegopereira.com.br

face the Covid-19 pandemic crisis, based on the Stockdale Paradox Theory, based on the lesson that people need learn optimism without denying reality. It was justified in view of the need to understand the transformations and impacts on society and for people and became relevant by the attempt to produce knowledge on the subject, given the scarcity of publications and a gap in contemporary literature. It was found that overcoming this combination of crises can happen through Stockdale's post-war life lessons: faith and discipline go together; defeat must be accepted; we must fight one day at a time; the victory is proportional to the challenge; optimism is as dangerous as pessimism; self-control is essential; every life experience is valid. It can be concluded that the skills and competences to be developed during the pandemic are: self-management, emotional resilience and engagement with others. Also, that the skills and competences to be developed after the pandemic are: kindness, openness to the new, critical thinking.

Keywords: Skills. Stockdale's Paradox. Pandemic. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Na ocasião de 11 março de 2020, mediante declaração da pandemia do Covid-19, pela Organização Mundial de Saúde (OMS), a Presidência da República Federativa do Brasil, representada pelo seu Ministério da Saúde (MS), veio decretar emergência na saúde pública, nos termos da Lei n. 13.979 (BRASIL, 2020). Tal pandemia vem se caracterizando como uma combinação de crises – política, econômica, social e sanitária – sem precedentes ao longo da história (GRANATO, 2020).

Dutra (2020) afirma que crises sempre afloram questões latentes da sociedade e que, em meio a uma pandemia (uma crise), problemas sociais são emergentes. Kuzuyabu (2020) pondera que a realidade é caracterizada por um cenário de grandes incertezas, medo, ansiedade e insegurança.

Isolamento social, reorganizações no mundo do trabalho e cultura do *home office* simbolizam medidas emergenciais, bruscamente adotadas, vindo impor mudanças drástica na rotina das pessoas e reavaliação de valores. As pessoas se viram obrigadas à flexibilizar – ou seja, se viram obrigada ao auto convívio, ao estreitamento de relações próximas e familiares, adaptações sanitárias e readequações financeiras (FIRJAN, 2020).

Em síntese, tal combinação de crises veio impor a necessidade dos profissionais de Recursos Humanos em manter contato direto com as dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa para desenvolver a gestão de pessoas de uma forma mais assertiva.

Em meio a este novel cenário caracterizado como polêmico, incerto e delicado, surge a situação problema de pesquisa, que envolve os seguintes questionamentos: como a superação

desta combinação de crises pode acontecer? Quais as habilidades e competências pessoais precisam ser desenvolvidas para o enfrentamento da pandemia e para os seus reflexos e impactos? Como hipótese de pesquisa, acredita-se que a superação da crise econômico-política-social e sanitária vivenciada na atualidade possa acontecer por meio das lições de vida pós-guerra de Stockdale.

James Bond Stockdale foi um Almirante, prisioneiro de guerra durante 7 anos e sofrendo torturas diárias. Tinha a missão de liderar os demais prisioneiros de guerra, por conta da sua patente ser a mais alta dentre todos que ali se encontravam. E, assim, colecionou estratégias de sobrevivência, destacando-se a fé e o otimismo em relação ao futuro, pautados em um realismo – ou seja, reconhecendo a situação desesperadora em que se encontrava. A partir de tais experiências (resiliência, resistência e superação), James C. Collins elaborou a Teoria do Paradoxo de Stockdale.

Assim, o objetivo geral é identificar e elencar as habilidade e competências necessárias para o enfrentamento da crise pandêmica a partir da Teoria do Paradoxo de Stockdale. Para o seu cumprimento, os objetivos específicos são: promover um resgate histórico da vida e do trabalho de James Bond Stockdale na Marinha Americana; explanar sobre a Teoria do Paradoxo de Stockdale; mapear a conjuntura acerca dos impactos e reflexos causados pela pandemia do Covid-19 na sociedade e nas organizações; distinguir as competências e habilidades necessárias durante e após a supracitada crise pandêmica.

Justifica-se pela demanda em um olhar aprofundado para a compreensão da sociedade diante da pandemia, considerando as diversas transformações sofridas, sendo notório a ocorrência de conflitos de caráter social, tanto de ordem interna como de ordem externa. Além disso, justifica-se em proporcionar novos conhecimentos da área de desenvolvimento pessoal, proporcionando um desenvolvimento crítico e científico-acadêmico, a partir de reflexões sobre as habilidades e competências a serem desenvolvidas durante e pós pandemia, uma promoção de *mindset* de alto valor para os profissionais e recursos humanos voltados aos negócios.

Sua abordagem faz-se relevante, pois, as produções científicas com resultados de estudos sobre a Teoria de Stockdale, seu paradoxo, bem como sua aplicação para desenvolvimento de habilidades e competências no período de pandemia do Covid-19 ainda são restritas. Assim, o estudo pode contribuir tanto para a produção de conhecimentos que corroborem com a comunidade acadêmica e científica – tanto da Gestão de Pessoas, Administração –, haja vista a reunião de informações importantes acerca de um assunto em demanda e considerado como emergente.

1.1 Metodologia

Para o cumprimento do objetivo de pesquisa, bem como para responder à sua situação problema e, ainda, considerando a relevância apresentada para o estudo, a metodologia de pesquisa se define por explicativa (GIL, 2017) subsidiada por uma revisão bibliográfica e literária atual (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A pesquisa explicativa objetiva a exploração de algo novo como uma forma de tentativa de conectar ideias para compreender determinado fenômeno (GIL, 2017) – que no caso identificar e elencar as habilidades e competências para o enfrentamento da crise pandêmica do Covid-19 a partir da Teoria do Paradoxo de Stockdale.

É um método valioso para pesquisas sociais, que objetivam transmitir novos dados acerca de um ponto de vista de estudo e que permitem ao pesquisador maior familiaridade com uma teoria a ser aplicada ou testada (GIL, 2017).

Como já enuncia, é um tipo de pesquisa que busca explicações aprofundar acerca de algo (fenômeno; realidade) que esteja acontecendo, na tentativa de identificar fatores que contribuam e, por isso, são mais estruturadas que os demais tipos de pesquisa, haja vista a necessidade de explorar, descrever, correlacionar/associar fatos, atribuindo sentidos para tal fenômeno/realidade. Assim, se faz importante, pois proporcionam novas descobertas e novos conhecimentos sobre determinado assunto (GIL, 2017).

A revisão bibliográfica apoiou-se em algumas obras traduzidas sobre o Paradoxo e a Teoria de Stockdale, em portais com publicações de biografias e se fez complementar a partir da literatura atual (periódicos, jornais e revistas), considerando a conjuntura da crise pandêmica do Covid-19.

Para melhor organização, o estudo foi organizado em capítulos, estruturados sequencialmente após este introito e descrição metodológica. Inicialmente, abordou-se sobre a história da Teoria do Paradoxo de Stockdale, criada por James C. Collins e inspirada em James Bond Stockdale. Na sequência, a pandemia do Covid-19 foi caracterizada, descrita como uma grande crise econômico-política-social e sanitária que impactou toda a sociedade. Posteriormente, foram elencadas as habilidades e competências para o enfrentamento da crise pandêmica descrita a partir da do Paradoxo de Stockdale. Por fim, sem pretensão de esgotamento do tema, justamente por ser, ainda, pouco abordado na literatura contemporânea, breves reflexões acerca do abordado foram estruturadas no capítulo de considerações finais, seguidas das limitações e contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 A (HISTÓRIA DA) TEORIA DO PARADOXO DE STOCKDALE

Para se explicar a Teoria do Paradoxo de Stockdale, criada por James C. Collins, faz-se necessário um resgate histórico de seu contexto, não tendo como escapar de contar a história de James Bond Stockdale – o almirante da marinha americana que inspirou, com suas lições de vida, a sua origem. Desta forma, o presente capítulo deste artigo assim se ocupa.

2.1 A história de vida do Almirante James Bond Stockdale

James Bond Stockdale, natural de Abingdon, uma cidade localizada no estado americano de Illinois, filho de Mabel Edith e Vernon Beard Stockdale, nasceu em 23 de dezembro de 1923 (AMERICAN ACADEMY OF ACHIEVEMENT, 2020).

Foi vice-almirante e aviador da Marinha dos Estados Unidos, serviu entre os anos de 1943 a 1979. Foi premiado com diversas medalhas: a Medalha de Serviço Distinto da Marinha; Estrela de prata; Legião de Mérito; Cruz Voadora Distinta; Medalha de Estrela de Bronze; Coração Roxo; Medalha de ar e a Medalha de Honra do Congresso – o maior prêmio militar do país (UNITED STATES NAVAL ACADEMY, 2010).

No ano de 1943 ele ingressou na Academia Naval dos Estados Unidos em Annapolis, Maryland. Em 5 de junho de 1946, ele lá formou com a turma de 1947. Academicamente, ficou em 130º lugar entre 821 graduados em sua classe (UNITED STATES NAVAL ACADEMY, 2010).

Stockdale liderou o Marinha dos Estados Unidos durante a Guerra do Vietnã. Em 9 de setembro de 1965 sua nave foi atingida pelos vietnamitas, sendo obrigado a pousar de forma emergencial de paraquedas em uma vila, se tornando um prisioneiro de guerra, e foi levado à prisão Hanoi Hilton, ao norte do Vietnã, onde passou a ser torturado e espancado todos os dias (AMERICAN ACADEMY OF ACHIEVEMENT, 2020).

Durante a Guerra do Vietnã, Stockdale foi prisioneiro de guerra por mais de sete anos, mantido em cativeiro com outros prisioneiros de guerra. Dentre todos os prisioneiros alocados no cativeiro, se destacou por possuir a patente mais alta, e por esta razão foi lhe incumbida a missão de organizar e desenvolver estratégias de sobrevivência (AMERICAN ACADEMY OF ACHIEVEMENT, 2020).

Uma operação chamada Operation Homecoming ocorreu em 1973, e teve o objetivo de libertar os prisioneiros, inclusive o almirante Stockdale. Ao retornar para os Estados Unidos foi aclamado como herói de guerra (UNITED STATES NAVAL ACADEMY, 2010).

Durante sua vida, produziu alguns escritos como, ‘Taiwan e a disputa Sino-Soviética, (Stanford, Califórnia, 1962) e ‘The Ethics of Citizenship’ (Universidade do Texas em Dallas, 1981). Além disso, participou de algumas palestras realizadas sobre valores morais em uma sociedade livre (AMERICAN ACADEMY OF ACHIEVEMENT, 2020).

O comandante Stockdale foi candidato a vice-presidente dos Estados Unidos nas eleições presidenciais de 1992, com o ingresso independente de Ross Perot. Logo, se aposentou em Coronado, no estado da Califórnia. Já com uma idade mais avançada, Stockdale adquiriu a doença de Alzheimer, e veio a óbito com 81 anos, em decorrência da doença, em 5 de julho de 2005 (AMERICAN ACADEMY OF ACHIEVEMENT, 2020).

2.2 A Teoria do Paradoxo de Stockdale

O criador do Paradoxo de Stockdale foi James C. Collins, um norte americano, consultor de negócios, que ao conversar com Stockdale sobre a estratégia de sobrevivência na durante a guerra do Vietnã, teve a ideia de elaborar um conceito filosófico adaptado para o mundo empresarial (VON BERGEN; BRESSLER, 2017).

Em seu livro ‘Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don’t’, Collins (2001) explora as experiências vivenciadas pelo Almirante James Stockdale durante o período da guerra e as aplica na cultura organizacional de um empresa.

O Paradoxo de Stockdale, portanto, parece envolver a positividade do ser (manter a fé de que prevalecerá no final, independentemente das dificuldades) e, ao mesmo tempo, ser realista, o que alguns chamariam de negativo (confrontar os fatos mais brutais da vida atual e da realidade, quaisquer que sejam). Um equilíbrio em ambos parece ser importante para a sobrevivência (OLIVEIRA, 2015).

No nível organizacional, essa dualidade protege contra o desapontamento sem fim que o otimismo geralmente cria. Confrontar a adversidade do estado atual permite que as organizações façam avaliações realistas de sua situação atual para alocar energias e reservas para enfrentar melhor cada desafio que surgir, posicionando assim a empresa com uma chance maior de prevalecer (VON BERGEN; BRESSLER, 2017).

A palavra paradoxo deriva etimologicamente do grego *para* e *doxa*, e que quer dizer: estranho, bizarro, extraordinário. Em sentido amplo, paradoxo se refere a pensamentos ou conceitos que divergem entre si; crença ordinária e compartilhada pela maioria; aparente falta de nexo ou contradição (BUNGE, 2002). Entretanto, eu sentido filosófico vem sendo muito

empregado, principalmente nas organizações por meio de seus gestores. Tem-se, então, a seguinte definição:

Paradoxo. Contradição ou assunção contra intuitiva ou achado. Os paradoxos de primeira espécie são de duas classes: lógicos e semânticos. Os primeiros foram encontrados na lógica e na teoria dos conjuntos no começo do século XX, e seu estudo estimulou importantes avanços, como a teoria do tipo e a teoria axiomática dos conjuntos (BUNGE, 2002, p.1).

Alguns dos paradoxos semânticos eram conhecidos e têm sido investigados há séculos. O mais famoso é o Paradoxo do Mentiroso, que pode ser tratado por meio da distinção linguagem-metalinguagem. Quanto aos paradoxos do tipo resultados contra intuitivos, a física quântica está carregada delas. Basta lembrar o EPR³ e os experimentos mentais de Gato de Schrödinger. O primeiro foi resolvido, mas os outros continuam sendo água para o moinho da indústria acadêmica. A lógica indutiva também se apresenta marcada pelo Paradoxo do Corvo e pelo Paradoxo do Verzul (BUNGE, 2002).

Como exemplo, Platão demonstrou um paradoxo quando disse: ‘Sou o homem mais sábio vivo, pois sei uma coisa, e é que nada sei’. A noção de paradoxo foi definida como ‘elementos contraditórios, mas inter-relacionados – ou seja, elementos que parecem lógicos em isolamento, mas absurdos e irracionais ao aparecerem simultaneamente (COLLINS, 2001).

Em uma conversa entre Collins e Stockdale, pode-se extrair vários elementos importantes, como a perspectiva do otimismo *versus* o realismo e fé *versus* pragmatismo. Collins pergunta a Stockdale sobre sua experiência como prisioneiro; questiona sobre como era o perfil dos que não sobreviveram à Guerra do Vietnã. Em resposta, Stockdale afirma que nunca perdeu a fé no final da história, nunca duvidou não apenas de que iria sair, mas também de que iria prevalecer no final e transformar a experiência no evento definidor de sua vida, que faria novamente (OLIVEIRA, 2015; CANDELORO, 2020).

A respeito do perfil dos prisioneiros que não sobreviveram ao Vietnã, o Almirante Stockdale disse: “Eles disseram que ‘sairemos no Natal’. E o Natal chegaria e o Natal iria. Eles diziam: ‘Nós estaremos saindo na Páscoa’. E a Páscoa chegaria e a Páscoa iria. E depois no Dia de Ação de Graças, e então seria Natal novamente. E eles morreram de um coração partido” (COLLINS, 2001, p. 84).

Para Von Bergen e Bressler (2017), o Paradoxo de Stockdale é como a famosa experiência do psicoterapeuta e sobrevivente do holocausto Viktor Frankl em vários campos de

³ Iniciais de Einstein, Podolsky e Rosen, autores de um artigo publicado em 1935, que aceita ser a mecânica quântica correta, mas não completa (BUNGE, 2002).

concentração alemães na Segunda Guerra Mundial. Frankl (1959, p. 139) observou que a taxa de mortalidade nos campos de concentração alemães aumentou perto do Natal, porque muitas pessoas que acreditavam que a estariam gastando com sua família morreram de decepção, vindo desenvolver o conceito de “otimismo trágico; “otimismo diante da tragédia”.

Tal conceito refere-se à capacidade de esperança apesar e por causa de experiências trágicas. O otimismo trágico é baseado no espírito humano desafiador, a visão nietzschiana de que o que não pode destruir uma pessoa os torna mais fortes. Não tem utilidade para ilusões ou ilusões positivas e se baseia, em parte, na aceitação que permite enfrentar a realidade do que não pode ser mudado (VON BERGEN; BRESSLER, 2017).

O otimismo trágico é semelhante ao paradoxo de Stockdale, na medida em que ambos expressam uma dualidade envolvendo o reconhecimento das dificuldades da situação atual e a crença positiva de que, no final, eles triunfariam (VON BERGEN; BRESSLER, 2017).

O almirante Stockdale se destacou por seu modo de pensar e por sua disciplina militar. A doutrina militar acrescentou a sua vida a auto responsabilidade, buscou realizar todos os mecanismos disponíveis no momento, e para a sua proteção e proteção dos soldados junto a ele enclausurados. Por ele foi desenvolvido um sistema de comunicação próprio para que não ocasionasse um isolamento social entre eles, para que eles se sentissem acolhidos (COLLINS, 2001).

Stockdale possuía uma fé inabalável em um final vitorioso; porém, ele não era iludido pelo otimismo. Bem verdade, ele era pragmático, avaliava sempre as condições adversas e as condições favoráveis. Não buscava traçar metas, nem pensava nas etapas; vivia um dia de cada vez, mirando o fim, diferente dos seus colegas que não conseguiam sustentar o otimismo quando estabeleciam prazos para o resgate e que, ao passar dos dias, notavam que seus prazos nunca eram cumpridos, então se frustravam e desistiam de lutar. O seu objetivo era salvar a si mesmo e aos demais prisioneiros, só que para que isso acontecesse ele precisava passar por desafios diários de superação e exercitar a sua fé (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2019).

O modo de pensar de Stockdale buscava um equilíbrio entre o racional, o realismo com a perspectiva otimismo, não deixando nenhum desses conceitos ultrapassarem os limites (COLLINS, 2001). “Quem não acredita na vitória, já perdeu a batalha antes da mesma começar. Por outro lado, ser otimista em excesso pode fazer com que a queda seja brusca, inesperada e extremamente dolorosa, ao ponto de não conseguir mais se levantar” (TRISUZZI, 2015, p.1) – esta seria uma mensagem relativa às suas lições. Por esta razão é que a Teoria do Paradoxo de Stockdale vem sendo considerada uma teoria revolucionária, pois ela vai de encontro com tudo

que é proposto pela literatura norte americana que idolatra o pensamento excessivamente otimista (VON BERGEN; BRESSLER, 2017).

3 IMPACTOS E REFLEXOS CAUSADOS PELA PANDEMIA DO COVID-19

Caracteriza-se como pandemia quando uma doença nova, para qual as pessoas não têm imunidade, se alastra e passa a ser detectada em várias regiões do mundo, simultaneamente. Nota-se que o fator determinante é o espaço geográfico e não a gravidade da doença (ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS, 2020).

A crise da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19) trouxe para os governos do mundo todo um desafio extraordinário na implementação de políticas públicas sanitárias e econômicas, que possam urgentemente auxiliar no combate ao vírus com medidas de curto prazo (HARTMANN, 2020).

No Brasil, a chegada dessa nova crise é ainda mais grave, uma vez que a economia do país, além de não ter se recuperado da expressiva recessão ocorrida entre os anos de 2015 e 2017, apresentou apenas pequenos sinais de retomada em 2018 e 2019. Com isso, os impactos da crise da Covid-19 na economia nacional em 2020 vêm se somar a um quadro socioeconômico que já se encontrava em franca degradação (MATTEI; HEINEN, 2020, p. 647).

Rapidamente foram causados vários impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos e, com isso, ações emergentes foram adotadas para conter a pandemia da Covid-19: isolamento, a quarentena, o fechamento do comércio e a paralisação de atividades. Todas foram recomendadas pelas orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS), do Ministério da Saúde do Brasil (MS), do Centers for Disease Control and Prevention (CDC, Estados Unidos) e outras organizações nacionais e internacionais, para evitar o contágio que vem disseminando muitos óbitos pelo mundo (LIMA, 2020).

Essas medidas significam uma mudança drástica na rotina das pessoas, muitas coisas simples que realizamos automaticamente no nosso dia a dia, começam a ter mais valor. As pessoas estão sendo obrigadas a conviver com nós mesmos, com as pessoas moram conosco, trata-se de uma grande adaptação (MATTEI; HEINEN, 2020).

O confinamento imposto pela Covid-19, que já foi descrito como o maior experimento psicológico do mundo [...] vem colocando à prova a capacidade humana de extrair sentido do sofrimento e desafiando indivíduos e sociedade, no Brasil e em todo o planeta, a promoverem formas de coesão que amortecem o impacto de experiências-limite na vida mental (LIMA, 2020, p.1).

Hartmann (2020, p.1) destaca que tais mudanças drásticas, inclusive o isolamento social/confinamento, vêm caracterizando, nas pessoas, a chamada ‘Coronofobia’, sendo este quadro associado à “ansiedade (incluindo pânico e ansiedade generalizada), depressão, angústia, comportamentos obsessivos, acumulação, paranoia, reações de evitação, sensação de desesperança”.

Segundo Polakiewicz (2020), o confinamento pode ser uma oportunidade. Muitos acham que agora o desenvolvimento deixou de existir, mas ao contrário disso, foi na crise que a humanidade evoluiu. Inclusive nas reinvenções individuais. As pessoas têm a oportunidade de criar novas tecnologias – não aquelas físicas ou eletrônicas, mas sim, as que se estendem ao corpo, tais como: as emoções, a comunicação, o afeto e o enfrentamento do outro/do próximo. Para o estudioso, este é o verdadeiro desafio para os impactos e reflexos causados pela pandemia do Covid-19. Haaland (2020) afirma que lições deixadas por Stockdale podem corroborar para superação deste desafio.

3.1 Lições de Stockdale para o momento pandêmico

O Almirante Stockdale, diante das dificuldades e do sofrimento que passou, desenvolveu algumas lições que podem ser incorporadas no momento em que a humanidade passa por essa combinação de crises agravada pela pandemia (HAALAND, 2020).

‘Mantenha a fé de que você vencerá ao final apesar das dificuldades e, ao mesmo tempo, confronte os fatos mais brutais da sua realidade atual, sejam quais forem’. Ao enfrentarmos as incertezas sobre o futuro – tanto da pandemia, seus efeitos quanto nosso próprio futuro – esta lição não poderia ser mais oportuna (CANDELORO, 2020, p.1).

De acordo com Stockdale todos devem encarar a realidade dos fatos (STOCKDALE, 1984); ou seja, todos devem analisar, criteriosamente, tudo que acontece ao redor, para que em momentos de crise ou de situações extremas, tenham sapiência para encontrar as soluções adequadas. O que se trata de uma tarefa muito difícil, pois quando as pessoas se encontram em uma situação de pressão elas costumam não utilizar o raciocínio e se deixam levar pelas emoções (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2019). Isso sugere que as pessoas e as empresas necessitam compreender a importância do apoio comunitário, e das medidas do Estado para que possam construir novos meios de comunicação.

As emoções podem levar a vários caminhos, entre eles, o desespero e as angústias, colocando tudo a perder. Ou, então, levam as pessoas a fugir da realidade, em busca de uma

sensação de conforto – o que também é prejudicial, pois o senso de realidade é perdido e, conseqüentemente, o potencial de defesa é reduzido. Os momentos de adversidade desafiam as pessoas a buscarem mudanças (HAALAND, 2020; CANDELORO, 2020). A lição predominante é de que, só encarando a realidade é que se pode construir o melhor caminho.

O Almirante Stockdale entrou na carreira militar muito cedo e lá aprendeu sobre a ser uma pessoa disciplinada. Ele construiu experiência através da fé da disciplina; entendia que, naquele momento, a fé e a disciplina seriam alternativas para sobrevivência de seus soldados, frente aquele cenário de guerra (HAALAND, 2020; CANDELORO, 2020). Esta lição pode ser adaptada para a situação pandêmica atual.

O fato é que, “não controlamos o que nos acontece, mas podemos controlar a nossa resposta ao que nos acontece” (CANDELORO, 2020, p.1). A maneira como as pessoas agem diante dessa situação pandêmica é que vai defini-las, que vão deixa-las aptas a extrair lições com as dificuldades que são apresentadas. Aprender a identificar o que realmente é importante e o que é passageiro.

Para Stockdale as pessoas precisam ser otimistas, mas com um senso de realismo. O otimismo não é o aposto do realismo, as pessoas podem ter fé e esperança em uma vitória e agir de forma pragmática, se utilizando de uma autoconsciência e do auto responsabilidade (SPINELLI; TELLECHEA, 2020).

Em seu livro ‘Good to Great’, Collins (2001) e sua equipe estudaram empresas que fizeram a transição de desempenho medíocre para excelente e descobriram que grandes organizações adotavam o Paradoxo de Stockdale, que envolvia o mistura certa de otimismo e vontade de enfrentar os fatos cruéis da realidade. Segundo Stockdale (1984), os indivíduos nunca devem confundir fé que no futuro eles prevalecerão, independentemente das dificuldades, com a disciplina para enfrentar os duros fatos de sua realidade atual. Desta forma, gestores de empresas e gestores da área de recursos humanos podem aplicar tal paradoxo para o enfrentamento desse momento pandêmico, na intenção de sobrevivência dessa guerra viral, para permanência no mercado e para manutenção de suas atividades lucrativas, visando que ao final todos os envolvidos (pessoas e organizações) possam sair com vida.

E por fim, para Stockdale (1984), o que falta nas pessoas é a aceitação do seu processo; é saber que não devem se questionar o porquê que as coisas acontecem e sim treinar o lado emocional para alcançar o controle diante das dificuldades. É, em síntese, reconhecer o valor de cada coisa que acontece a elas, pois, cada experiência traz-lhes aprendizados. De acordo com a Sociedade Brasileira de Coachinhg (2020), para que isso ocorra é preciso que as pessoas estimulem suas crenças em si mesmas, tomando como exemplo as lições de Stockdale; é preciso

buscar a automotivação, pois é dela que surgirá a força necessária para enfrentarem os momentos difíceis, assim como o almirante fez para ajudar aos soldados aprisionados com ele na Guerra do Vietnã.

A partir das lições deixadas por Stockdale e, desta forma, embasando-se na Teoria do Paradoxo criada, acredita-se que para o enfrentamento da crise pandêmica, as pessoas precisam desenvolver habilidades e competências, tanto para sobrevivência durante a crise, como para a sobrevivência quando a crise passar e, principalmente, para acompanhar este momento de intensas transformações da sociedade.

4 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O ENFRENTAMENTO DA CRISE PANDÊMICA A PARTIR DA TEORIA DO PARADOXO DE STOCKDALE

A pandemia Covid-19 abalou (e vem abalando) todo o mundo. As pessoas estão passando por momentos difíceis, que ocasionaram grandes adaptações em suas rotinas, seja no âmbito profissional ou pessoal. Por conta dos protocolos de saúde, foram obrigadas a se manterem em casa isoladas, em quarentena para os doentes e em isolamento social para o restante da sociedade (SANTOS, 2020).

O que era realizado em sociedade e comunidade, passou a ser executado em residências, por meio do *home office* e do teletrabalho, por exemplo. Ou, então, a ampliação de suas disponibilidades, com a permanência integral em suas casas, passaram a geral insatisfação, angústia, tédio e tudo isso misturado ao medo. Além disso, os noticiários reforçam, diariamente, o número de mortes e o nível do vetor de contágio por região. Na verdade, nem todas as pessoas vêm se adaptando ao ‘novo normal’

. Stockdale (1984), enquanto prisioneiro por sete anos, sobreviveu às condições de extrema crueldade, sofreu diversos tipos de tortura, desde as torturas físicas severas como espancamento, fome, sede, chicotadas, enforcamentos, falta de higiene, falta de assistência médica e as torturas psicológicas.

Sem dúvidas, a pior parte de tudo foi a tortura psicológica, pois por ter o cargo de maior patente dentre os outros prisioneiros, carregava maior responsabilidade. A sua tortura psicológica era dupla, além de sofrer por ser mantido em confinamento, isolado na total escuridão, ameaçado, coagido, acorrentado por ferros pesados aos seus pés, existia a autotortura, pois em sua mente era o seu dever salvar a si e aos demais prisioneiros de guerra (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2019).

É notável que as condições não são favoráveis; mas, é justamente o que Stockdale passou em condições adversas que o fez desenvolver competências socioemocionais, para se manter forte e sobreviver daquela situação. Assim acredita-se que as pessoas devem fazer o mesmo, aproveitarem esse momento para se autoconhecerem e alimentarem o sentimento de pertencimento a uma única humanidade.

As competências conceituam-se como um conjunto de diferenciais que as pessoas têm e que possam impactar em seus desempenhos e promover resultados desejados/almejados a serem atingidos. Podem ser associadas como “conhecimento sobre determinado assunto (*know-how*, saber); habilidade para produzir resultados com o conhecimento (saber fazer); e atitude proativa, assertividade (querer fazer)” (COSTA, 2015, p.7).

Especificamente, aqui neste estudo, a referências às competências e habilidades a serem desenvolvidas no período pandêmico não podem ser dissociadas das competências socioemocionais, sendo estas, segundo Hartmann (2020), responsáveis por tratar das capacidades individuais que se manifestam nos modos de pensar, sentir e nos comportamentos ou atitudes para se relacionar consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos, tomar decisões e enfrentar situações adversas ou novas.

O Instituto Ayrton Sena (2020, p.1) desenvolve um projeto específico sobre a necessidade de desenvolvimento das habilidades e competências socioemocionais (Figura 1), definindo-as como “capacidades individuais que se manifestam nos modos de pensar, sentir e nos comportamentos ou atitudes para se relacionar consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos, tomar decisões e enfrentar situações adversas ou novas”.

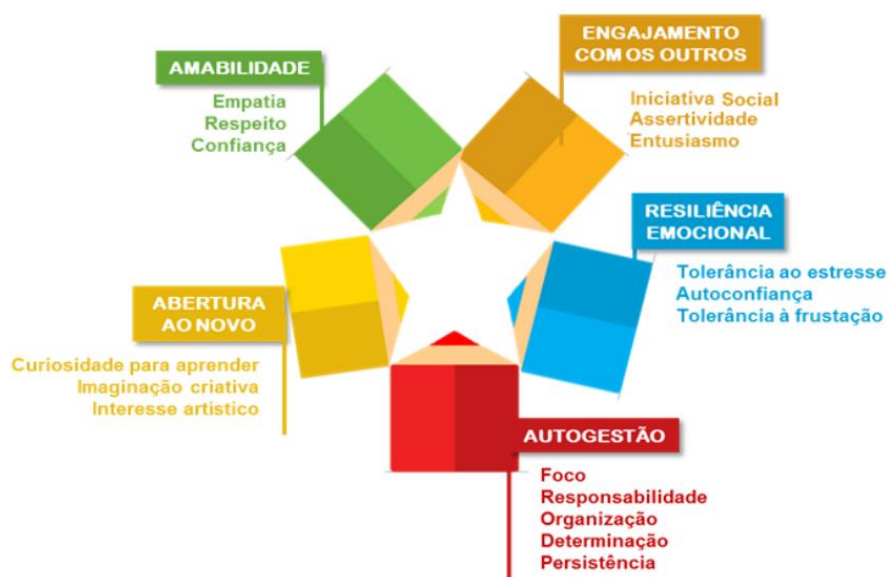


Figura 1 – Habilidades e competências socioemocionais
Fonte: Instituto Ayrton Sena (2020, p.1)

A Escola de Formação de São Paulo, coordenada pelo Governo do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2020) trouxe uma abordagem sobre as 5 macrocompetências socioemocionais e sobre suas 17 microcompetências (ou habilidades), organizadas aqui no Quadro 1.

Quadro 1 – Competências Socioemocionais

Abertura ao Novo	<p>Curiosidade para aprender – Ser capaz de demonstrar interesse em ideias e paixão por aprender, entender e explorar temas intelectualmente; ter mentalidade inquisitiva que facilita o pensamento crítico e a resolução de problemas.</p> <p>Imaginação criativa – Ser capaz de gerar novas maneiras de pensar e agir por meio da experimentação, brincadeira, aprender com seus erros.</p> <p>Interesse artístico – Avaliar, apreciar e valorizar design, arte e beleza, o que deve ser experimentado ou expresso em escrita, visualmente, em artes performáticas, música e outras formas de autorrealização.</p>
Amabilidade	<p>Respeito – Ser capaz de tratar outras pessoas com respeito e cortesia, da maneira como gostaria de ser tratado, considerando suas noções próprias de justiça, igualdade e tolerância.</p> <p>Empatia – Ser capaz de assumir a perspectiva dos outros e de utilizar habilidades de empatia para entender as necessidades e sentimentos dos outros, agindo com generosidade e consideração de acordo com essa percepção.</p> <p>Confiança – Ser capaz de perceber que outros têm boas intenções e de perdoar aqueles que cometem erros; evitar ser ríspido e categórico, dar uma segunda chance.</p>
Autogestão	<p>Foco – Ser capaz de focar a atenção e se concentrar na tarefa e evitar distrações, mesmo quando realiza tarefas repetitivas.</p> <p>Responsabilidade – Ter habilidades de autorregular o que precisa para completar as suas responsabilidades, cumprir seus compromissos, agir de maneira confiante e consistente, e inspirar confiança.</p> <p>Organização – Ter habilidades organizacionais e atenção meticulosa a detalhes importantes para planejamento e execução de planos para objetivos de longo prazo</p> <p>Persistência – Ser capaz de superar obstáculos para atingir objetivos importantes; implementar, persistir e terminar.</p> <p>Determinação – Ser capaz de estabelecer objetivos e metas para si mesmo, se motivar, trabalhar duro, e se entrega plenamente ao trabalho, tarefa ou projeto que deve completar.</p>
Engajamento com os outros	<p>Iniciativa social – Ser capaz de abordar e se conectar com outras pessoas, tanto com amigos como pessoas desconhecidas, iniciando, mantendo e apreciando o contato social; ter habilidade em trabalhos de grupo, incluindo expressividade comunicativa, como falar em público.</p> <p>Assertividade – Ser capaz de falar o que acredita, expressar suas opiniões, necessidades e sentimentos, mobilizar as pessoas; conseguir ser preciso e firme, saber expressar suas ideias, defender uma posição e confrontar outros se necessário; coragem.</p> <p>Entusiasmo – Ser capaz de demonstrar paixão e empolgação pela vida; ir ao encontro a suas atividades diárias com energia, entusiasmo e uma atitude positiva.</p>
Resiliência Emocional	<p>Tolerância ao estresse – Saber regular ansiedade e resposta ao estresse, não se preocupar excessivamente e ser capaz de resolver problemas com calma.</p> <p>Autoconfiança – Sentir-se realizado consigo mesmo e sua vida, ter pensamentos positivos e manter expectativas otimistas; antecipar o sucesso em suas ações, ter mentalidade de crescimento e proativa, não ficar ruminando ou obcecado por fracassos ou frustrações.</p> <p>Tolerância à frustração – Ter estratégias efetivas para regular frustração, raiva e irritação; ser capaz de manter a tranquilidade e serenidade em face às frustrações, não ser volátil.</p>

Fonte: São Paulo (2020, p.1)

A partir de tal definição, e considerando o contexto que os brasileiros têm vivenciado, acredita-se que podem ser selecionadas algumas competências e habilidades socioemocionais, bem como mostrar o porquê elas são fundamentais para o enfrentamento do momento. Esta seleção pode acontecer, ainda, a partir da Teoria do Paradoxo de Stockdale, tendo como premissa a assertiva de que as pessoas devem se concentrar no presente (na pandemia) e no futuro (no depois da pandemia) (SANTOS, 2020). Tal dualidade – também chamada de ambidestração organizacional por Haaland (2020) –, utilizada pelo almirante, permitiu a ele e seus seguidores sobreviver às dificuldades de serem prisioneiros de guerra.

Em analogia, algumas reflexões acerca deste presente (na pandemia) e deste futuro (no depois da pandemia) são promovidas em relação às habilidades e competências necessárias para o enfrentamento de todas as mudanças da sociedade causadas pelos impactos e reflexos pandêmicos.

4.1 Habilidades e competências necessárias para o durante a pandemia

Sobre a autogestão podem-se extrair algumas ideias centrais, como: determinação; organização; foco; persistência e responsabilidade. A autogestão consiste em um conjunto de práticas organizacionais que buscam equilibrar a autoridade nos níveis hierárquicos, buscando clareza de seus atos, comprometimento com o processo e com os resultados. Além disso, não se pode deixar de considerar que a autogestão tem relação direta com a flexibilização, haja vista que “as pessoas que não são flexíveis não se adaptam ao mundo de mudanças ou não desenvolvem a competência e habilidade da autogestão” (FIRJAN, 2020, p.1).

Em relação ao engajamento com os outros, deve-se levar em consideração a iniciativa social, com a assertividade e entusiasmo. Engajamento se trata de interação e envolvimento com os outros – o chamado *network*. “Networking é uma troca constante e produtiva, que não custa nada, é gentil e agradável [...], não é obrigação nem tarefa, é uma forma de enxergar o mundo e de se relacionar com as outras pessoas” (OLIVEIRA, 2020, p.1). Quando uma pessoa se engaja com outras ela aumenta o seu rol de oportunidades, surgem novas possibilidades na área profissional, na área pessoal.

A resiliência emocional é uma habilidade de importância ímpar, não só no período pandêmico, mas como em toda e qualquer situação a ser enfrentada. Uma pessoa que é resiliente, é uma pessoa que trabalha o seu equilíbrio emocional, uma pessoa tolerante ao estresse, uma pessoa decidida e autoconfiante. Desta forma, frente ao contexto pandêmico, a

resiliência veio apresentar “a capacidade de se manterem em condições de enorme estresse e mudança” (COUTU, 2018, p.9).

Tosto (2020) corrobora desta necessidade de equilíbrio, a considerar os grandes esforços para as mudanças e, principalmente, pelos impactos estressores que a tecnologia pode provocar, principalmente potencializando a situação de isolamento social. Bingham (2020), recomenda promoção de equilíbrio, principalmente emocional psíquico, para que exista qualidade de vida.

Saber lidar com a frustração é muito importante, porque as pessoas estão inseridas em um novo contexto, que as cobra a serem produtivas a todo custo, porque a vida não para; continua seguindo demanda-as ter essa capacidade de adaptação, essa segurança emocional. As soluções não estão tão óbvias quanto antes, não se tem a mesma previsibilidade do futuro; hoje o futuro é incerto. Chatman e Gino (2020) recomendam que, em momentos de frustração, a capacidade de saber inovar é fundamental; ou seja, demanda-se, para o momento, a capacidade de inovação e de experiências a partir de novas oportunidades, na busca de superar desafios (medos e inseguranças) impostos pela instabilidade causada pela pandemia.

Bem verdade, “não sabemos o que nos espera, mas temos que nos adaptar e rápido aos novos caminhos que o mundo tomará” (MASSAMAI, 2020, p.1). É um momento de se observar melhor, de observar os outros. De encarar os defeitos e qualidades presentes em cada um. Através da autoanálise é que as pessoas devem lançar estratégias para se desenvolverem, trabalhar seus pontos fracos e fortes. É momento de, assim como Stockdale tirar lições desse período de crise, que hoje se trata de uma pandemia, amanhã poderá ser um imprevisto comum, que pode tirar as pessoas do caminho dos seus objetivos. Encontra-se em Bingham (2020) a assertiva de que as pessoas, para enfrentamento do momento, vêm adotando estratégias emergenciais para que se mantenham seguras e livres de adoecimento.

4.2 Habilidades e competências necessárias para o depois da pandemia

A pandemia do Coronavírus irá deixar consequências e muitos impactos na economia, o que atinge diretamente a vida das pessoas (MATTEI; HEINEN, 2020). É necessário repensar a vida, criar um roteiro estratégico. E desenvolver um planejamento não é uma habilidade natural tem que ser acompanhada com os seus objetivos a serem realizados após a pandemia.

Existem habilidades que devem ser desenvolvidas internamente e outras devem ser desenvolvidas a partir de busca de recursos externos.

Buscar ser uma pessoa amável só facilita as coisas para quem precisa se relacionar com outras pessoas. Dentro da amabilidade é possível extrair outros conceitos como: empatia,

respeito e confiança. Já a empatia é a capacidade de assumir a perspectiva dos outros e de utilizar habilidades para entender suas necessidades e sentimentos, agindo com generosidade e consideração. De acordo com essa percepção, uma pessoa empática constrói relacionamentos próximos e consegue ajudar, apoiar e dar assistência, tanto material quanto emocional, a outras pessoas; enfim, é ser uma pessoa generosa e de fácil convívio. De acordo com a Gazeta (2020) a prática da empatia permite a revisão do conceito de amabilidade, pois para entender a necessidade do outro, deve-se também compreender os sentimentos dos outros, assim como os sentimentos que você pode direcionar aos outros enquanto pratica a empatia. Acredita-se que tal prática deva permear as relações e as pessoas em momentos em que estarão (re)adaptando-se às mudanças e aos impactos e reflexos trazidos pela pandemia.

Outra boa maneira de se preparar para o mundo pós-Covid-19 é adquirir habilidades tecnológicas – uma forma de exercício de abertura ao novo e de resiliência, enquanto competências e habilidades. A pandemia da Covid-19 está acelerando as transformações digitais nas empresas, que tentam se tornar mais resistentes a futuros surtos e interrupções. A realidade é que tecnologias como inteligência artificial, *big data*, *internet*, realidade virtual e aumentada e robótica tornarão os negócios mais resilientes a futuras pandemias, e qualquer pessoa que possa ajudar as empresas a explorar essas tecnologias estará em vantagem. A vantagem é que a mudança imposta subsidiada pela tecnologia e seus avanços promovidos são fatores permissivos às melhorias pessoais (MICELI, 2020).

Outra habilidade que será essencial à medida que nossa economia global se recuperar dos danos causados pela Covid-19 é o pensamento crítico. Durante a pandemia, está sendo percebido um pico de notícias falsas e deturpações de dados e estudos. As pessoas que podem avaliar objetivamente informações de diversas fontes para determinar o que é credível serão valorizadas. Nem todas as informações devem ser confiáveis, mas as organizações precisarão confiar no pensamento crítico para entender quais informações devem influenciar a tomada de decisões. Na verdade, a pandemia veio fortalecer a ‘Infodemia’ (MICELI, 2020). As pessoas estão mais ativas do que nunca e aquelas não adeptas serão obrigados a se adequarem à transformação digital, mesmo que tardia, como questão de sobrevivência. E, neste contexto, determinar o que é fato ou o que é *fake* é fundamental (LEISTER, 2020).

Por fim a abertura ao novo, que compreende uma imaginação criativa, imaginação para aprender, interesse artístico. Ser uma pessoa aberta ao novo é possuir uma capacidade de adaptabilidade muito grande, é acompanhar as transformações sofridas pelo mundo. “De uma forma ampla, diz respeito à capacidade de uma pessoa ser flexível, apreciativa diante de situações desafiadoras, incertas e complexas” (FIRJAN, 2020, p.1). É estimular o raciocínio

lógico para criar novas rotas que levam ao instinto natural de sobrevivência e, a partir daí desenvolver uma proposta de empreendimento (de si mesmo).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do contexto histórico e da origem da Teoria do Paradoxo de Stockdale foi abordada, para que pudesse ser compreendida a sua aplicabilidade para momentos pandêmicos, como o da combinação de crises causadas pelo Covid-19. A partir de então, foi possível compreender um pouco mais sobre resiliência, resistência e superação.

O paradoxo contextualizado sugere que os indivíduos se concentrem no presente e no futuro, configurando-se como uma lição de como encarar a pandemia do Covid-19 enquanto uma grande oportunidade de desenvolver habilidades e competências que garantam às pessoas uma alternativa de abandono da zona de conforto e de conquista de equilíbrio e força, de aquisição de novos hábitos e valores. A teoria que o sustenta utiliza-se do pragmatismo e o otimismo – uma dualidade utilizada pelo Almirante Stockdale para equilibrar um futuro esperançoso com o indesejável agora, o que permitiu, a ele e aos seus seguidores, sobrevivência às dificuldades de serem prisioneiros de guerra.

O que os otimistas e pensadores positivos entre os prisioneiros de guerra deixaram de fazer foi confrontar a realidade daquela situação. Essa ilusão pode ter tornado mais fácil para eles a curto prazo, mas, quando foram forçados a encarar a realidade, tornou-se demais e eles não conseguiram lidar com a pressão.

A fé inabalável no final do jogo, combinada com uma aceitação estoica do horror da realidade, puderam servir para esclarecer os perigos do otimismo excessivo para indivíduos e organizações. Em analogia, considerando o cenário e conjuntura pandêmica, são necessárias algumas adaptações em relação aos hábitos diários e da rotina comum a todos. As ameaças das doenças trazidas pelo Covid-19 e acometimento da saúde para as pessoas vem causando desestabilidades; mas, todo momento de crise requer um equilíbrio entre o otimismo e o realismo.

São muitas as lições a serem tiradas desse momento de crise, uma delas é a busca pelo autocontrole emocional, porque desempenhar suas funções laborais, em um local que não é apropriado para tal, pode ocasionar danos à saúde mental, como estresse e ansiedade – agravando ainda mais a questão da saúde pública no Brasil.

Se as competências socioemocionais podem ajudar em momentos de crise é um questionamento que toda pessoa deveria promover. Ainda que todas as competências sejam

importantes para o desenvolvimento pleno dos seres humanos, algumas habilidades são ainda mais essenciais em momentos de crise, como por exemplo nessa pandemia mundial, quando tem-se que lidar com um quadro de isolamento social, ansiedade, medo de contaminação, adaptação às novas rotinas, dentre outras questões que mexem com o interior das pessoas.

No estudo realizado, observou-se que as condições desfavoráveis vividas pelo Almirante Stockdale, durante a Guerra do Vietnã, impulsionaram a produção de um mecanismo de defesa e de sobrevivência, que são as já mencionadas habilidades e competências socioemocionais, que diferenciam as pessoas comuns dos líderes. Descobriu-se então que a capacidade de alavancar tensões era a característica mais impressionante e consistente que permitia aos líderes destacados serem ágeis e flexíveis obterem sucesso a longo prazo.

De toda aquela circunstância histórica, foram sete as lições deixadas pelo Almirante: fé e disciplina caminham juntos; é preciso aceitar a derrota; devemos lutar um dia de cada vez; a vitória é proporcional ao desafio; o otimismo é tão perigoso quanto o pessimismo; autocontrole é fundamental; toda experiência de vida é válida.

Entre os principais resultados buscados por esta pesquisa explicativa, estão destacados os conceitos de cada uma das lições desenvolvidas pelo Almirante Stockdale, que compreendem as habilidades e competências, desmembrando-se em habilidades e competências durante a pandemia e habilidades e competências após a pandemia.

Por meio do todo abordado, afirmou-se a hipótese de que a superação da crise econômico-política-social e sanitária vivenciada na atualidade possa acontecer por meio das lições de vida pós-guerra de Stockdale. Pode-se concluir que as habilidades e competências a serem desenvolvidas durante a pandemia são: autogestão (determinação, organização, foco, persistência e responsabilidade); resiliência emocional (tolerância ao estresse, autoconfiança, tolerância a frustração) e; engajamento com o outro (iniciativa social, assertividade e entusiasmo). Ainda, que as habilidades e competências a serem desenvolvidas após a pandemia são: amabilidade (empatia, respeito e confiança); abertura ao novo (curiosidade para aprender; imaginação criativa e interesse artístico); pensamento crítico.

Cumprindo a proposta da pesquisa explicativa realizada, de tentar conectar ideias para compreender determinado fenômeno e permitir maior familiaridade com uma teoria a ser aplicada ou testada, algumas reflexões finais podem ser estabelecidas.

Assim como Stockdale teve sua experiência de guerra, não sabendo como e quando terminaria, nem se sobreviveria, repleto de incertezas, as pessoas encontram-se imersas nessa combinação de crises instaladas pela pandemia do Covid-19. A incerteza de como e quando

acabará torna-as prisioneiras do ‘novo normal’, permitindo-as a busca e extração de lições que as auxiliem a permanecer resistentes e sãs perante às adversidades.

A conjuntura pede uma resposta sistêmica e urgente às incertezas, que envolve a tomada de decisões baseando-se em informações científicas e confiáveis, transparência em divulgação de dados, ações coordenadas e a premissa de que se pode mudar a cada nova informação ou descoberta relevante. A sociedade como um todo se tem como interdependente e suas respostas às incertezas devem ser coordenadas para que as pessoas possam construir estratégias (saídas) de uma forma conjunta.

Que seja, desta forma então, tirada como lição, que a vida não é perfeita, mas cheia de obstáculos e imprevistos. Hoje a Pandemia do Covid-19; amanhã não se sabe o que pode atingir a sociedade. As pessoas são humanas e vulneráveis e suas vidas não podem parar por conta de suas fraquezas e dificuldades. Elas precisam aprender a serem otimistas; contudo, sem negar suas realidades – com bem ensinou o Almirante Stockdale.

5.1 Limitações e contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Em relação às limitações de pesquisa, consideram-se escassas a bibliografia e a literatura contemporânea acerca do Paradoxo de Stockdale, como também sua correlação com os impactos do período pandêmico do Covid-19 e a conjuntura organizacional. Entretanto, acredita-se que tais limitações venham se amenizar com este estudo organizado, mediante a pesquisa explicativa realizada, promovendo-se como uma contribuição científico-acadêmica para as áreas de Gestão de Pessoas e de Administração, haja vista não encontrado estudo semelhante publicado até o momento de sua realização.

Sobre as sugestões para estudos futuras, acredita-se que a extensão deste de cunho bibliográfico literário possa realizar-se junto à uma pesquisa de campo aplicada às organizações de diversos setores, após a pandemia sanitária em questão, visando coleta de evidências e edificação de uma amostragem para elencar habilidades e competências que foram desenvolvidas no período, com base no Paradoxo de Stockdale em tais organizações.

REFERÊNCIAS

A GAZETA. Pandemia com empatia e amabilidade: você tem se colocado no lugar do outro? **Redação**, 19 maio 2020. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/revista-ag/vida/pandemia-com-empatia-voce-tem-se-colocado-no-lugar-do-outro-0520>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS. O impacto da pandemia da Covid-19 na saúde mental. **Matérias ABC**, 15 jun. 2020. Disponível em: <<http://www.abc.org.br/2020/06/15/o-impacto-da-pandemia-na-saude-mental/>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

AMERICAN ACADEMY OF ACHIEVEMENT. Admiral James B. Stockdale, USN. **Biography**, 2020. Disponível em: <<https://achievement.org/achiever/admiral-james-b-stockdale/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Secretaria Geral. **Lei nº 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BINGHAM, S. Como os líderes de RH podem se adaptar em tempos incertos. **Harvard Business Review**, 30 nov. 20

BUNGE, M. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Perspectivas, 2002. Disponível em: <<https://sites.google.com/view/sbgdicionariodefilosofia/paradoxo>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CANDELORO, R. O Paradoxo de Stockdale: fé no resultado final, apesar das dificuldades. **Jornal Venda Mais**, 30 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.vendamais.com.br/o-paradoxo-de-stockdale-fe-no-resultado-final-apesar-das-dificuldades/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CHATMAN, J.; GINO, F. Não deixe que a pandemia acabe com a cultura de sua empresa. **Harvard Business Review**, 30 jul. 2018.

COLLINS, J. C. **Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't**. New York: Harper Business, 2001.

COSTA, C. C. S. Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_010M_7.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2020.

COUTU, D. Resiliência: como funciona essa habilidade? **Harvard Business Review**, 30 jul. 2018.

DUTRA, R. Q. A pandemia e a sociedade do trabalho. **Jota Info**, 22 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-pandemia-e-a-sociedade-do-trabalho-22032020>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

FIRJAN. Atitude Empreendedora: flexibilidade e multifunções são habilidades do mundo de mudanças. **Notícias Firjan**, 22 out. 2020. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/noticias-1/atitude-empreendedora-flexibilidade-e-multifuncoes-sao-habilidades-do-mundo-de-mudancas-1.htm?IdEditoriaPrincipal=4028818B46DE6FAB0146DEB3D3B43D8B>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

FRANKL, V. E. **Man's search for meaning**. Boston: Beacon Press, 1959.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRANATO, L. A crise do coronavírus acelerou estas tendências do futuro do trabalho. **Exame.com**, 16 abr. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/a-crise-do-coronavirus-acelerou-estas-tendencias-do-futuro-do-trabalho/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

HAALAND, M. O Paradoxo de Stockdale em tempos de Covid. **LinkedIn**, 30 maio 2020. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-paradoxo-de-stockdale-em-tempos-covid-marcos-haaland?articleId=6672488254660505600>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

HARTMANN, P. B. “Coronofobia”: o impacto da pandemia de Covid-19 na saúde mental. **Portal PebMed**, 2020. Disponível em: <<https://pebmed.com.br/coronofobia-o-impacto-da-pandemia-de-covid-19-na-saude-mental/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

INSTITUTO AYRTON SENA. **Competências socioemocionais para contextos de crise**. 2020. Disponível em: <<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/socioemocionais-para-crises.html>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

KUZUYABU, M. O que as lideranças já aprenderam com o home office até agora? **Você SA**, 8 set. 2020. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/voce-rh/lideranca-home-office/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

LEISTER, C. Covid-19 e transformação digital nos negócios. **Meio & Mensagem**, 6 maio, 2020. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2020/05/06/covid-19-e-transformacao-digital-nos-negocios.html>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

LIMA, R. C. Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental. **Physis**, vl.30 n.2, jun. 2020 Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312020000200313>. Acesso em: 12 jan. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Brazil. J. Polit. Econ.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 647-668, Dez. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572020000400647&tlng=pt>. Acesso em: 12 jan. 2021.

MICELI, A. L. Relatório de Tendências de Marketing e Tecnologia 2020. **Infobase Interativa/Tec Institute**, abr. 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Infobase_trendstecnologia.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

OLIVEIRA, I. O otimismo realista (Paradoxo de Stockdale). **Ponto dos Concursos**, 19 set. 2015. Disponível em: <<https://www.pontodosconcursos.com.br/artigo/13039/igor-oliveira/o-otimismo-realista-paradoxo-de-stockdale>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

OLIVEIRA, M. **Como fazer networking durante a pandemia**: seja interessante, não interesseiro. 2020. Disponível em: <<https://6minutos.uol.com.br/carreira/como-fazer->

networking-em-tempo-de-pandemia-seja-interessante-nao-interesseiro/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

PASSAMAI, M. Home office: chegou para ficar? **Revista Nd+**, 15 maio 2020. Disponível em: <<https://ndmais.com.br/opiniaio/artigo/home-office-chegou-para-ficar/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

POLAKIEWICZ, R. Coronavírus: Isolamento Social em Tempos de Pandemia. **Portal PebMed**, 24 abr. 2020. Disponível em <<https://pebmed.com.br/coronavirus-isolamento-social-em-tempos-de-pandemia/>>

SANTOS, S. Competências emocionais e profissionais no cenário geral pós-pandemia. **Administradores.Com**, 29 set. 2020. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/compet%C3%A2ncias-emocionais-e-profissionais-no-cen%C3%A1rio-geral-p%C3%B3s-pandemia>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

SÃO PAULO. **5 Macrocompetências Socioemocionais**. Governo de São Paulo: Escola de Formação de São Paulo, 2020. Disponível em: <http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Portais/175/Pr%C3%A2mio%20Inspira%C3%A7%C3%A3o%202020%20-%203.%20Materiais%20de%20apoio%20sobre%20CSE%20e%20SAFE_18%20FEV.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Paradoxo de Stockdale: O que é, Quem foi e Lições de Vida. **SBCoaching Blog**, 22 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/paradoxo-stockdale/>>. Acesso em: 12 jan. 2021

SPINELLI, L. F.; TELLECHEA, R. Recuperação de empresas, pandemia e medidas emergenciais: paradoxo de Stockdale. **Jota Info**, 23 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniaio-e-analise/artigos/recuperacao-de-empresas-pandemia-e-medidas-emergenciais-paradoxo-de-stockdale-23042020>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

STOCKDALE, J. B. **A Vietnam Experience: Ten Years of Reflection**. Stanford: Hoover Institution, 1984.

TOSTO, G. Home office e produtividade em tempos de pandemia. **InfoChannel**, 23 mar. 2020. Disponível em: <<https://inforchannel.com.br/home-office-e-produtividade-em-tempos-de-pandemia/>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

TRISUZZI, I. O otimismo realista do Paradoxo de Stockdale. **Sociedade Latino Americana de Coaching**, 16 jun. 2015. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/o-otimismo-realista-do-paradoxo-de-stockdale>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

UNITED STATES NAVAL ACADEMY. **James B. Stockdale**. 2010. Disponível em: <<https://www.usna.edu/Notables/featured/10stockdale.php>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

VON BERGEN, C. W.; BRESSLER, M. S. How managers use the Stockdale Paradox to balance ‘the now and the next’. **Administrative Issues Journal**, v.7, n. 2. 2017. Disponível em <<https://dc.swosu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1275&context=aij>>. Acesso em: 14 jun. 2020.