

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIS FERNANDO TORRES

**RESILIÊNCIA:
UM ESTUDO PARA A CAPTAÇÃO DA DIMENSÃO MAIS
DINÂMICA E SUBJETIVA DOS FATORES DE PROTEÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SÃO BERNARDO DO CAMPO
2010**

LUIS FERNANDO TORRES

**RESILIÊNCIA:
UM ESTUDO PARA A CAPTAÇÃO DA DIMENSÃO MAIS
DINÂMICA E SUBJETIVA DOS FATORES DE PROTEÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão de Organizações

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

**SÃO BERNARDO DO CAMPO
2010**

LUIS FERNANDO TORRES

**RESILIÊNCIA:
UM ESTUDO PARA A CAPTAÇÃO DA DIMENSÃO MAIS
DINÂMICA E SUBJETIVA DOS FATORES DE PROTEÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Data da Defesa: 09/08/2010.

Resultado: Aprovado

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins _____
Orientadora
Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

Prof. Dr. Jean Pierre Marras _____
Examinador Externo
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Prof^a. Dra. Sueli Aparecida. Freire _____
Examinadora Externa
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Texto Final da Dissertação

A dissertação de mestrado sobre o título “**Resiliencia: Um Estudo para a Captação da Dimensão mais Dinâmica e Subjetiva dos Fatores de Proteção**”, elaborada por **Luis Fernando Torres** foi apresentada e aprovada em **09 de Agosto de 2010**, perante banca examinadora composta por **Prof^a. Dra. Maria do Carmo Fernandez Martins** (Presidente/UMESP), **Prof. Dr. Jean Pierre Marras** (PUC-SP) e **Prof^a. Dra. Sueli Ap. Freire** (UFU).

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins
Orientadora e Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Luiz Roberto Alves
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Programa: **Programa de Pós-Graduação em Administração.**

Área de Concentração: **Administração.**

Linha de Pesquisa: **Gestão de Pessoas e Organizações.**

FICHA CATALOGRÁFICA

T636r	Torres, Luis Fernando Resiliência : um estudo para a captação da dimensão mais dinâmica e subjetiva dos fatores de proteção / Luis Fernando Torres. 2010. 86 f. Dissertação (mestrado em Administração) -- Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2010. Orientação : Maria do Carmo Fernandes Martins 1. Resiliência 2. Fatores de proteção 3. Fatores de risco I. Título. CDD 658
-------	---

*À Patricia,
com muito amor, carinho, respeito e
dedicação que sem o seu apoio este
trabalho jamais sairia do campo do
desejo...*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a cada uma das pessoas que colaboraram com este trabalho e, foram muitas. Tive muita ajuda direta e indireta, não irei mencionar nomes e nem tão pouco ordem em que estas pessoas surgiram ao longo deste estudo. Acredito que poderia cometer algum tipo de injustiça.

Mas sim, quero agradecer a cada uma das pessoas, que criticaram, elogiaram, comentaram, ajudaram e até aquelas que não tiveram nada a dizer. Fico muito feliz com o resultado final.

Tive oportunidade de fazer novos amigos, lugares, assuntos, motivos, razões, ler livros e conhecer pessoas especiais.

O resultado de tudo isso não é nem maior e nem menor do que um simples, porém sincero **“Muito Obrigado à Todos”**

EPÍGRAFE

"Fiz um acordo de coexistência
pacífica com o tempo:
nem ele me persegue, nem eu fujo dele,
um dia a gente se encontra" (Mário Lago)

"Nunca ande pelo caminho traçado,
pois ele conduz somente até
onde os outros foram." (Graham Bell)

"Sempre há um pouco de loucura no amor,
porém sempre há um pouco de razão na loucura". (F. Nietzsche)

"O tempo é muito lento para os que esperam,
muito rápido para os que têm medo,
muito longo para os que lamentam,
muito curto para os que festejam.
Mas, para os que amam, o tempo é eternidade"
(William Shakespeare)

"Muitas pessoas perdem
as pequenas alegrias enquanto
aguardam a grande felicidade". (Pearl S. Buck)

"A vida só pode ser compreendida
olhando-se para trás; mas só pode ser vivida
olhando-se para a frente." (Soren Kierkegaard)

"Você não pode ensinar nada a um homem;
você pode apenas ajudá-lo
a encontrar a resposta dentro dele mesmo."
(Galileu Galilei)

A verdadeira filosofia
é reaprender a ver o mundo.
(Merleau-Ponty)

Om Mani Padme Hum.

RESUMO

Estudar resiliência é perguntar se o indivíduo é capaz de lidar com adversidades, superá-las e ainda se tornar melhor; a resposta é sempre sim. Mas, este contexto é subjetivo, pois a resposta será baseada na percepção do sujeito baseado numa resposta em termos de o que é certo responder frente a uma pergunta como esta. Isto posto, buscou-se pesquisar um grupo de profissionais que se encontravam num universo de mudanças e como estes significavam esta mudança; se como positiva, como isso era percebido, se como negativa como este fenômeno poderia ser nomeado. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas objetivando aproximação do fenômeno resiliência, já que o objetivo da pesquisa foi explorar o fenômeno, dado que poucos estudos foram feitos no campo da resiliência com foco na psicologia positiva. É neste cenário que este trabalho insere-se. Investigar como adultos saudáveis reagem ao fenômeno resiliência, se os constructos denominados fatores de proteção e fatores de risco podem ser relacionados à resiliência e, se sim, como estes sujeitos irão responder a estes fatores. Este estudo fundamentou-se em teorias sobre resiliência e adversidades nos campos da Psicologia, da Administração e da Sociologia. Com a análise dos relatos e à luz dos achados da área, buscou-se discutir as possíveis relações entre resiliência e fatores protetores no contexto do trabalho em pessoas saudáveis física e socialmente. Apontam-se críticas ao estudo e possíveis contribuições dos achados para a administração. Por fim, vislumbram-se possibilidades deste estudo desdobrar-se em outros cenários organizacionais buscando aprofundar outros campos da organização sempre focado na resiliência e psicologia positiva por meio de uma análise subjetiva.

Palavras-Chave: resiliência, fatores de proteção, fatores de risco.

ABSTRACT

Studying resilience is to ask whether the individual is able to handle adversity, overcome it and still become a better individual, the answer should be yes. But the answer in this context is subjective, because the answer will be based on the perception of the subject based on a response in terms of what is sure to respond before a question like this. That said, this study sought to find a group of professionals who were already facing organizational changes and how they should signified this change, if it was perceived as positive or negative how could this phenomenon be appointed. Semi-structured interviews were conducted with the goal to better approach of resilience phenomenon, since the objective of the research was exploratory, and also few studies have been done in the field of resilience with a focus on positive psychology and, against this background this paper seeks its insertion. To investigate how healthy adults respond to the phenomenon resilience if constructs called protective factors and risk factors may be related to resilience and, if so, how these individuals will respond to these factors. This study was based on theories of resilience and adversity in the fields of Psychology, Administration and Sociology. With the analysis of reports and in light of the findings in the area, aimed to discuss the possible relationship between resilience and protective factors in work in healthy both physically and socially. It rises critical to the study and possible contributions of the findings to management. Finally, envision the possibility of this study was to unfold in the organizational settings, seeking to extend this study to worsen in other fields of organization with a focus on resilience and positive psychology through a subjective analysis.

Key-Words: resiliency, protection factors, risk factors.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Características Comuns às Pessoas Resilientes	27
Quadro 2 - Resposta Frente ao Estresse	35
Quadro 3 - Características / Habilidades Comuns às Pessoas Resilientes	44
Tabela 1 - Identificação dos Entrevistados.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	13
1.1. Questão da pesquisa	13
1.2. Objetivos da pesquisa	14
1.2.1. Objetivo geral	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Justificativa.....	15
1.4. Contribuições previstas do estudo	19
2. RESILIÊNCIA: FATORES DE PROTEÇÃO & FATORES DE RISCO	20
2.1. O construto da resiliência e reflexos nas organizações	21
2.2. Os conceitos de resiliência	25
2.3. Resiliência e estresse	33
2.4. Resiliência e <i>coping</i>	36
2.5. Resiliência e os fatores de risco	38
2.6. Resiliência e os fatores de proteção	40
2.7. Resiliência e vulnerabilidade.....	45
3. METODOLOGIA	47
3.1. Procedimento de análise de dados:.....	50
3.2. Procedimento de coleta de dados.....	51
3.3. Documentos do Comitê de Ética da UMESP	53
3.4. Aplicação das entrevistas não estruturadas.....	53
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1. Fatores de risco e adversidade	55
4.2. Fatores de proteção	61
4.3. Resiliência.....	65
CONCLUSÃO	69
HIPÓTESES E NOVOS ESTUDOS SUGERIDOS	72
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	81

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre resiliência iniciaram-se no pós-guerra, pesquisadores buscavam a compreensão sobre indivíduos que após uma total desintegração social, resultado da guerra eram capazes de superar estes infortúnios e tornarem-se pessoas saudáveis psicologicamente.

Com o resultado destas investigações, a partir de 1970 um grupo pioneiro de psicólogos e psiquiatras (MASTEN, 2001) iniciou estudos com crianças em populações carentes percebendo que alguns destes indivíduos se tornaram adultos saudáveis socialmente. Esta característica denominada resiliência, caracteriza a habilidade de alguns indivíduos submetidos a pressões ou expostos à ambiente adverso e aparentemente expostos a risco de desintegração social, são capazes de superar, resistir, lidar e reagir de modo positivo aos problemas e adversidades.

O termo resiliência é oriundo da física por Thomas Young (1805) como propriedade de certos materiais retornarem a sua forma original após cessar o estresse sobre estes. Este conceito foi adaptado à psicologia como característica de alguns indivíduos em superar obstáculos e problemas.

Engana-se quem pensa que resiliência é um fenômeno de elasticidade e/ou flexibilidade do indivíduo. Ao longo dos próximos capítulos buscou-se apresentar conceitos teóricos que alicerçarão a construção teórica do conceito de resiliência e que irão se distanciar do conceito de elasticidade e ou flexibilidade. Todavia, a construção teórica sobre flexibilidade como atributo ou características são discutidos nos trabalhos de Rousseau (1997) nas abordagens sobre comportamento organizacional.

É crescente a quantidade de estudos na área de comportamento organizacional, sociologia, psicologia e demais áreas correlatas que buscam melhor conhecimento sobre o comportamento individual e social das pessoas nas organizações. Para tanto, diversas ferramentas vêm sendo utilizadas, dentre as quais a abordagem na qual se baseia o conceito de resiliência que ganha destaque explorando o fato de que os indivíduos, em geral, conseguem

evitar a doença e o sofrimento apesar das pressões que enfrentam nas suas vidas sem se desintegrarem psicologicamente (JACELON, 1997).

Segundo Pinheiro (2004), pesquisas psicológicas apontam que onde existe situação adversa (doença, pobreza, tensão, discussão, desrespeito, pressão, desarmonia, dificuldade) estão presentes os fatores de risco. A resposta a esta situação depende do que se considera como fatores protetores (suporte, respeito, solidariedade, amizade, sustentação social) qual o sujeito percebe de fontes externas.

No contexto das organizações, eventos como crise econômica, mudança, fusões e aquisições podem ser interpretados como adversidades. Desta forma, acredita-se ser possível encontrar nos relatos dos sujeitos, membros organizacionais, o apontamento do que ele entende como fatores de risco e fatores protetores.

Este estudo buscou investigar a existência dos fatores vistos em pessoas socialmente sadias e em profissionais que no seu dia-a-dia estão sujeitos a toda sorte de adversidade, porém conseguem superar e até mesmo tornar-se pessoas melhores, devido a facilidade de superação.

Os estudos sobre resiliência aconteceram primeiramente em psicologia do desenvolvimento e em psiquiatria há cerca de 40 anos. Mas é na área de comportamento organizacional, que este trabalho busca seu espaço. Não é intenção deste estudo adentrar na fundamentação psicológica do indivíduo para explicar resiliência, pressupõe-se que a fronteira desta investigação se faça na organização e não na sociedade.

Espera-se poder contribuir com o universo das organizações na compreensão da teoria e em sua aplicação que é o fundamento da ciência social aplicada. Desta forma, este trabalho fará fronteira com a sociologia, com psicologia e com as ciências sociais aplicadas e nesta última é onde ele se apóia para contextualizar seu conceito.

Objetiva-se nos próximos capítulos esclarecer os passos para a realização desta pesquisa, as construções teóricas, a metodologia aplicada no

estudo, análise dos dados de campo, e por fim sua contribuição ao campo teórico e aplicado.

Sabe-se que todo estudo científico é reducionista. Ao estudar a habilidade do sujeito em superar obstáculo, denominada resiliência, não se intenta em afirmar que todos os indivíduos sejam resilientes. Em contraponto, acredita-se que em uma ou outra situação ao longo de sua vida o indivíduo irá apresentar característica resiliente.

1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

1.1 Questão da Pesquisa

Segundo Taboada et al. (2006), as mudanças ocorridas na modernidade inculcaram um novo ritmo, novas exigências, demandas e expectativas que trazem conflitos cada vez maiores aos indivíduos. Estes conflitos podem ser traduzidos numa dimensão interpessoal pelos desafios e dificuldades enfrentados diariamente num ambiente de competição acirrada.

Ainda segundo o autor o contexto destas mudanças na sociedade e nas organizações exige do indivíduo certa adaptabilidade. Nomeia-se de resiliência a adaptabilidade que é presente em todos e que pode ser uma resposta específica a uma situação não convencional, um evento externo ou uma condição adversa.

É possível encontrar na literatura um complexo conjunto de definições a despeito de resiliência, bem como sobre suas principais características. Segundo Garmezy (1985), resiliência, ou a capacidade de retornar ao estado inicial a despeito de estresse ou adversidade, não é um conceito novo, ele tem raízes nas teorias de desenvolvimento psicológico e humano. Farber e Egeland (1987) acrescentam que a resiliência pode ser vista como uma inter-relação complexa entre certas características dos indivíduos e o meio ambiente que os cerca.

Considerando o ambiente Rutter (1985) e Werner (1993) acrescentam que as tensões originárias de múltiplos eventos “estressantes” ou de um evento traumático, ou ainda de tensões acumuladas a partir de uma variedade de fatores que podem ser tanto pessoais como do ambiente são consideradas como fatores de risco (GARMEZY, 1985; LUTHAR; ZIGLE, 1991).

De maneira semelhante consideram-se fatores de proteção aqueles que amenizam ou reduzem as influências negativas de se aceitar o risco. Quando as tensões ou os fatores de risco são maiores do que os fatores de proteção, ainda que os indivíduos tenham sido “resilientes” num momento passado,

correm o risco de serem esmagados e subjugados numa nova situação (LUTHAR et al., 2000; MASTEN, 2001).

Este trabalho questiona:

- É possível explorar a presença dos fatores protetores em sujeitos sadios observando o seu relato?
- É possível utilizar o conceito da resiliência, mais especificamente os fatores de proteção e, encontrar uma aplicabilidade no ambiente organizacional?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

É amplo o conjunto de materiais e pesquisas desenvolvidas no campo do fenômeno resiliência. Entretanto, grande parte destes estudos é desenvolvida com crianças ou com grupos que se encontram em ambientes de miséria material, emocional e cognitiva (seu foco está na violência). Outros estudos focam o conceito no contexto de hospitais, com enfermeiras e atendentes e; outros contextualizam com professores do ensino fundamental.

Entretanto, percebe-se um destaque para a adversidade como fator de risco, e como resposta a estes fatores surge o estudo da resiliência

Frente a isso, esta pesquisa buscou identificar e descrever os fatores protetores no relato dos sujeitos. Sabendo-se que a presença de situação adversa não é o suficiente para desenvolver a resiliência, buscou-se investigar no sujeito adulto como este designa o conjunto (conhecimento e/ou ferramentas) de fatores protetores percebidos e como desenvolve a resiliência, diferentemente da criança que é protegida. É por esta proteção que é como tal reconhecida pelo indivíduo que a grande maioria dos indivíduos podem vir a desenvolver características de resiliência. Esta situação de “proteção” é nomeada como fator de proteção.

Com isso, buscou-se pesquisar por meio de entrevistas os aspectos que podem ser relatados como fatores de proteção. Pretende-se verificar se eles podem ser identificados ou se sua compreensão dependerá de uma análise subjetiva, variável de um indivíduo para outro.

1.3 Objetivos Específicos

- Localizar no relato dos indivíduos os fatores proteção no contexto do trabalho.
- Identificar se os indivíduos entrevistados consideram-se resilientes.

Acredita-se que a área de comportamento organizacional possa beneficiar-se com os achados deste estudo, se for possível encontrar no relato de adultos saudáveis os elementos protetores, entendendo que os resultados desta investigação possam ser utilizados como fonte de hipótese para futuros estudos da área.

Por fim, espera-se encontrar no relato do sujeito as origens dos fatores protetores e como eles são recebidos e percebidos. Por compreender que os indivíduos são únicos no seu modo de ser, de perceber e de reagir aos eventos da vida, o que se pretende investigar é a percepção positiva sobre eventos aparentemente considerados negativos.

1.4 Justificativa

Os indivíduos demonstraram que a atitude resiliente os faz conviver melhor com a insatisfação. Paradoxalmente, a capacidade de auto-superação se faz presente no fenômeno da resiliência, apesar de que em certos momentos os indivíduos constataam não encontrar forças para enfrentar certas dificuldades e é perante a estas situações paradoxais que a resiliência se manifesta e torna o indivíduo capaz de adaptar-se às circunstâncias adversas. A resiliência é, portanto, a manifestação da subjetividade em situações adversas e de contrariedade, e que passa a ser o transformador da conduta para a sobrevivência (POLETTTO; KOLLER, 2006)

Segundo Halpen (2002), a resiliência pode explicar a habilidade de algumas pessoas serem capazes de lidar com obstáculos e dificuldades de vida, enquanto outras acabam por se tornar vítimas de experiências ambientais.

Para Grotberg (2005), o conceito de resiliência está intimamente ligado ao processo de desenvolvimento e crescimento humano, não está condicionado ao nível socioeconômico e constitui dimensão importante para a saúde mental e para a qualidade de vida. Esta autora assinala a importância da promoção de fatores protetores que implica num profundo compromisso com uma realidade dinâmica. A forte associação deste conceito com temas ligados à saúde e não à doença justifica sua importância para estudos e para uma epistemologia da saúde e não da doença. A capacidade de sentir prazer também pode ser um sinal de saúde (PASSARELI; SILVA, 2007).

Grotberg (2005) diz ainda que a capacidade de visualizar coisas positivas na vida se intensifica com os movimentos dialéticos de pertencimento e separação mostrando-nos as inúmeras qualidades e capacidades dos indivíduos.

Inúmeros estudos estão voltados para o estado negativo do indivíduo, tais como reações à doença, a crises, à desestabilização social e econômica e poucos estudos são realizados com vistas à promoção da saúde social. Proporcionalmente pesquisas de indivíduos em estados negativos excedem em número aqueles que buscam estudar o estado positivo, em uma proporção de 17 artigos para um (DIENER, 2000).

O movimento que destacou a importância de voltar atenção aos aspectos positivos da vida das pessoas foi denominado Psicologia Positiva (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Segundo Sheldon e King (2001) Psicologia positiva é o estudo científico sobre seres humanos normais, seus pontos fortes e virtudes. Este novo campo de estudos revisita a pessoa média, com um interesse em descobrir o que funciona, o que é certo e o que a torna melhor, qual é a natureza do funcionamento eficaz do ser humano, o que pode ser feito para que este melhor se adapte e desenvolva suas habilidades. Busca

compreender ainda porque diante de todas as dificuldades a maioria das pessoas consegue viver uma vida digna e com propósito.

O enfoque da Psicologia Positiva se faz necessário para melhor compreensão sobre o tema. Esse novo ramo da Psicologia pode ser definido como o estudo científico de emoções positivas, forças e virtudes. (PASSARELI; SILVA, 2007).

Diante das desestabilizações sociais, econômicas e políticas originadas no pós-guerra, quando inúmeros indivíduos ficaram abalados a Psicologia foi importante para colaborar no entendimento desta nova realidade, na qual a presença da doença (neuroses de guerra, pessoas amputadas) passou a ser uma incidência nunca antes enfrentada. Depois deste advento, desenvolveram-se inúmeros trabalhos científicos na intenção de buscar possíveis entendimentos que pudessem ajudar o indivíduo a florescer melhor. (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Em 2002, Seligman publicou o livro intitulado *Authentic Happiness* - traduzido para o português no ano de 2004 -, onde o autor relata suas reflexões sobre a Psicologia Positiva e sua relação com a felicidade. Para esse autor, a Psicologia Positiva teria três pilares. O primeiro seria o estudo da emoção positiva; o segundo, o estudo dos traços positivos, “principalmente as forças e as virtudes, mas também as habilidades, como a inteligência e a capacidade atlética”, e o terceiro, “o estudo das instituições positivas, como a democracia, a família e a liberdade, que dão suporte às virtudes que por sua vez, apóiam as emoções positivas” (SELIGMAN, 2004, P.13 APUD PASSARELI; SILVA, 2007, P.514).

Uma psicologia positiva que focasse características individuais positivas, bem como instituições positivas poderia compreender a qualidade de vida e prevenir as patologias que surgem quando a vida é estéril e sem sentido.

O foco exclusivo na patologia que vinha dominando os nossos resultados da psicologia no modelo anterior disciplinou os estudos sem os aspectos positivos que fazem a vida valer à pena. Características como: esperança, sabedoria, criatividade, futuro, a mente, coragem, espiritualidade, responsabilidade e perseverança eram ignorados ou explicados como

transformações dos mais autênticos impulsos negativos (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Sob este escopo, o presente estudo buscou identificar fatores que na percepção dos participantes funcionam como protetores contra possível desestruturação diante de situações adversas, bem como apreender em seus relatos, sua avaliação sobre ser ou não resiliente. Buscou-se entender em indivíduos socialmente saudáveis como os fatores protetores são observados.

Sabendo-se que a interpretação do indivíduo sobre os adventos externos, tais como, crise econômica, fusão, aquisições e outros eventos econômicos podem desestabilizá-lo, o presente estudo buscará compreender este universo, pela ótica da individualidade considerando a Psicologia Positiva como pano de fundo.

Toda investigação se beneficia de conhecimentos gerais e específicos que foram acumulados ao longo dos anos. Esta pesquisa tem um caráter interdisciplinar e impõe a necessidade de clarificar os conceitos-chaves que serão utilizados ao longo desta dissertação, tais como adversidade, fatores de proteção, fatores de risco, subjetividade e o conceito de resiliência.

A necessidade de adaptação frente a um conjunto de adversidades (LUTHAR et al., 2000) em novas atividades, requer habilidade e disposição para mudança. São desafios inevitáveis perceber as diferenças, as capacidades individuais, compreender e respeitar o outro.

Estudos na área de Saúde e Psicologia que enfocam a capacidade de crianças que nasceram e cresceram em circunstâncias adversas tornarem-se adultos saudáveis sem graves desequilíbrios psicológicos, serão utilizados para a introdução do conceito de resiliência. (LUTHAR et al., 2000; LIBÓRIO et al., 2006).

A resiliência vem sendo pesquisada no campo da Psicologia Positiva em trabalhos com populações vulneráveis, em catástrofes, em situações de riscos e traumáticas. No contexto organizacional, especificamente no campo de comportamento organizacional a reflexão ainda é incipiente, embora haja

estudos nacionais (ALTOÉ, 1990; GOMIDE, 2000; GUIRADO, 1980; SILVA, 1997) e internacionais (FLACH, 1991; LUTHAR; ZIGLE, 1991; MASTEN; GARMEZY, 1985; RUTTER, 1995) que contemplam a aplicabilidade do conceito de resiliência ao contexto organizacional associando-o a situações instáveis e de pressão.

Justifica-se realizar estudos da resiliência, tendo em vista que a única certeza que existe neste complexo e dinâmico cenário de transformações seja a mudança, bem como a necessidade constante de adaptação das pessoas. (MASTEN; GARMEZY, 1985).

1.5 Contribuições Previstas do Estudo

Percebe-se que a aceleração econômica e as mudanças no foco estratégico podem gerar desconforto ao indivíduo. A possibilidade de induzir um ambiente mais harmonioso e menos hostil (adverso) seria bastante positiva tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Considerando o cenário organizacional, este trabalho buscou identificar fatores vistos como proteção e a autopercepção dos indivíduos sobre a resiliência no contexto da gestão de pessoas. Estes fatores protetores poderiam causar conforto quando alinhados com as necessidades dos indivíduos, membros organizacionais.

Por fim, ousou-se pensar que este estudo poderá contribuir para agregar ao campo do comportamento organizacional, um aprofundamento na reflexão em torno dos fatores protetores da resiliência e de sua aplicabilidade na gestão de pessoas.

2 RESILIÊNCIA: FATORES DE PROTEÇÃO & FATORES DE RISCO

Os estudos sobre resiliência iniciaram-se após a segunda guerra mundial com a proposta de estudar pessoas que passaram por profundos traumas e os superaram. Os principais estudos deram-se com pessoas em situação de risco, tais como pobreza, doença, crise social, excluídos e ou grupos em situação de pressão social como: enfermeiras, professores do segundo grau de escola pública e grupos com AIDS e Câncer (JACELON, 1997).

Percebe-se que os estudos sobre o fenômeno resiliência é muito mais presente no campo da doença do que no da saúde. Como se afirmou anteriormente, estudos sobre pessoas saudáveis estão numa razão de 17 para um, ou seja, é mais comum estudar-se doença que a saúde (PASSARELI; SILVA, 2007).

Os principais estudos sobre resiliência construíram-se a partir de 1970 (FRANCO, 2000). O argumento de que todo e qualquer indivíduo passaria por algum tipo de dificuldade, tanto emocional, social, física e econômica reforçam a discussão: Não há uma existência humana plenamente feliz e completamente protegida das incertezas da vida (PASSARELI; SILVA, 2007).

A observação do comportamento humano remete a algumas interrogações:

- Como algumas pessoas conseguem enfrentar situações adversas ao desenvolvimento humano?
- Por que alguns são mais vulneráveis do que outros diante de situações de risco?
- Por que outros indivíduos são menos suscetíveis a adversidades externas e competência para manejar situações estressantes?
- Como alguns seres humanos podem se recuperar de grandes perdas materiais e/ou emocionais?

- Quais seriam as variáveis que possibilitam a alguns superar seus infortúnios de forma que estes não interfiram no desenvolvimento emocional posterior? (MASTEN, 2001).

A psicologia tem apresentado como via teórica para compreender e discutir essas interrogações o conceito de resiliência, comumente definida como a capacidade do indivíduo, ou da família em enfrentar as adversidades, ser transformado por elas, mas conseguir superá-las (JACELON, 1997).

Pereira (2001) prevê que na sociedade emergente as mudanças fazem parte do dia-a-dia; são cada vez mais rápidas e profundas e exigem constantes esforços de adaptação. Ralha-Simões (2001), questiona se é possível falar de resiliência sempre que houver sobrevivência física e psicológica da pessoa diante dos fatores de risco, ou se seria resiliente o indivíduo que não só supera as adversidades, mas se sente feliz e em paz com a sua existência. O presente estudo busca investigar estes questionamentos, bem como respondê-los nos próximos capítulos.

2.1 O Construto da Resiliência e Reflexos nas Organizações

Na década de 1970 um grupo pioneiro de psicólogos e psiquiatras já chamavam a atenção da comunidade científica sobre o fenômeno de resiliência ao analisar crianças em risco psicopatológico e problemas de desenvolvimento devido à genética ou circunstâncias (MASTEN, 2001).

Para estes cientistas estudar crianças que se desenvolvem *bem* num contexto de risco ou adversidades haveria de colaborar com a construção teórica da etiologia e serviriam de bases para estudos futuros de como crianças se desenvolvem *bem* em meio a ambientes suscetíveis a riscos e adversidades e, mesmo assim, tornam-se adultos saudáveis socialmente (MASTEN, 2001). Para contextualização do conceito resiliência adotou-se a definição dada por Cicchetti (2003 apud LIBÓRIO et al., 2006):

Resiliência é operacionalmente definida (...) como um processo desenvolvimental dinâmico que reflete evidência de adaptação positiva, apesar de condições de vida adversas significativas (...). A resiliência não é tida como um atributo individual de uma criança que opera isoladamente; ao contrário, é tida como um

fenômeno, um construto hipotético, que deve ser inferido a partir de um competente funcionamento manifesto de um indivíduo, apesar de ele experimentar adversidades significativas (CICCHETTI, 2003, *APUD* LIBÓRIO ET AL., 2006, P. 93)

Existe uma distorção sobre o conceito quando importado da física sem as devidas considerações, é comum, pesquisar o termo resiliência e encontrar a fundamentação do físico Thomas Young (1805), que diz que resiliência é um conceito que se refere à propriedade de que são dotados alguns materiais de acumular energia quando exigidos, ou submetidos a estresse sem ocorrer ruptura. Quando a tensão cessa poderá ou não haver uma deformação residual causada pela histerese do material, tal como um elástico ou uma vara de salto em altura, que se verga até um limite sem se quebrar e depois retorna com força, lançando o atleta para o alto.

Alguns inaptos traduzem este conceito para a sociologia como sendo a habilidade *elástica* do indivíduo frente às adversidades. Este uso inapropriado causa distorção no caráter da resiliência que diz respeito a um processo e não uma característica do indivíduo (LUTHAR et al., 2000). É necessário buscar na literatura específica a definição ou tradução do conceito nas áreas de psicologia, sociologia e pedagogia.

Considera-se a palavra resiliência a partir da origem etimológica. Do latim *resiliens*, significa saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper. Pela origem inglesa, *resilient* remete à idéia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação.

Yunes (2001) destaca que no dicionário da língua inglesa se encontram dois raciocínios para o termo. O primeiro se refere à habilidade de voltar rapidamente para o seu usual estado de saúde ou de espírito depois de passar por doenças, dificuldades, estresse; a segunda definição é a habilidade de uma substância retornar à sua forma original quando a pressão é removida, ou seja, remete à: flexibilidade. Esta última remete ao conceito original de resiliência atribuída à física, que busca estudar até que ponto um material sofre impacto e não se deforma. Nestas definições o termo se aplica tanto a materiais quanto a pessoas.

Quanto ao significado em língua portuguesa, Yunes (2001) comenta que, no dicionário Novo Aurélio, a referência é feita apenas à resiliência de materiais. No entanto, verifica-se que em outro dicionário de língua portuguesa, (HOUAISS, 2001) o verbete contempla tanto o sentido físico (propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica) quanto o sentido figurado, remetendo a elementos humanos (capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças).

Na física, a resiliência dos materiais é medida por meio de fórmulas matemáticas, mas como operar quando a matéria é humana? Yunes (2001) aponta que o estudo do fenômeno resiliência é recente na psicologia. Vem sendo pesquisado há cerca de trinta anos, mas apenas nos últimos anos os congressos internacionais têm discutido esse construto. Afirma que a definição não é clara, tampouco precisa como na física, mas considera que os fatores e as variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos são complexos e múltiplos.

Para apenas usar uma metáfora, poder-se-ia dizer que a relação tensão/pressão com deformação não-permanente do material corresponderia à relação situação de risco/estresse/experiências adversas com respostas finais de adaptação/ajustamento no indivíduo, o que ainda nos parece bastante problemático, considerando as dificuldades em esclarecer o que é risco e adversidade, bem como adaptação e ajustamento (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p. 16).

A importância da definição é necessária na direção de buscar evitar excessos e ou distanciamento do conceito. No entanto, observa-se na literatura internacional o uso do termo *resiliency* (substantivo) que denota característica, atributo ou traço de personalidade em detrimento ao termo *resilience* (substantivo) que para Luthar et al. (2000), denota claramente o sentido do processo. Os autores defendem ainda que é prudente evitar o termo *resilient* (adjetivo) quando busca-se explicar o fenômeno resiliência nas ações do indivíduo.

Apesar da ampla discussão nacional e internacional sobre o fenômeno resiliência, no Brasil, o termo ainda não foi bem incorporado pelo meio

acadêmico. Existe um pequeno número de publicações sobre o tema (PINHEIRO, 2004). Isso tem reflexos diretos na ausência dessa discussão na formação de profissionais das áreas da educação, psicologia, serviço social, direito, medicina e demais cursos da área da saúde que lidam diretamente com questões relacionadas ao desenvolvimento humano e muito poderiam se beneficiar com o conhecimento desse conceito e de outros afins (LIBÓRIO et al., 2006).

Para analisar e discorrer sobre o conceito em si, deve-se ressaltar a concordância com alguns autores nacionais e internacionais que corroboram com a construção do referencial teórico (BANDURA, 1989; BARREIRA; NAKAMURA, 2006; CICHETTI; TOTH, 2005; CZARNIAWSKA-JOERGES; WOLFF, 1991; FLORES et al., 2005; GARMEZY, 1985; LIBÓRIO et al., 2006; LUTHANS, 2002; LUTHAR et al., 2000; MASTEN, 2001), para os quais a produção do saber no campo de resiliência encontra-se em construção. Mais especificamente, POLETTO *et al.* (2004 *apud* LIBÓRIO et al., 2006) argumentam que nos últimos dez anos esse conceito vem sendo explorado, revelando-se amplo, polêmico e dinâmico.

A associação dos termos invulnerabilidade e fatores protetores e de risco no início dos anos de 1980 gerou confusão associada à resiliência que fora vista como invulnerabilidade, que denotava que crianças em ambientes hostis ou adversos eram consideradas como invulneráveis. A definição de invulnerabilidade não tem fundamentação teórica em resiliência. Luthar et al. (2000), dizem é que os termos são empregados de forma inconsistente.

Os protetores ou fatores protetores referem-se a eventos que cercam o indivíduo e sua ausência ou presença não determinar se o indivíduo será ou não resiliente. Os fatores de proteção descrevem os modelos e principais efeitos que envolvem os processos (LUTHAR et al., 2000). Estes autores defendem a utilização dos termos fatores para definir o processo de resiliência de forma mais concisa ao invés dos termos que possam ser entendidos como prejudiciais, onde fatores protetores são situações e ou eventos que protegem o sujeito (família, grupos sociais, instituições) e fatores de risco são situações e

ou eventos que colocam o sujeito em risco (pressão social, pobreza, doença, crise) também definido como ambiente adversidade (MASTEN, 2001).

2.2 Os Conceitos de Resiliência

A resiliência é um fenômeno ativo e dinâmico: resultados positivos vivenciados em uma determinada situação fortalecem a competência do indivíduo para lidar com a adversidade no futuro (GARMEZY, 1985; HARLAND, et al., 2005; RUTTER, 1985). Durante o período de adversidade que o indivíduo enfrenta, a resiliência desempenha papel relevante e estas rotinas adversas costumam ser uma constante na vida dos indivíduos quando iniciam o período escolar ou ainda em situações de separação ou perda de um ente próximo e querido na adolescência. Períodos de transição podem ocorrer devido a eventos inesperados tais como desastres, tragédias e ou separação familiar, ou externamente determinados, como a perda de emprego (LUTHAR; ZIGLE, 1991)

Segundo Deslandes e Junqueira (2003) , as produções científicas sobre resiliência e seus constructos partem da definição de resiliência como a capacidade do indivíduo de recuperar-se de, fazer frente à, lidar positivamente com a adversidade. Os conceitos operacionais que discorrem sobre resiliência são, quando presentes, distintos.

É importante reforçar que a maior parte dos estudos sobre resiliência têm como foco as crianças, sendo poucos os realizados com adultos. Muito desses estudos têm por objetivo entender como crianças que cresceram em circunstâncias adversas conseguem se tornar adultos saudáveis sem graves desequilíbrios psicológicos (BANDURA, 1977; BARREIRA; NAKAMURA, 2006; CICCETTI; TOTH, 2005; CZARNIAWSKA-JOERGES; WOLFF, 1991; LUTHAR et al., 2000; RUTTER, 1985; WERNER, 1993).

A resiliência pode ser considerada como uma combinação de fatores que ajudam os seres humanos a enfrentar e superar os problemas e adversidades da vida (MORAES; RABINOVICH, 1996).

Para esses autores, as três maiores fontes de resiliência são: atributos da criança, atributos do ambiente e atributos do funcionamento psicológico da mesma.

Entre os atributos do ambiente que ajudam a criança e a protegem da adversidade estão: maternidade competente, o que inclui responder às necessidades únicas da criança, oferecer modelos efetivos de comportamento e dar oportunidades para que ela desenvolva a criatividade e a expressividade; uma boa relação da criança com pelo menos uma das pessoas que tomam conta dela; uma boa rede de relações informais; apoio social formal, sendo um deles a educação; atividade religiosa organizada e ter fé (MORAES; RABINOVICH, 1996).

Ainda para Moraes e Rabinovich (1996), os atributos da criança resiliente incluem um alto nível sócio-econômico, ausência de deficiências orgânicas, temperamento fácil, idade precoce por ocasião do trauma e ausência de perdas e separações precoces. Por último, as características do funcionamento psicológico da criança resiliente, que parecem protegê-la do estresse, incluem a inteligência e a capacidade de resolver problemas, autonomia ou locus interno de controle (RODRIGUES et al., 2000.), boa auto-estima, empatia, desejo e capacidade de planejamento e senso de humor. De um modo geral, escola, família e comunidade contribuem para a promoção da resiliência na criança.

Desta forma, se faz sensato apresentar uma síntese sobre as principais definições e os conceitos mais utilizados na literatura, a fim de esclarecer de forma um pouco mais aprofundada a temática discutida pelos principais autores no campo da resiliência.

Quadro 1: Características Comuns às Pessoas Resilientes

Padrões Disposicionais:	Padrões Relacionais:	Padrões Situacionais:	Padrões Filosóficos e Religiosos:
Histórico de boa saúde (WERNER; SMITH, 1982)	Profundo comprometimento nos relacionamentos (BEARDSLEE; ODOREFSKY, 1988)	Lutar ativamente orientado no problema (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Reflexão acerca de si mesmo e dos eventos (BEARDSLEE, 1989)
Fisicamente robusto (WAGNILD; YOUNG, 1990)	Proximidade aos outros, profunda intimidade pessoal (BEARDSLEE, 1983)	Menor luta; orientado em esquivar-se (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Compromisso com a reflexão (HIGGINS, 1994)
Boa saúde física e mental (BROWN; RHODES, 1991)	Relacionamento de proximidade com confidentes (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Avaliação cognitiva precisa do stress e de lidar com stress (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Crença de que a vida possui significado (RABKIN et al., 1993)
Competência atlética (HEINZER, 1995)	Importância dos relacionamentos (BEARDSLEE, 1981)	Habilidade de perceber modificações no mundo e de responder a elas (BEARDSLEE, 1981)	Percepção de si próprio com valor e significado (HEINZER, 1995)
Boa aparência física (HEINZER, 1995)	Intimidade social (KADNER, 1989)	Ser capaz de medir exatamente sua capacidade de responder as situações e de se guiar através delas como requerido (BEARDSLEE, 1981)	Percepção do significado da vida (WAGNILD; YOUNG, 1990)
Percepções positivas de saúde geral e bem estar (HEINZER, 1995)	Possuir um confidente, alguém que estava lá para eles (RABKIN; REMIEN R; KATOFF; WILLIAMS, 1993; BROWN; RHODES, 1991)	Repertório de abordagens para a resolução de problemas (RUTTER, 1985; RUTTER, 1987)	Valorização da contribuição de cada um (WAGNILD; YOUNG, 1990)
Ausência de doenças médicas sérias (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Relacionamento com alguém significativo (JOHNSON; GLASSMAN; FIKS; ROSEN T, 1990)	Estilo de agir com foco no problema (BEARDSLEE, 1989)	Crença de que o autoconhecimento possui valor (BEARDSLEE, 1989)

Senso de bem estar e saúde psicológica (WERNER, 1990)	Um relacionamento com significado (BROWN; RHODES, 1991)	Habilidade de resolver problemas e de negociar soluções (HEINZER, 1995)	Crença de que é possível encontrar significados positivos nas experiências (HIGGINS, 1994)
Temperamento carinhoso e afetivo na infância (WERNER, 1986)	Voltar-se para o outro a fim de ser reconfortado (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Avaliação realista da sua capacidade de agir (BEARDSLEE, PODOREFSKY, 1988)	Fé na formação de uma visão positiva do mundo (HIGGINS, 1994)
Características do temperamento que demonstrem atenção positiva das pessoas que tomaram conta (WERNER, 1986)	Estabelecimento de um relacionamento positivo com um professor ou autor em particular (ROBSON, 1991)	Expectativa realista das conseqüências de seus atos (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Convicção de que tempos melhores ainda estão por vir (RABKIN; REMIEN; KATOFF; WILLIAMS, 1993)
Características positivas de temperamento (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988; BEARDSLEE, 1989)	Se voltar para outro que tenha sentido formado sobre uma experiência (BEARDSLEE, PODOREFSKY, 1988)	Avaliação realista das situações (BEARDSLEE, 1981)	Percepção de que a vida de cada um é única (WAGNILD; YOUNG, 1990)
Temperamento mais suave (JOHNSON; GLASSMAN; FIKS; ROSEN, 1990)	Disponibilidade de um "papal" a ser desempenhado modelo (FINE; SCHWEBEL; 1991)	Colocação dos eventos em perspectiva com os outros (BEARDSLEE, 1981)	Senso de valor e crença no que se faz (BEARDSLEE, 1983)
Temperamento tranqüilo (BLOCK; BLOCK, 1980)	Possuir um papel a ser desempenhado - modelo e positivo (BROWN; RHODES, 1991)	Tomar atitudes, ser organizador (BEARDSLEE, 1983);	Forte senso de integridade pessoal (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)
Temperamento meigo (POULSON, 1993)	Habilidade de sustentar com ênfase um relacionamento (HIGGINS, 1994)	Tomar atitudes com um objetivo definido em mente e algum tipo de estratégia de como alcançar o objetivo estabelecido (RUTTER; 1985; RUTTER, 1987)	Perspectiva equilibrada das experiências e da vida (WAGNILD; YOUNG, 1990)

Temperamento flexível (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Disposição de buscar suporte da comunidade (WERNER; SMITH, 1982)	Habilidade de colocar objetivos mais específicos (BEARDSLEE, 1983)	Crença na auto-ajuda (WERNER, 1986)
Pontuações significativamente e altas em testes de aptidão escolásticas e realização educacional (WERNER, 1986)	Criar novos relacionamentos com pessoas na comunidade (BEARDSLEE, 1981)	Estabelecer metas (WERNER; SMITH, 1982; WERNER, 1986; WERNER, 1990)	Reflete as mudanças ao longo do tempo (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)
Inteligência no mínimo mediana (WERNER, 1986; WERNER, 1990)	Apoio social (O'GRADY; METZ, 1987)	Estabelecer padrões de alto desempenho para você próprio (GJERD; BLOCK; 1986)	
Inteligência (RABKIN et al, 1993; BROWN RHODES, 1991)	Habilidade de identificar e relatar modelos de comportamento positivos (WERNER; SMITH, 1982)	Maior orientação em realizar (WERNER, 1986; WERNER, 1990)	
Maior inteligência (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Assumir o papel de curador (aquele que zela, cuida) na família (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Maior motivação em realizar (LOSEL; BLIESENER, 1990)	
Inteligência acima da média (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Servir como um pacificador (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Realizadores (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	
Alta capacidade intelectual (GJERD; BLOCK, 1986)	Habilidades de comunicação adequadas (WERNER, 1986; WERNER, 1990)	Reflexivos ao se defrontar com novas situações (GARMEZY, 1991)	

Habilidades cognitivas (GARMEZY, 1991)	Atividades variadas, intensivas – na escola e no trabalho (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Curiosidade (WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Desenvolvimento cognitivo avançado (ROBSON, 1991)	Competência no trabalho (HEINZER, 1995)	Curioso e explorador (GJERD; BLOCK; BLOCK, 1986)	
Características de desenvolvimento neurológico apropriadas (POULSON, 1993)	Envolvimento e comprometimento com o trabalho (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Busca de inovação (BLOCK; BLOCK, 1980)	
Ausência de disfunções do desenvolvimento neurológico (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Interesses variados (RABKIN; REMIEN; KATOFF; WILLIAMS, 1993; BROWN; RHODES, 1991)	Criatividade (GJERD; BLOCK; BLOCK, 1986; HIGGINS, 1994)	
Competência (BLOCK; 1980)	Alto nível de atividades (GARMEZY, 1991)	Maior responsabilidade (WERNER, 1986)	
Competência pessoal (POULSON, 1993; KADNER, 1989)	Interesses e hobbies múltiplos (WERNER; SMITH, 1982)	Determinação (WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Um senso de domínio (WAGNILD; YOUNG, 1990)	Interesse e talento escolar ou esportivo (ROBSON, 1991)	Solucionadores de problemas (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	
Auto-estima (RUTTER, 1985; RUTTER, 1987; LOSEL; BLIESENER, 1990; WAGNILD; YOUNG, 1990; BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988; HEINZER, 1995; WERNER,	Alto nível educacional (RABKIN et al, 1993; BROWN; RHODES, 1991)	Fazedores (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	

1986; BROWN; RHODES; 1991; FINE, SCHWEBEL, 1991)			
Auto-disciplina (WAGNILD; YOUNG, 1990)	Competência acadêmica (HEINZER, 1995)	Perseverantes (WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Maior grau de autocontrole (WERNER, 1986; WERNER, 1990)	Envolvimento extensivo em atividades acadêmicas (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Persistentes (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	
Auto regulamento (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Habilidades de leitura e raciocínio (WERNER; SMITH, 1982)	Controle interno (O'GRADY; METZ, 1987; WERNER, 1986; WERNER, 1990; FINE; SCHWEBEL, 1991)	
Função integrada do ego (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Desenvolvimento de amizades próximas (HEINZER, 1995)	Controle sobre o ambiente (WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Força do ego (KADNER, 1989)	Habilidades sociais nas interações com a família, amigos e outros (HEINZER, 1995)	Senso de estar no controle (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	
Auto-valorização Global (HEINZER, 1995)	Interações interpessoais positivas (RUTTER, 1985; RUTTER, 1987)	Flexibilidade na resolução de problemas (HIGGINS, 1994)	
Senso de auto- valorização (ROBSON, 1991; BEARDSLEE, 1983)	Maior sociabilidade (WERNER, 1986; WERNER, 1990)	Flexibilidade (WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Auto-conceito positivo (WERNER, 1990)	Competência social (KADNER, 1989; WAGNILD; YOUNG, 1990; HEINZER, 1995)	Expectativa de mudanças agudas e repentinias durante o curso dos eventos (BEARDSLEE, 1993)	
Auto-confiança (RUTTER, 1985; GJERD; BLOCK; BLOCK, 1986; RUTTER, 1987; WAGNILD; YOUNG, 1990;	Ampla rede social (LOSEL F., BLIESENER T., 1990)	Habilidade de se adaptar em circunstâncias de mudanças (RABKIN et al, 1993)	

ROBSON, 1991)			
Crença na auto-eficácia (RUTTER, 1985; RUTTER, 1987; LOSEL, BLIESENER, 1990)	Estabelecer relacionamentos com uma ampla variedade de pessoas (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Habilidade de lidar com mudanças e se adaptar (RUTTER, 1985; RUTTER, 1987)	
Senso de eficácia (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Tolerância com as diferenças individuais (WERNER, 1990)	Adaptabilidade (WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Sentimento de eficiência (FINE; SCHWEBEL, 1991)	Relacionamentos interpessoais positivos (POULSON, 1993)	Capacidade de alternar prontamente de assimilação para acomodação (BLOCK, 1982)	
Independência (WAGNILD; YOUNG, 1990)	Responsividade positiva para com os outros (GARMEZY, 1991)	Capacidade de ter recursos (KADNER, 1989; WAGNILD; YOUNG, 1990)	
Senso de autonomia (WERNER; SMITH, 1982)	Bom relacionamento com os pares (colegas) (WERNER; SMITH, 1982)	Desejo de utilizar seus talentos, sejam eles quais forem, ao máximo (WERNER, 1986)	
Maior autonomia (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Envolvimento ativo e sociável com os outros (WERNER; SMITH, 1982)		
Auto-suficiência (POULSON, 1993)	Busca de relacionamentos independentes (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)		
Auto-confiança (BLOCK; BLOCK, 1980; GJERD; BLOCK; BLOCK, 1986; WAGNILD; YOUNG, 1990; POULSON, 1993)	Habilidade de agir e pensar separadamente dos outros (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)		

Oposto de sem esperança (BEARDSLEE; PODOREFSKY, 1988)	Facilidade de se sociabilizar (WERNER, 1990)		
Menos desamparo (LOSEL; BLIESENER, 1990)	Socialmente ativo (WAGNILD; YOUNG, 1990)		

Fonte: Adaptado de JOB (2003)

2.3 Resiliência e Estresse

A exemplo do conceito de resiliência, também o termo *stress* provém da Física e, expressa o grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço (FRANÇA; RODRIGUES, 2005), e fora utilizado para denominar as varias reações que um organismo desenvolve quando é submetido a uma situação específica que requer esforço de adaptação (SELYE, 1965, *apud* FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Segundo Sarda; Legal e Jablonski (2004) estresse pode ser entendido como um conjunto de alterações que acometem um organismo em resposta a um determinado estímulo capaz de incitá-lo a ficar sob tensão. Esta tensão gera algumas respostas psico-fisiológicas que tem por função atuar no evento causador de estresse e buscar restabelecer o equilíbrio dinâmico do organismo. Desta forma, o estresse é, então, uma resposta adaptativa, pois motiva para a ação.

O estresse propriamente dito é estudado fora do contexto demarcado da resiliencia, não traz em si características de valor. Com isso não é analisado sob o ponto de vista de ser positivo ou negativo desejável ou não. Uma vez que, o estresse é uma resposta inespecífica a eventos específicos, as características da reação ao estresse dependerão diretamente do indivíduo, do modo que este lida e significa o mundo em que vive, bem como com as variáveis do contexto.

Segundo Magrin (2008), o estresse é percebido da forma com que se relacionam o potencial prejudicial dos estímulos ambientais e psicossociais, tal qual a soma de respostas físicas e mentais causadas por determinados estímulos externos e que permitem ao indivíduo tentar superar determinadas exigências do meio-ambiente em que está inserido, além do desgaste físico e mental causado por esse processo (ANTONOVSKY, 1987).

Pode-se citar dois tipos de estresse, o estresse saudável e o patológico. Estresse saudável é aquele que traz aumento de vitalidade, manutenção do entusiasmo, otimismo, proporcionando excelente disposição física. Neste cenário, o estresse apresenta uma função evolutiva: prepara o organismo para a ação, para a adaptação ao meio causador de estresse, uma questão de sobrevivência e saúde (LIPP, 1996). Estresse patológico situa-se na área da psicopatologia do desenvolvimento, que tem sido descrita como a ciência que estuda os padrões individuais de comportamentos de desadaptação (Sroufer; Rutter, 1984), que além sua importância no desenvolvimento dos comportamentos patológicos no decorso do tempo. Em muitos casos, o patológico estudado nos estudos sobre resiliência refere-se as populações em desvantagem social ou as minorias étnicas. (Martineau, 1999)

Sob condições estressoras crônicas esta resposta adaptativa pode se tornar causadora de problemas para o organismo, dado o alto desgaste provocado pela necessidade de manutenção prolongada de um estado geral de alerta. Da mesma forma que a energia necessária para esta adaptação é limitada, se houver persistência do estímulo estressor, mais cedo ou mais tarde o organismo entra em uma fase de esgotamento (LURIA; TORJMAN, 2008).

Para Guzzo e Trombeta (2002), é necessário buscar o entendimento das respostas sadias e adaptativas dos indivíduos em situações estressantes ou adversas, ao invés de identificar fatores de risco e etiologia dos problemas; portanto, entender a dinâmica e não somente os fatores etiológicos.

Numa visão subjetiva do fenômeno, pode-se dizer que, dependendo da percepção que o indivíduo tem da situação, da sua interpretação do evento

estressor e do sentido a ele atribuído, tem-se ou não a condição de estresse (YUNES; SZYMANSKI, 2001)

Ainda segundo Guzzo e Trombeta (2002), a definição do conceito de resiliência traz a questão da adaptabilidade e a superação do indivíduo em face da situação adversa ou de estresse. Sofrimento, ameaças, perigos, fatores de risco são normalmente referenciados pelos autores como sendo experiências estressoras ou condições adversas. A literatura busca enfatizar a questão patológica do estresse.

Desta forma, resiliência seria a capacidade de lidar e re-significar situações estressantes de tal forma que a situação estressora deixe de ser encarada como tal. Tal situação haveria de capacitar o indivíduo a lidar de maneira mais satisfatória com futuras situações de estresse. Uma situação de sofrimento ou conflito pode fortalecer o sujeito diante de outras situações semelhantes, gerando-lhe um menor nível de estresse. (DESLANDES; JUNQUEIRA, 2003)

O Quadro a seguir sumariza as principais observações de Conner (1998) quanto ao modo como as pessoas respondem ao estresse num momento de grandes mudanças:

Quadro 2 - Resposta Frente ao Estresse

Percepção da Mudança	Modo de encarar a vida	Mecanismos de Defesa	Comportamento frente à incerteza
Crise Ameaça Vítimas Desagradável Desnecessária	Previsível lógica e ordenada baixa tolerância a ambigüidade	Negação Distorção Desilusão	Resposta reativa procura evitar enquanto pode nas mudanças culpam alguém ou algo como responsáveis desviam energia para autodefesa aumento de ansiedade
Tirar vantagem da situação Novas oportunidades, desafios todos	Visão clara e forte de suas vidas Vida possui alta significação seja devido às suas crenças religiosas,	Menor necessidade de se defenderem contra seus sentimentos aceitam os	Pró-atividade aceitam a mudança canalizam sua energia para acelerar o processo de adaptação a nova situação

os dias	suas convicções políticas ou ainda sua filosofia de vida Conjunto de variáveis sempre se alterando e interagindo produzindo um número cada vez maior de combinações e de variáveis	problemas e o desconforto causados por estes como parte do ajuste que terão que sofrer	
---------	---	--	--

Fonte: Conner, 1998

As contribuições de Conner (1998), para a pesquisa no campo da administração são relevantes, entretanto percebe-se um viés favorável do ponto de vista gerencial. Os estudos do autor estão interessados em mudanças organizacionais que possam ser consideradas “bem sucedidas” e no caminho a ser seguido para atingir esses objetivos, “independente” dos indivíduos.

Como toda a literatura funcionalista, a idéia de Conner (1998) é construir fórmulas para que se evitem os fracassos ao invés de procurar entender o que os sujeitos organizacionais pensam e sentem sobre mudanças.

O estudo, tendencioso na base, busca legitimar o modelo de “homem organizacional” que não questiona, mas o que simplesmente aplica o que é necessário no momento. Entende-se que é complexo, para não dizer muito difícil, contemplar vários outros estudos que lidam com esta questão.

2.4 Resiliência e *Coping*

O conceito de *coping* merece uma especial atenção por apresentar algumas bases conceituais extremamente parecidas, senão idênticas, às da resiliência e, além disso, oferece décadas de estudos e análises que têm muito a contribuir para a formulação teórica e operacional da resiliência. Segundo Antoniazze, Bandeira e Dell’Aglío (1998) *coping* é basicamente definido como o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes.

Para Lazarus e Folkman (1984), *coping* é definida como constantes mudanças cognitivas e comportamentais na tentativa de gerenciar demandas

específicas, internas e/ou externas, que são avaliadas pelo indivíduo como excedendo ou sobrecarregando os recursos pessoais. Desta forma, o *coping* pode ser entendido como uma ação deliberada e intencional enquanto estratégia, não como característica do indivíduo.

Os autores defendem esse processo de modo que o foco de atenção está no que o sujeito está fazendo ou pensando no momento atual, presente, em contraste com o que o sujeito habitualmente faz, fazia ou deveria fazer, que é o foco das teorias relacionadas ao processo. Pensamentos ou ações de *coping* são sempre encaminhados para condições particulares.

Sendo assim, para Lazarus e Folkman (1984), as estratégias podem mudar de momento para momento durante os estágios de uma situação estressante, bem como durante os estágios de desenvolvimento. Dada esta variabilidade nas reações individuais, estes autores defendem a impossibilidade de se tentar prever respostas situacionais a partir do estilo de *coping* de um sujeito.

Os estudos de pessoas resilientes admitem que o indivíduo possa adaptar-se e/ou superar as adversidades, já o *coping* é o estudo das estratégias utilizadas pelas pessoas frente às adversidades, fica claro que ambos os conceitos estão intimamente inter-relacionados e nota-se que na literatura pesquisada são poucos os autores que destacam o *coping*, e quando o fazem, trazem-no em um capítulo à parte, sem maiores correlações entre os dois constructos.

Yunes e Szymanski (2001), defendem que tanto *coping* quanto resiliência são processos relacionados, ou até mesmo condicionados a situações de estresse. Enquanto o *coping* foca a maneira, a estratégia utilizada para lidar com a situação independentemente do resultado obtido, a resiliência concentra sua atenção no resultado da(s) estratégia(s) utilizada(s), que seria uma adaptação (muito) bem sucedida do sujeito frente às adversidades.

Inúmeras questões têm sido realizadas sobre o que estaria envolvendo o fenômeno resiliência no que tange ao *coping* bem sucedido diante das situações de estresse. De uma maneira um pouco distinta, alguns autores

preferem entender tanto o *coping* quanto a resiliência diretamente relacionados com fatores de personalidade (YUNES; SZYMANSKI, 2001). Entretanto este estudo entende a resiliência como processo. (CICCHETTI; TOTH, 2005; DESLANDES; JUNQUEIRA, 2003; JACELON, 1997; LIBÓRIO et al., 2006; LUTHANS, 2002; LUTHAR et al., 2000; MASTEN; GARMEZY, 1985; SARDA et al., 2004; TABOADA et al., 2006)

2.5 Resiliência e os Fatores de Risco

Os estudos sobre resiliência normalmente estão relacionados com situações adversas e/ou estressantes e que aumentam a possibilidade do indivíduo em apresentar dificuldades, podendo desenvolver uma série de problemas. Situações assim caracterizadas recebem o nome de Fatores de Risco. De forma genérica fator de risco pode ser definido como: "... toda a sorte de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais..." (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p. 24)

Diversas pesquisas psicológicas (ALVAREZ et al., 1998; ANTONI; KOLLER, 2000; FLACH, 1991; GUZZO; TROMBETA, 2002; LUTHAR et al., 2000; MASTEN; GARMEZY, 1985; RUTTER, 1993; YUNES; SZYMANSKI, 2001) com população em risco contribuíram e continuam contribuindo para a compreensão deste conceito. Indivíduos com trajetórias semelhantes se diferenciam pelo fato de alguns superarem adversidades e outras não.

Desta forma, segundo Antoni e Koller (2000), características pessoais devem ser consideradas tais como: o sexo, o temperamento, a genética, e também os relacionamentos com seus familiares e amigos, aspectos sociais e econômicos, interação com o ambiente, e o estilo das práticas parentais.

A relevância do desenvolvimento de estudos com crianças, adolescentes e famílias em situação de risco busca identificar os aspectos saudáveis nesses grupos. No Brasil, estes estudos revestem-se de grande importância devido à existência de grupo de indivíduos que vivem abaixo da linha da pobreza, e, conseqüentemente, milhares de crianças e adolescentes se desenvolvem em

ambientes de miséria material, emocional e cognitiva. (ANTONI; KOLLER, 2000)

Barreira e Nakamura (2006), definem fatores de risco como os fatores que estão presentes no ambiente econômico, psicológico e familiar que possuem grande probabilidade de causar danos sociais evidentes. É importante destacar-se a palavra “probabilidade”, o fato de estar exposto a uma situação de risco não determina o desenvolvimento de alguma psicopatologia ou comportamentos de risco, mas está de alguma forma associada.

Não foram constados estudos empíricos ou experimentais sobre o assunto, desta forma, mecanismos causadores ainda são desconhecidos. Entende-se que a presença de resultados negativos advindas de uma situação caracterizada como risco dependerá de uma série de outros fatores (Ex.: os fatores de proteção), e que o próprio risco se dá de forma processual, não de forma estática, linear (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

É necessário investigar o contexto dos eventos de risco, a forma com que antecede e sucede o evento e ainda sob uma ótica de longo prazo. Estudos longitudinais não são comuns sobre o tema resiliência, os estudos de Werner e Smith (1992), são um destes raros eventos que servem de hipótese investigativa no campo, esse estudo longitudinal durou aproximadamente quarenta anos, tendo iniciado em 1955 (YUNES; SZYMANSKI, 2001)

Para Yunes e Szymanski (2001), os fatores de risco devem ser pensados como processo e não como variável em si, e relacionam os fatores de risco com toda a sorte de eventos negativos de vida, os quais, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais. Dentre exemplos, podem-se destacar: divórcio dos pais, perda de parentes próximos, abuso sexual/físico contra a criança, pobreza, holocausto, desastres e catástrofes naturais, guerras e outras formas de trauma. Percebe-se um ponto de convergência entre os pesquisadores no que tange ao processo psicológico que a resiliência vai desenvolvendo ao longo da vida, considerando os fatores de risco *versus* fatores de proteção.

2.6 Resiliência e os Fatores de Proteção

Com a mesma freqüência com que aparece na literatura a expressão resiliência associa-se a esta expressão os fatores de proteção e fatores de risco. Segundo Tusaie e Dyer (2004, p. 4), fatores de proteção são “..mais além, as interações entre risco e fatores de proteção num nível intrapessoal e ambiental integrados para a definição de resiliência...”.

Sob a mesma perspectiva, Pinheiro (2004), diz que é de grande relevância para compreensão da resiliência, conhecer o modo como as características protetoras interagem-se e como modificam o desenvolvimento do indivíduo. Para Guzzo e Trombeta (2002), o equilíbrio existente entre fatores de risco e proteção contribui para o desenvolvimento da resiliência.

Deslandes e Junqueira (2003), definem fatores de proteção como o conjunto de influências que modificam e melhoram a resposta de um indivíduo quando este está exposto a algum perigo que predispõe a um resultado não adaptativo. Pinheiro (2004), traz em seu artigo uma lista de características definidas como fatores de proteção, relacionadas às condições do próprio indivíduo, às condições familiares e às redes de apoio do ambiente. A autora afirma que tais características são de consenso da maioria dos autores, porém não define o que são fatores de proteção, limitando-se a apenas a descrevê-los.

Tusaie e Dyer (2004), definem fatores de proteção como aqueles capazes de proteger os indivíduos em situação de risco dos efeitos negativos gerado por situações de adversidade. Tais fatores podem ser tanto individuais como ambientais. As autoras apontam também que não está claro o modo como os fatores de proteção interagem com a pessoa que demonstra resiliência. Ou seja, sabe-se que existe uma correlação entre a presença da resiliência e de fatores de proteção, mas o modo exato como eles atuam no indivíduo ainda é desconhecido.

Independentemente desta discussão, Tusaie e Dyer (2004), afirmam que quando o número de fatores de risco é maior que os de fatores de proteção, indivíduos que apresentaram no passado resiliência podem acabar

apresentando sintomas, sejam físicos, psicossociais, comportamentais, acadêmicos ou no trabalho. Diante disto, pode-se assegurar a importância de considerar o fato de que a presença de um fator de proteção diminui o impacto da exposição a fatores de risco.

Não há como estabelecer um fator de proteção sem analisar o fator de risco envolvido. (MASTEN; GARMEZY, 1985; YUNES; SZYMANSKI, 2001) Podem ser identificadas três classes de fatores de proteção, definidos como importantes para o desenvolvimento da criança: Atributos disposicionais da criança, coesão familiar e rede de apoio social bem definida.

Pode-se citar como atributos disposicionais: autonomia, auto-estima, atividade e sociabilidade, inteligência e locus interno de controle¹. Coesão familiar corresponde ao suporte emocional oferecido por pelo menos um adulto com grande interesse na criança, bem como a ausência de negligência. Da mesma forma, a rede de apoio social caracteriza-se pelo sentido de determinação individual e por um sistema de crenças para a vida oferecida pelas instituições sociais, tais como: escola, igreja, trabalho. (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

É certo que, além dos fatores anteriormente relacionados, pode-se concluir que os estilos parentais que coloquem rotina e consistência na vida da criança podem ser considerados como fator de proteção, logo, como facilitador de resiliência (MASTEN; GARMEZY, 1985).

Franco (2000), realizou um estudo com cinquenta mães de crianças com intuito de identificar como estas mães significavam e se reorganizavam do ponto de vista emocional e relacional, destacando como fator fundamental como lidavam com as crianças nesta situação. Com isto o autor pode lidar com duas variáveis denominadas ambiente (igual a família) e indivíduo (igual a

¹ locus interno de controle: as pessoas com locus interno de controle crêem que o reforço está controlado por fatores internos como sua personalidade ou conduta; por sua vez as pessoas que têm locus externo de controle crêem que o reforço (recompensa a uma conduta determinada, consequência de seus atos) está controlado pela casualidade, pela fortuna.

criança). Os resultados obtidos por Franco (2000), demonstraram como fatores de resiliência têm importância numa elaboração interna por parte dos pais, considerando os seus sentimentos, emoções, ansiedade, depressão que precisam ser compreendidas e cuidadas.

Os estudos de Franco (2000), apontaram numa necessidade primordial de reestruturação do ambiente (família, casal) a fim de gerar coesão familiar, pois a criança representa esta desestrutura familiar com aspectos negativos da situação e é a própria criança em sua capacidade de encarar os aspectos negativos da situação, o fator de resiliência. Por fim, o autor destacou a preocupação com o futuro como um movimento resiliente fundamental no sentido de reorganização da perspectiva do destino dessas crianças..

Quanto aos fatores de proteção, Guzzo e Trombeta (2002), apontam como condições do próprio indivíduo: expectativa de sucesso no futuro, senso de humor, otimismo, autonomia, tolerância ao sofrimento, assertividade, estabilidade emocional, engajamento nas atividades, comportamento direcionado para metas, habilidade para resolver problemas, avaliação das experiências como desafios e não como ameaças e boa auto-estima. Nas condições familiares, os autores apontam como protetores: qualidade das interações, estabilidade, pais amorosos e competentes, boa comunicação com os filhos, coesão, estabilidade, consistência e nas redes de apoio do ambiente: um ambiente tolerante aos conflitos, demonstrar reconhecimento e aceitação, definição de limites definidos e realistas.

Antoni e Koller (2000). declaram que os adolescentes denominados resilientes vêm de casas onde as regras são consistentes, os pais são competentes, afetuosos e disponíveis ao diálogo com os filhos. O resiliente possui autoconfiança, acreditando que terá oportunidades na vida, portanto apresenta boas expectativas com o futuro.

No entanto, Yunes (2001) apresenta um contraponto ponderado e crítico aos fatores de risco e proteção. A pesquisadora entrevistou famílias de baixa renda visando identificar os fatores determinantes da resiliência familiar concluindo que a pobreza não pode ser considerada como fator de risco,

afirmando que não é possível fazer inferências do tipo causa-efeito com um raciocínio linear quando se trata de riscos psicológicos. É preciso identificar quais processos ou mecanismos influenciaram o que liga risco a consequência em um determinado ponto da história do indivíduo. A autora questiona alguns estudos realizados sobre o tema que tendem apenas à mensuração, e interroga se a resiliência poderia ser mensurada, tal qual a inteligência, auto-estima, auto-eficácia.

Percebe-se em Yunes (2001), uma preocupação conceitual e prática na discussão sobre o tema: “Segundo a grande maioria dos autores que vêm pesquisando o assunto, resiliência refere-se aos aspectos “positivos” do indivíduo que possibilitam que ele supere situações de crise e adversidade. E quem é que define a positividade”?

Pode-se inferir que há um equilíbrio entre risco e proteção. Seria um equilíbrio entre risco e proteção? Para Guzzo e Trombeta (2002), trata-se de uma balança equilibrada: de um lado, os eventos estressantes, as ameaças, os perigos, o sofrimento e as condições adversas que levam à vulnerabilidade, e do outro, as forças, as competências, o sucesso e a capacidade de reação e enfrentamento, que fazem parte do indivíduo que pode ser chamado de resiliente.

Yunes (2001), sugere uma análise criteriosa dos processos ou mecanismos de risco como imprescindível para que se possa ter a dimensão da diversidade de respostas, sobretudo quando se trata de riscos psicossociais ou riscos socioculturais. Focar isoladamente um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade, tanto no caso de um indivíduo como de um grupo, não parece ser à melhor maneira de abordar a questão.

Quadro 3: Características / Habilidades Comuns às Pessoas Resilientes

Autor	Características/Habilidades
NELSON, R. (1997),	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter o senso de humor e perspectiva; ▪ Aprender a lidar com o estresse característico das situações de mudança; ▪ Permitir-se enfraquecer, recuar, sentir dor, se cura e retornar ao estado original; ▪ Saber lidar com o ódio; ▪ Manter positiva sua auto-estima; ▪ Ser capaz de visualizar um futuro melhor; ▪ Ser criativo; ▪ Tornar-se um sobrevivente repleto de recursos; ▪ Assumir riscos (ter coragem); ▪ Manter a fé.
FLACH, F. (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte sensação de auto-estima; ▪ Independência no pensar e agir, sem medo ou relutância de confiar nos outros e de agir; ▪ Habilidade de interagir, ter uma boa rede de amigos estabelecida incluindo alguns amigos próximos e confidentes; ▪ Auto nível de disciplina pessoal e senso de responsabilidade; ▪ Reconhecimento e desenvolvimento dos seus próprios talentos e dons; ▪ Abertura e receptividade para novas idéias; ▪ Disposição e espontaneidade para sonhar; ▪ Ampla área de interesses; ▪ Senso de humor; ▪ Capacidade de perceber seus próprios sentimentos e os de outros e habilidade de comunicá-los de maneira apropriada; ▪ Alta tolerância a angústia, aflição, desgraça e tormento; ▪ Compromisso com a vida e estruturação filosófica na qual as experiências pessoais são interpretadas e vivenciadas com sentido e com esperança, mesmo quando aparentemente há momentos de desencanto, desânimo e tristeza; ▪ Autonomia; ▪ Criatividade; ▪ Um corpo saudável.
HIGGINS, (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ QI superior; ▪ Criatividade; ▪ Alto nível de desenvolvimento do ego; ▪ Bons relacionamentos sociais na infância, adolescência e juventude; ▪ Ativismo social e político; ▪ Auto-propelido; ▪ Crê que conhecimento é poder e que seu futuro depende de mudanças ativas da sua própria vida; ▪ Otimismo; ▪ Conhecimento da própria eficácia, competência e tenacidade para o trabalho; ▪ Auto-estima.

Fonte: Conner (1998)

Conner (1998) dispõe os indivíduos resilientes em categorias que refletem os quatro atributos básicos, (a seguir, encontram-se as características correspondentes a estes atributos):

- Demonstrar um senso de segurança e autoconfiança baseados na sua visão de que embora complexa, a vida é repleta de oportunidades (positiva);
- Ter uma clara visão do que se deseja alcançar (foco);
- Desenvolver uma abordagem estruturada para gerenciar ambigüidade (organização);
- Fazer parte das mudanças ao invés de se defender delas (pro atividade).

Segundo Conner (1998), pessoas resilientes são positivas, focadas, organizadas e pró-ativas. Ainda que se compreenda que o ser humano é complexo, que os modelos tendem a descrever um ser “ideal” e que, portanto não existe como tal, acredita-se que esses estudos realizados por Conner (1998), possam ser relevantes, não para classificar “super-homens / mulheres”, mas para indicar atributos e/ou características que possam estar presentes em maior ou menor grau em todos os indivíduos, e que a força de cada um depende da forma como ele consegue lidar ou acomodar psicologicamente as adversidades a partir do que é próprio da natureza humana e das condições que encontram em sua própria história.

2.7 Resiliência e Vulnerabilidade

Para Yunes e Szymanski (2001), falar em vulnerabilidade é se referir às predisposições a desordens ou de susceptibilidade ao estresse. Segundo Garcia (2001), define-se vulnerabilidade como o aumento da probabilidade de um fator de risco causar de fato um resultado negativo.

De forma similar, Guzzo e Trombeta (2002), caracterizam vulnerabilidade como sendo a susceptibilidade aos resultados negativos naqueles indivíduos expostos ao risco. A vulnerabilidade, a princípio, pode ser entendida como sendo uma situação oposta dos fatores de proteção, pois ela aumenta as chances de um indivíduo apresentar distúrbios comportamentais frente ao risco. A vulnerabilidade pode estar também relacionada com auto-estima baixa, depressão e determinados traços de personalidade.

O fenômeno da vulnerabilidade ocorre frente a uma situação de risco, onde fatores de proteção podem auxiliar o resultado adaptativo do sujeito. Se

este apresentar maior vulnerabilidade em relação à situação de risco presente, as chances de insucesso também são maiores. Verifica-se dessa maneira, a complexidade em se trabalhar com o fenômeno resiliência. Não se deve associar (in) vulnerabilidade a resiliência, pois estes fenômenos não são sinônimos e também não estão associados, deve ser tratado de forma diferenciada para evitar erro na construção do conceito (MAGRIN, 2008).

Com isso, os fatores de risco (se presentes) são aqueles que podem aumentar a probabilidade do sujeito em apresentar comportamentos negativos e mal adaptados durante seu desenvolvimento, enquanto os fatores de proteção auxiliam na diminuição (ou mesmo eliminação) da probabilidade de influências negativas advindas do risco.

A vulnerabilidade, a princípio, pode ser entendida como sendo uma situação oposta dos fatores de proteção, pois ela aumenta as chances do indivíduo apresentar distúrbios comportamentais frente ao risco. Autores como Yunes e Szymanski (2001), buscam desassociar o caráter da (in)vulnerabilidade no processo resiliente, a fim de explicar como este de fato ocorre. Estes fatores podem potencializar os efeitos depreciativos de uma situação de risco. Condições ambientais também devem ser consideradas como propiciadoras de um aumento de vulnerabilidade.

Sendo assim, é necessário a compreensão que ser vulnerável ou não a uma situação adversa ou situação de risco, não está associada a resiliência. Ser invulnerável a um risco não muda o indivíduo, quanto a resiliência o indivíduo recupera-se frente ao risco, fazendo e frente e lidando positivamente como a adversidade (DESLANDES; JUNQUEIRA, 2003).

Não cabe a este trabalho tratar de in(vulnerabilidade) e seus significados, busca-se apenas as fronteiras entre as teorias. A complexidade do tema é ampla, entretanto objetiva-se esclarecer que não há relação entre os constructos resiliência e invulnerabilidade. Verifica-se a dificuldade em trabalhar com o fenômeno resiliência, pois este se dá a partir de uma gama de variáveis distintas e correlacionadas, fundamentais para a efetivação do processo resiliente (TABOADA et al., 2006).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para investigar os fatores protetores e resiliência foi exploratória. Objetivou-se a intenção de, através do estudo exploratório (LAKATOS; MARCONI, 2010), identificar (não estatisticamente) no relato dos sujeitos, aspectos que pudessem caracterizar-se como fatores protetores, possíveis antecedentes de resiliência. Destaca-se que essa atribuição entre antecedente-consequente é um exercício de conexão de conteúdos originados nos relatos dos participantes sem nenhuma intenção de inferência no sentido estatístico.

Por meio de entrevistas não estruturadas procurou-se explorar a percepção subjetiva do sujeito para os eventos adversidade, fatores de risco, fatores de proteção e resiliência. Esta técnica permitiu conduzir o relato do sujeito aos objetivos do estudo (LAKATOS; MARCONI, 2010). Esta técnica permite investigar esses eventos nos relatos do sujeito e, perguntas objetivas provavelmente não atenderiam aos objetivos da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), as entrevistas não estruturadas apresentam um conjunto de vantagens e limitações, são elas:

Vantagens:

- a. Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.
- b. Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever.
- c. Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.
- d. Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.
- e. Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

- f. Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.
- g. Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Lakatos e Marconi (2010), afirmam que a entrevista apresenta algumas limitações ou desvantagens que podem ser superadas ou minimizadas utilizando-se um pouco de bom-senso e certa experiência. Aponta as seguintes limitações:

- a. Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- b. Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- c. Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões etc.
- d. Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias
- e. Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- f. Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
- g. Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Segundo Kerlinger (1980), a fidedignidade dos dados pode ser obtida por consistência e confiabilidade das entrevistas. Devido a isso, as entrevistas semi estruturadas buscaram localizar as evidências de consistência no relato do sujeito. Baseando-se na revisão teórica, buscou-se conduzir o questionamento dos participantes na direção daquilo que se objetivava pesquisar.

Não buscou-se obter respostas afirmativas ou negativas “sim” ou “não” mesmo sabendo que estas haveriam de ser inevitáveis em um ou outro momento. Objetivou-se durante as entrevistas a estabilidade e precisão nas respostas dos entrevistados evitando as flutuações causais ou aleatórias provocadas pelo entrevistador .

Mas, não se pode deixar de considerar que a percepção do sujeito é particular à realidade que vivência naquele momento (GOULART, 2007). Portanto, uma adversidade pode ser vista como oportunidade por uns ou como ameaça para outros. Assim sendo, este estudo considerou a percepção individual e subjetiva do que é adverso, do que é protetor, do que é risco e do que é ser resiliente para sua realidade.

Observou-se neste estudo a variação individual no relato dos fatores protetores entre os sujeitos da pesquisa, adotou-se a definição de resiliência como uma característica individual, ou seja, em algum momento ou situação o indivíduo apresentará características que podem ser consideradas resiliência mesmo que não o faça em outras (MASTEN, 2001).

As entrevistas utilizadas como instrumento de coleta de dados tiveram como objetivo primário explorar os fatores protetores com base na percepção do sujeito sobre a sua realidade tendo como referência a perspectiva da Psicologia Positiva. Buscou-se identificar, não só a resiliência do sujeito, mas, principalmente, sob seu ponto de vista, o que o torna resiliente, objetivo deste estudo exploratório, pois partiu-se da premissa que todo sujeito é, foi ou será resiliente em algum momento de sua vida (MASTEN, 2001).

Com o objetivo de estudar a resiliência com profissionais do mercado privado utilizando entrevistas semi estruturadas, este trabalho de pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, com enfoque exploratório.

Identificou-se um grupo de profissionais de uma empresa do setor financeiro com mais de cinco anos de experiência no cargo/função de gerência para atender as necessidades da pesquisa.

Este trabalho se propôs a estudar os elementos que caracterizam a realidade complexa da vida humana destes sujeitos, bem como a multiplicidade das dimensões presentes que caracterizam a realidade complexa desta organização sob a ótica destes participantes.

Esta investigação constitui um estudo de caso como aponta Godoy (1995), caracteriza-se como um tipo de pesquisa que tem como objetivo

analisar uma unidade social, um objeto, proporciona vivência da realidade por meio da discussão, analisa e tenta solucionar um problema extraído da vida real.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão se analisados dentro de algum contexto de vida real. (GODOY, 1995, p. 25)

A coleta de dados para um estudo de caso, baseia-se em algumas evidências e estas podem vir de fontes distintas. Yin (2005), descreve seis fontes importantes: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos

Com a intenção de obter uma qualidade aceitável durante a coleta de dados buscou-se apoio num princípio considerando-o relevante para realização do estudo de caso: Entrevista semi-estruturada. (YIN, 2005).

3.1 Procedimento de Análise de Dados

Buscou-se encontrar no relato dos entrevistados conteúdos que pudessem associar-se com postulações teóricas sobre resiliência e fatores de proteção tomando por base a revisão da literatura. Acredita-se que este conjunto de técnicas tornou possível cumprir o objetivo do estudo.

A pesquisa empírica teve como objetivo registrar, bem como analisar as informações colhidas de tal forma que possibilitasse descrever as características do estudo.

Ao adotar a pesquisa exploratória e descritiva, propiciou-se maior familiaridade com o fenômeno a ser pesquisado, buscou-se a compreensão do fenômeno as vistas de esclarecer, modificar, estudar conceitos e idéias, que pudessem justificar o estudo (GODOY, 1995; YIN, 2005; GIL, 2006).

A entrevista não estruturada permite verificar no relato do sujeito como este nomeia e reconhece os fatores de risco, adversidade, fatores protetores e resiliência. Durante as entrevistas, perguntas objetivas ou diretas podem

causar resposta não desejada naquele contexto, devido a isto o conjunto de questões não estruturadas deverão de permitir ao pesquisador alcançar o objetivo da pesquisa.

Pretende-se investigar se o sujeito responde de forma resiliente a situações de adversidade e reconhece os fatores protetores (se presentes). Como estas definições são acadêmicas, investiga-se ainda como o indivíduo nomeia estes eventos associados com base no arcabouço teórico que sustenta este estudo.

Objetiva-se trazer o relato literal do sujeito e associá-lo a literatura pesquisada. Entretanto, sabe-se que a língua escrita é diferente da língua falada (URBANO, 2006), o que poderá trazer certo desconforto ao leitor, mas roga-se a compreensão deste desajuste, sabendo-se que não é a intenção deste estudo ajustar, corrigir, interpretar ou analisar a fala do sujeito, e sim trazer a luz os achados empíricos da pesquisa.

Buscou-se coletar através do relato do sujeito as falas que se inter-relacionavam com a bibliográfica pesquisada, e estes achados nem sempre se encontravam diretamente associados às questões, haja vista, que o sujeito nomeia e percebe seu ambiente de trabalho de forma não linear e constante. Assim, foi possível verificar que certos achados empíricos podiam vir associados a outros conceitos como será demonstrado no capítulo de resultados e discussão.

Por fim, não se pode excluir o caráter reducionista de toda pesquisa científica. Segundo Kerlinger (1980), ninguém pode ser verdadeiramente objetivo, pois todos são conduzidos por valores e motivos. O propósito básico desta pesquisa científica foi à teoria, onde buscou-se estar a luz da ciência comportamental nomotético e não ideográfico.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Estrategicamente definiram-se os indivíduos da pesquisa em um grupo de sete profissionais de ambos os sexos com idade entre 27 e 55 anos que trabalham numa empresa do setor financeiro privado com perfil gerencial.

Perfil gerencial não se restringe ao cargo em si, mas as responsabilidades a este associado. Este pode ser representado por um papel na organização e não necessariamente por um cargo formal.

Com objetivo de preservar os participantes, as entrevistas foram gravadas para permitir ao entrevistador transcrever a fala na íntegra, e logo após esta transcrição as gravações foram apagadas por medida de segurança e ética.

Os sujeitos foram convidados individualmente e fora do contexto de trabalho por meio de contatos pessoais do próprio pesquisador, o que caracteriza amostra totalmente voluntária, não probabilística e intencional devido à pesquisa intentar em identificar os fatores protetores em adultos saudáveis e não apenas observar o fenômeno. Os profissionais escolhidos se dispuseram as entrevistas e se enquadravam no modelo necessário (YIN, 2005).

A técnica de entrevista não estruturada permitiu um direcionamento nas questões e maior aproximação com o que se pretendia pesquisar (KERLINGER, 1980; LAKATOS; MARCONI, 2010). As entrevistas foram realizadas com sete profissionais no período de maio e junho de 2010. Buscou-se no relato do sujeito encontrar os elementos que comprovassem os achados teóricos, o que aparentemente foi uma atividade bem sucedida.

As entrevistas objetivavam encontrar no relato dos sujeitos sadios elementos que demonstrassem características resilientes; para tanto era fundamental entender através de seu relato se este tinha entendimento ou percepção de adversidade, fatores de risco, fatores de proteção e da própria resiliência, mesmo que estes não os denominassem desta forma.

Os relatos apontaram que alguns sujeitos se consideram resilientes e percebem o ambiente de trabalho como adverso e suscetível a risco, porém outros caracterizam o fato como normal, demonstrando que as percepções dos eventos externos que aqui se buscam variam diferentemente do que fora visto na literatura. Isto será exemplificado no decorrer desta seção.

Neste capítulo, analisar-se-á o relato dos sujeitos sobre três aspectos, a saber: fatores de proteção, fatores de risco e resiliência. Agruparam-se fatores de risco e adversidade por esses aspectos estarem intimamente correlacionados no estudo de resiliência (CICCHETTI; TOTH, 2005).

No entanto, não é objetivo deste estudo discutir fatores de risco e ou adversidades; estes estão sendo mencionados, pois foram achados da pesquisa na busca por entender os fatores de proteção e resiliência no trabalho realizado no contexto organizacional.

3.3 Documentos do Comitê de Ética da UMESP

A realização desta pesquisa recebeu parecer favorável do CEP-Umesp - Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo (ANEXO A).

3.4 Aplicação das Entrevistas não Estruturadas

Nem todos os respondentes irão responder as mesmas perguntas, poderá haver inferência por parte do pesquisador na direção de manter a entrevista no universo desejado que se refere a fatores de proteção, fatores de risco, adversidades e resiliência. Para orientação das entrevistas foram definidas as seguintes perguntas iniciais: (Perguntas 1-8: adversidade; 9-16: fatores de risco; 17-28: fatores de proteção; 29-33: Resiliência (Harland, *et al.*, 2005), conforme pode-se verificar no anexo B.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para este estudo não se pode considerar a adversidade como sendo apenas um evento negativo. É importante salientar que esta investigação se apóia na psicologia positiva, e pretende focar aspectos positivos dos sujeitos (saúde) e não em doença como fizeram outros estudos citados neste trabalho (FRANCO, 2000; MALLAK, 1998; MASTEN; GARMEZY, 1985; LUTHAR; ZIGLE, 1991; TABOADA et al., 2006). Buscou-se enfatizar que o caráter adverso de um evento pode ser percebido pelo sujeito como positivo ou negativo.

Uma mudança no departamento, fusões, aquisições e incorporações podem ser percebidas como oportunidades ou ameaças para o sujeito. Estudos sobre resiliência consideram fatores adversos como pobreza, doenças, crises familiares, pressões e crises sociais como eventos negativos. De fato, estes eventos têm caráter negativo e são, geralmente, percebidos pelo sujeito como estressantes e/ou desfavoráveis.

Estudos executados por Masten (2001), Yunes e Szymanski (2001) e Franco (2000) apontam na direção de manifestação aspectos de resiliência em crianças que se desenvolvem em ambientes de miséria material, emocional e cognitiva (brigas familiares, tensões sociais, problemas econômicos, e demais situações consideradas adversas), nos quais se sugerem também fatores protetores.

Acredita-se que o fator protetor é o que reforça ou incita a resiliência no indivíduo. A pesquisa procurou explorar estes elementos que pudessem ser considerados associativos à condição ou situação que para o sujeito é considerada um fator protetor.

Para colaborar na compreensão, na Tabela 1, pode-se verificar como os entrevistados serão identificados ao longo deste estudo. Os nomes dos entrevistados, bem como a empresa na qual trabalham foram omitidos para preservação do anonimato.

Tabela 1: Identificação dos Entrevistados

Nome	Codinome	Gênero	Idade	Cargo/Função
Entrevistada 1	Entrevista 01	Feminino	35	Analista de Sistemas
Entrevistado 2	Entrevista 02	Masculino	28	Analista de Fraude
Entrevistada 3	Entrevista 03	Feminino	38	Analista de Suporte Jurídico
Entrevistado 4	Entrevista 04	Feminino	30	Líder de equipe (cartões)
Entrevistada 5	Entrevista 05	Feminino	26	Analista de Sistemas
Entrevistado 6	Entrevista 06	Masculino	29	Analista de Projetos
Entrevistado 7	Entrevista 07	Masculino	51	Coordenador de Documentos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 Fatores de Risco e Adversidade

A adversidade é um fenômeno percebido pelo sujeito e de interpretação individual e subjetiva. Esta percepção pressupõe que certos eventos afetam o desenvolvimento humano, tais como: variação na posição social (ex: raça, sexo); o racismo e a discriminação, a segregação (residenciais e psicológicas); ambientes que o promovem ou o inibem (ex. escolas, centros sociais), cultura adaptativa (tradições e heranças); características humanas, tais como a idade ou temperamento, valores e crenças familiares (LUTHAR et al., 2000). Esta é uma forma de nomear aspectos que podem ser percebidos como adversidades, como se pode observar em trechos dos relatos literais das falas de alguns participantes, transcritas a seguir

[...] A minha realidade, num ta muito boa, trabalho muito, ganho pouco e meu poder aquisitivo esta baixo [..]. No cenário econômico atual eu estou muito mal [..] a empresa onde trabalho esta muito bem, eles divulgaram seus resultados e estão muito bem, mas não há equiparação, alguns ganham muito bem e outros (que é meu caso) ganham muito mal. (Entrevista 01)

[...] as pessoas estão totalmente desiludidas, desapontadas com a fusão; a gente esperava um pouco mais com isso, existem pessoas com o mesmo cargo fazendo coisas diferentes e estão totalmente desapontadas com tudo

isso, bem preocupante, e hoje faço coisas que pertencem a um cargo bem acima. [...] acredito que crise são poucas oportunidades, hoje aqui as pessoas tentando subir umas nas outras, não tem equipe, não tem cooperação as pessoas são gananciosas. [...] o meu ambiente de trabalho é totalmente adverso, as pessoas tentam prejudicar umas as outras ainda mais neste ambiente de fusão cada um quer puxar para seu lado passar por cima de você não importa como, ainda mais vindo de outra empresa eles acham que podem mais que você. [...] as vezes tenho vontade de explodir de estourar mais sei que estou no ambiente de trabalho e tenho que me controlar, pois dependo daquilo. [...] hoje temos uma dificuldade muito grande em comunicação; as hierarquias não são claras. [...] no ultimo trimestre teve a avaliação de desempenho e meu chefe disse que eu seria promovido e eu não fui isso me abalou muito, achei uma falta de respeito, isso me desmotivou demais pensei mil coisas e, pensei até em sair da área e procura outro lugar. [...] a fusão me afetou bastante, tinha acabado de casar, tinha vários planos, muitas coisas para pagar quando veio a fusão, afetou em casa demais, fiquei um pouco receoso, mas afetou bastante [...] (Entrevista 02)

Assim como apontado por Luthar et al. (2000), é possível perceber nos relatos acima que os sujeitos são afetados no seu desenvolvimento. Eles apontam a fusão pela qual passou a organização como uma adversidade e demonstram no seu relato a insatisfação que o processo gerou para eles. Embora a fusão se apresente para os entrevistados como um fator de risco percebido, eventos como salário, ambiente estressante, crise, tensão falta de clareza e desordem organizacional se manifestam aos olhos do sujeito como fatores de risco como este autor aponta na seção de revisão teórica no capítulo 2, nomeado-as como cultura adaptativa (tradições e heranças); características humanas, tais como temperamento, e valores. Desta forma, é possível relacionar os achados teóricos com o empírico nos relatos acima transcritos.

Luthar et al. (2000), ainda apontam na direção de três tipos de abordagens teóricas que sustentam os estudos de resiliência pela perspectiva dos fatores de risco que são eles: **1)** Três níveis operacionais (comunidade, família e o sujeito); **2)** Modelo ecológico-transacional que se refere à inter-

relação do indivíduo com o ambiente (cultura, vizinhança e família), relação com pobreza, experiências com maus tratos e outros; **3)** Perspectiva da estrutura organizacional, ou seja, coerência no desenvolvimento da competência ao longo do tempo. Embora fatores históricos e influências sejam vistos como importante processo de desenvolvimento, a escolha individual ativa e a auto-organização podem ser aspectos críticos para o desenvolvimento social e humano do indivíduo (LUTHAR et al., 2000), como se pode observar nos trechos colhidos nos relatos literais dos entrevistados:

*[...] me sinto pressionada a vir trabalhar aos finais de semana, se não venho corro o risco de não ser vista e ser mal vista e se venho abro mão daquilo que para mim é prioridade, eu busco fazer o máximo possível dentro do meu horário de trabalho e ainda exceder algumas horas, mas não é o suficiente para fazer todo o trabalho. [...] a maior pressão vem da minha gerencia, as metas estipuladas são um estímulo, um desafio, tira a pessoa do desmotivado. [...] Uma das coisas que mais me incomoda é essa inexistência de comunicação, as pessoas não interagem entre si, a pessoa não tem a capacidade, o feeling, de perguntar para alguém como resolver o problema a situação. [...] Eu não tenho medo de ser mandada embora eu tenho medo de não ter uma oportunidade de continuar trabalhando na empresa como resultado da fusão, hoje eu não tenho medo eu tenho uma certa insegurança em encarar desafios, é que eu tenho um vínculo com a empresa e no próximos cinco anos eu não quero ser mandada embora. Eu tenho um objetivo de nos próximos cinco anos não ser mandada embora, então eu não quero aceitar nenhum desafio novo que possa me prejudicar nesse objetivo, entende? Eu tenho medo de não atender as necessidades da Empresa e ser desligada por isso. [...] mudanças não me incomodam [...] eu acho ambiente de trabalho estressante, eu acho isso normal. **(Entrevista 03)***

[...] quando eu fui transferida para esta área eu tive de ralar muito, correr atrás, ninguém me ajudou, foi uma fase muito difícil; isso fez eu me sentir muito inferior naquela oportunidade. [...] erros nem sempre são tolerados. [...] Hoje o que mais me incomoda é a falta de clareza dos meus superiores naquilo que

deve ser feito. [...] eu não confio nas pessoas que trabalham comigo, a bem da verdade eu não confio em nada. (Entrevista 04)

Nos relatos acima se percebe outra forma de identificar as adversidades e fatores de risco. Alguns sujeitos (Entrevistas 3 e 4) acreditam que a adversidade faça parte do ambiente organizacional e que as tensões, discussões e ambiente pouco amistoso sejam características intrínsecas ao trabalho e às organizações. Luthar et al. (2000), dizem que fatores históricos e influências constituem importante processo de desenvolvimento, porém a escolha individual ativa pode ser aspecto crítico para o desenvolvimento social. Nos relatos acima, (Entrevistas 3 e 4) nota-se esta tendência, nas quais pode-se notar que os sujeitos interpretam o ambiente organizacional através da sua auto-organização, de sua auto-referência.

A capacidade que tem o sujeito de se recuperar psicologicamente quando é submetido às adversidades e violências (mesmo que estas sejam interpretadas de forma diferente para cada indivíduo) na vida, corresponde à capacidade das pessoas não só de resistir às adversidades, mas de utilizá-las em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social, e ainda, como uma possível combinação de fatores que os auxiliam a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida (BARREIRA; NAKAMURA, 2006). No trecho do relato literal abaixo pode-se significar ainda mais a adversidade percebida pelo sujeito:

[...] Após a fusão as pessoas estão sendo realocadas e ainda as coisas estão muito confusas, e algumas áreas estão tendo problemas com as pessoas [...] na fusão eu tive de mudar de área, e foi bem ruim, tive de passar por cima de muita coisa, teve muita resistência [...] para mim adversidade são pessoas que vão contra, sabe aquela pessoa que não te ajudam não te passa informação [...] hoje no meu ambiente de trabalho tem muita pressão e estresse, vivemos apagando incêndio, mas acho que dos males o menor, sei que tem coisa pior por aí [...] para mim crise é dúvida, quando uma pessoa não sabe o que quer, ela esta em crise. Ela faz o que tem que fazer [...] a minha gerencia pressiona a gente demais, áreas comercial faz muita pressão quanto a data, qualidade, prazo, e tudo mais.[...] e fui backup de uma pessoa por um tempo e enquanto

eu desenvolvia meu trabalho as pessoas achavam que estava tentando tomar o lugar da pessoa, [...] hoje o que mais me incomoda é a falta de pessoas para ajudar a apagar os incêndios [...] mudança não me incomodam, mas existe mudança que vem para atrapalhar e quando ela é imposta é bem ruim [...] lugar de trabalho é um lugar estressante na maioria da vezes.[...] (Entrevista 5)

Segundo Barlach et al. (2008), nesta concepção encontram-se, de forma sintética, as principais questões que permeiam os estudos e pesquisas neste campo, questões como adaptação, identificação do sentido dado pelo sujeito à adversidade e como pode ser possível explicar as características dinâmicas e processuais que se pressupõe presente na adversidade.

[...] Acredito que o resultado da fusão ainda não é bom, existe um choque de cultura, as pessoas ainda estão se encontrando, como resultado da fusão as áreas estão inchadas e isso pede um corte, acredito que em breve teremos muitos cortes [...] adversidade para mim é um risco negativo, muita gente tem que fazer a coisa certa na hora certa, muita gente esta puxando o tapete umas das outras, e se você não tem nenhum conhecimento, é melhor você correr atrás, pois tem alguém via puxar o teu tapete também [...] devido ao choque de culturas o ambiente ficou muito mais adverso [...] evito tomar decisões precipitadas, pois hoje estão todos com os humores afetados lá dentro [...] a pressão no meu trabalho é muito alta, vem da diretoria e dos clientes internos, por conta de “n” coisas [...] resultado da metas me deixou muito desapontado, porque teve muita injustiça por parte dos gestores, quem puxou o saco deles foi promovido e teve aumento de salário, quem não fez isso, que é o meu caso, não teve reconhecimento nem aumento de salário [...] Hoje o que mais me incomoda é a forma de atuação da minha diretoria, eles são muito detalhistas e não tem atenção ao macro que deveria ser sua obrigação [...] as mudanças não me incomodam, porque mudar é preciso [...] a exigência no meu departamento é alta; metas. As metas são abusivas e impossíveis de serem alcançadas. Devido ao momento que a empresa passa, como estamos frente a fusão, as metas tem de ser impossíveis de serem alcançadas para a empresa não pagar os prêmios [...] hoje trabalho numa empresa que não me dá conforto

e nem segurança [...] corro o risco de me acomodar, por conta de ser uma grande empresa, líder do mercado, posso me acomodar aqui. (Entrevista 6)

[...] com a fusão no primeiro momento você tem uma certa resistência, um ambiente hostil, as poucas essas pessoas vão caindo a ficha e elas percebem que fazem parte de um contexto maior [...] para mim adversidade é todo ambiente que vai te agredir de uma forma ou de outra, tudo aquilo que vem contra você. A fusão trouxe muita adversidade, no primeiro momento foi dito que você teria de matar um leão [...] eu me vejo em constante pressão profissional, eu procuro negociar isso da melhor forma [...] crise para mim são como tempestades e, em meio a isso surgem às oportunidades que são únicas [...] a pressão vem dos meus clientes, mas é um processo normal, faz parte do meu negócio [...] eu assisti uma fusão anterior a esta, e foi um processo muito traumático, porque se desenrolou em meio a uma mentira, entretanto eu vestia a camisa da minha antiga empresa, com esta fusão que vivo hoje, não ajo mais da mesma forma, como dizem: gato escaldado tem medo de água fria [...] o que mais me incomoda no meu trabalho é a gestão. Quando a gestão não é atuante ela não agrega, ela não te ajuda, ela não te suporte. A gestão deve estar presente e no meu caso ela não esta [...] mudanças não me incomodam, mudanças me motivam, nas mudanças eu sempre vejo algo a ser incorporado [...] eu não tenho medo de ser mandado embora, mas já tive, por conta da minha família, hoje não tenho mais [...] meu ambiente de trabalho é estressante, mas ele não deveria ser. O ambiente de trabalho tem de ser desafiador. [...] (Entrevista 7)

Percebe-se que os sujeitos interpretam e nomeiam adversidades e fatores de risco de diferentes formas. Alguns definem esta tensão como normal, outros se sentem incomodados e apresentam sofrimento, como apontado na literatura (LUTHAR et al., 2000; BARLACH et al., 2006; BARREIRA; NAKAMURA, 2006). A adversidade percebida é diferente de um para outro, alguns acreditam que pressão, tensão, discussão, diferenças, crises, choques, desentendimento e toda sorte de questionamento são normais, e fazem parte do cotidiano do trabalho, apontando na direção de dizer que sofrer é normal.

Nos relatos acima (Entrevistas 6 e 7) os entrevistados demonstraram que o ambiente da organização é adverso e apresenta fatores de risco e, somados à fusão e ao choque cultural, isto ficou mais evidenciado em suas falas. Todos os sete entrevistados disseram que acham mudanças positivas e acreditam que as mudanças são necessárias, quando a pergunta foi direta. Entretanto, todos eles, em seus discursos, demonstram de forma muito clara que as mudanças são ruins e apresentam tensões, adversidades e fatores de risco conforme se pode observar nos trechos transcritos acima.

Assim, esta pesquisa apontou através do relato dos sujeitos, confirmando a literatura pesquisada, como os elementos que compõem a adversidade e os fatores de risco nos indivíduos são percebidos. Desta forma, os eventos de discussão, tensões familiares (neste caso tensões empresariais), ambiente, grupos, processos ocorridos nos departamentos organizacionais são percebidos pelos sujeitos como fontes de adversidade e fatores de risco.

Os sujeitos sofrem por sentir um ambiente externo opressor onde eles não podem se expressar ampla e completamente; seus relatos apontam na direção de que eles não sabem como expressar suas reais necessidades no ambiente organizacional e, talvez por isto, relatam conteúdos interpretáveis como sofrimento.

4.2 Fatores de Proteção

Segundo Barreira e Nakamura (2006), os mecanismos de proteção não necessariamente eliminam os riscos, porém têm um efeito de encorajamento que levam a pessoa ao enfrentamento e ao engajamento para a superação dos mesmos. Isto demonstra uma predisposição positiva que agiria como uma forma de tornar o indivíduo sobrevivente e de impulsioná-lo a ser o primeiro a participar, bem como a desenvolver a criatividade para quebrar a rotina do dia-a-dia. Pode-se encontrar esta sustentação nos relatos literais abaixo:

[...] Promoção, mérito, carreira, sai uma pessoa e surge uma oportunidade [...] Para superar meus momentos de tensão busco apoio na minha Família, meu marido e principalmente no meu cachorro. [...] Trabalho é fonte de renda, conhecimento e pode ser de oportunidade também. [...] Reconhecimento é

muito importante, porem não me sinto reconhecida, mas acho que ainda vou ser. Sou agnóstica, mas frente a alguma adversidade me apego linda a todos os santos, rezo horrores [...] No trabalho tenho alguns momentos de alegria, normalmente quando consigo entregar alguma coisa. (Entrevista 1)

[...] Trabalho num ambiente muito agradável, gosto do meu ambiente de trabalho [...] O trabalho para mim é vida, ficar sem trabalho e como ficar sem utilidade, é como ficar sem um norte, uma angustia. Trabalho para mim é a vida [...] A fé te acalma, te acalenta, tem faz seguir em frente não desistir, sempre tem um caminho a seguir [...] (Entrevista 2)

[...] a política econômica é bem diferenciada, acredito que o mercado esta muito positivo, o cenário de reajustes esta ficando enxuto, primeiro foi feito a fusão, depois foi feitos os ajustes e agora estão enxugando, não pode haver desperdício, não pode haver excesso, esta havendo remanejamento interno, esta acontecendo contratações mas, de forma direcional e com isso estamos tendo um crescimento [...] tudo que facilita é melhor [...] A empresa paga bolsa de estudo pelo cargo, mas nem sempre foi assim [...] o ambiente é bem melhor, as disposição de mesa, as pessoas, hoje é bem melhor, o ambiente de trabalho esta sendo bom de trabalhar, eu tenho o meu espaço o meu computador. [...] a empresa preocupa-se com layout para que nos possamos desenvolver nosso trabalho, nos aproxima de outras áreas ficou bem melhor. [...] profissionalmente eu confio nas pessoas desconfiando. [...] o espiritismo me ajuda nos momento de dificuldade, eu assisto as palestras e pegar o passe de energização, nos quinze minutos que fico lá eu mentalizo que meus problemas são pequenos em relação aos problemas do mundo [...] (Entrevista 3)

É importante salientar que os sujeitos não percebem estes eventos ao seu redor como fatores protetores, ou seja, estes eventos ocorrem e ele se beneficia deles (TABOADA et al, 2006).

Assim como em fatores de risco, a expressão “fatores de proteção” também é freqüentemente citada na literatura sobre resiliência, o equilíbrio existente entre fatores de risco e de proteção contribui para o desenvolvimento

da resiliência (TABOADA et al., 2006). Deslandes e Junqueira (2003), definem proteção como o conjunto de influências que modificam e melhoram a resposta de um indivíduo quando este está exposto a algum perigo que podem predispor-lo a um resultado não adaptativo. Como se pode continuar observando nas falas literais dos sujeitos entrevistados:

[...] o ambiente de trabalho não é um lugar estressante, nos transformamos ele num ambiente estressante quando só enxergamos coisas negativas e não vemos as oportunidades, quando você se deixa influenciar pelas pessoas o ambiente se torna estressante [...] no primeiro momento a fusão apareceu como um choque hoje é um desafio. [...] hoje o cenário da minha empresa é muito bom com a fusão eu ganhei em escala, tenho maior visibilidade e uma melhor prospecção de minha carreira, mas quando você se torna mamãe às coisas mudam (ela esta grávida). [...] adversidade são conflitos, opiniões diferentes, divergência, desmotivação para equipe, mas pode gerar oportunidade. Teve um momento muito tenso de demissões, mudanças e agora as coisas estão mais estáveis. [...] busco na pressão equilíbrio; crises são fases. [...] as mudanças não me incomodam. [...] Após a fusão surgiu muita oportunidade, eles estão alocando os melhores, e com isso as oportunidades surgem a todo tempo. Estamos vivendo um momento de muitas oportunidades. [...] para mim um ambiente ideal é quando todos buscam o mesmo objetivo, o melhor produto; e fazer a empresa crescer. [...] meus superiores imediatos me ajudam muito, me dão orientação e direcionamento. [...] o que mais me agrada é um ambiente harmonioso, as pessoas no meu dia-a-dia. [...] trabalho é tudo, adoro trabalhar, adoro o que eu faço; gosto. Acho que se não gostasse jamais encararia com o rigor que encaro hoje, não só na minha vida profissional, mas na minha pessoal também. [...] (Entrevista 4)

Neste trecho da Entrevista 4, tem-se um profissional que percebe as adversidades como oportunidades. Este profissional olha os mesmos eventos que os outros nomeiam como “crises” e nomeia como “oportunidades”. Deslandes e Junqueira (2003), afirmam que os fatores protetores predispoem o sujeito a uma adaptação: o trecho transcrito da Entrevista 4 acima evidencia

esta adaptação. Acompanhando o relato literal de parte da Entrevista 6, evidenciam-se os fatores protetores:

[...] eu me recupero destas tensões indo a um teatro, saindo do ambiente de trabalho, ouvindo um passarinho cantar, sair a noite com alguém parar olhar a cena de fora; falar sobre cultura [...] eu gosto no meu ambiente do trabalho do desafio, o desafio do meu trabalho [...] você precisa de parceria na empresa, sem parceria você não consegue alcançar seus objetivos [...] meu relacionamento aqui dentro é muito bom, tenho reconhecimento pelo meus pares [...] para mim o trabalho é muito importante, um bem necessário, não só pelo lado financeiro mas também motivação para sua vida [...] o papel da Igreja na minha vida é amar as pessoas, entender que as pessoas que trabalham com você são pais de família e precisam daquilo, a empresa tem seu objetivo e nós temos que ajudar nisso, mas o princípio é o amor. [...] trabalho numa empresa que tem diferencial de mercado, empresa que te oferece benefícios que são diferenciais de mercado, empresa que te da oportunidade de conhecer determinado serviço, processos e projeto, e te da oportunidade de trabalhar na maior empresa do segmento. (Entrevista 6)

Para Pinheiro (2004), pessoas com trajetórias semelhantes diferenciam-se pelo fato de algumas conseguirem superar as crises e outras não. Buscar compreender resiliência é tentar conhecer como as características protetoras se desenvolveram e de que modo modificaram o percurso pessoal do indivíduo. Por meio dos relatos dos sujeitos entrevistados percebe-se o intercambio entre fatores internos e externos, cujo produto é a criação de sentido da própria vida.

Percebe-se também, a importância de alguma forma de apego seguro, (conceito de suporte social) podendo este ser com amigos, parentes, parceiros, outras pessoas ou mesmo a instituição, como se nota nos trechos retirados de relatos literais dos sujeitos:

[...] ambiente de trabalho ideal, você tem de ter uma boa estrutura física e higiênicas, você tem que ter liberdade para criar, liberdade para falar, liberdade

par crescer [...] para superar minhas dificuldade eu me auto motivo, eu sou auto motivador. Eu consigo ter dois momentos distintos, quando estou no banco, estou no banco, quando estou em casa estou em casa, eu sou 100% de mim em cada momento [...] eu confio plenamente nas pessoas que trabalham comigo, eu preciso confiar nelas. [...] Trabalho para mim é uma realização de uma etapa [...] reconhecimento para mim é importante, independente de onde venha, porém o que mais me alegra é quando um cliente me envia um email e este começa com um muito obrigado, o dinheiro é dignificante, mas esse tipo de reconhecimento preenche o ego e eu me sinto muito bem. [...] a igreja me permite me situar como pessoa, como gente. E Deus é tudo na vida das pessoas [...] (Entrevista 7)

Como pode ser visto nos trechos transcritos relatados acima (Entrevistas 1, 3 e 6), os sujeitos saudáveis também têm seus fatores de proteção, sejam estes a família, os amigos, a fé, ou a organização. A literatura aponta na mesma direção. Estudos executados com crianças, adolescentes em risco social e/ou oriundos de lares desfeitos, professores de ensino médio estressados ou pressionados e grupos com doenças degenerativas (câncer, AIDS, etc) relatam achados neste mesmo sentido. Entretanto, a forma com que o sujeito saudável nomeia os fatores de proteção difere de um grupo para outro, mas em sua definição são muito próximos. Pode-se perceber que os fatores protetores, mesmo nomeados de modo diverso, estão presentes no relato de sujeitos saudáveis.

4.3 Resiliência

Segundo Luthar et al. (2000), a habilidade que o sujeito tem de lidar com as adversidades e de superá-la é o que o torna resiliente. Nesta pesquisa entrevistaram-se profissionais que percebem seu ambiente de trabalho como um ambiente adverso, que causa estresse.

A resiliência é um construto dinâmico e ativo, são superações alcançadas em uma determinada situação que fortalecem a habilidade do indivíduo para lidar com adversidades no futuro (GARMEZY, 1985). A

resiliência pode ser particularmente importante durante os períodos de transição, quando o estresse ao qual o sujeito está submetido tende a ser grande, como é possível observar nos relatos literais abaixo:

[...] Tem uma frase que é linda: o que não me mata me fortalece. Tudo serve de lição na vida, ate mesmo meus erros para que eles não se repitam [...] Melhorar na comunicação de forma a ser mais eficiente e poder alcançar distribuir melhor as atividades [...] Poder desenvolver minha capacidade em lidar com as coisas, para que certos erros eu não cometa mais [...] buscar ajuda (apoio) nos meus pares. (Entrevista 1)

[...] eu sempre cresci nos meus momentos mais difíceis, vem de dentro e não sei como explicar [...] Eu estava na posição de auxiliar e fui convidado a liderar um projeto num momento onde eu era bem jovem, isso foi muito desafiador, mais porque o meu chefe acreditou em mim [...] Eu sou uma pessoa que não consegue passar as coisas para os outros, tenho muita dificuldade nisso, agora com a fusão aumentou muito nossas atividades e eu tive de aprender a lidar melhor com isso, aprendi a passar mais [...] Hoje eu me sinto seguro e capaz de lidar com o novo ambiente após a fusão [...] (Entrevista 2)

[...] fracasso é quando você traça um objetivo e não consegue dar continuidade, sucesso é quando você olha para traz e vê de onde você veio, onde você esta e ate onde você pode ir, isso para mim é sucesso é superação [...] a gente não pode se deixar abater pelas criticas, seja ela positiva ou destrutiva, quando alguém lhe da um tombo você tem que erguer a cabeça, e dar continuidade e nunca deixar cair a peteca, bola pra frente sempre. Quando eu fui mandada embora e eu tinha uma proposta de assumir uma gerencia então eu sai de lá, com uma visão de ser administrador e quando você não tem um salário e você tem que correr atrás, isso fez com que eu mudasse muito em relação atitude, você tem que pensar e agir e esperar pela conseqüências das suas ações isso fez eu crescer bastante, e conseguisse enfrentar novos desafios. aquilo foi uma porta que fechou e uma janela que se abriu [...] hoje eu começaria tudo de novo de forma melhor [...] não ter medo de expor o que eu acho eu é certo, me fortaleceu para que pudesse dar a minhas

idéias, e fizessem parte do dia-a-dia e das pessoas, ser crítica e não ser destrutiva, saber perder, hoje eu penso. (Entrevista 3)

Resiliência se manifesta de várias formas para as pessoas: lidar com as dificuldades, com as limitações, medos, angústias, fracassos, inseguranças, críticas, pressões, tensões, conflitos e com toda sorte de eventos que poderiam levar os sujeitos à estagnação. Quando o indivíduo ao recuperar-se de uma doença, superar um meio social que contém riscos, enfrentar perdas, lidar com estas adversidades e encontrar forças para seguir em frente, fica evidente a resiliência e importância de estudá-la. Entretanto, quando se observa o sujeito saudável, não se imagina que a pressão psicológica e aquela advinda da sociedade possam significar uma adversidade para este ser saudável, e que provoque nele a busca por sua superação. Os trechos captados nas Entrevistas 4, 5, 6 e 7 ilustram este aspecto:

[...] Aprendi a ser perseverante, aprendi ter paciência, aprendi a esperar e ser perseverante e insistir nos meus objetivos. [...] Imprevisto, eu tive de ser muito imprevisível em tudo, eu acho que eu consegui ter uma assimilação rápida com as coisas, isso para mim foi tudo, eu pensar rápido [...] no passado eu me via numa situação de stress eu em recuava, houve eu enfrento e consigo até contra argumentar [...] hoje eu sou perseverante, insistentes em buscas constantes. (Entrevista 4)

[...] O que eu aprendi, acredito que você tem que fazer as coisas certas, focar em um objetivo, não se deixar levar por outras coisas não dar atenção ao ti-ti-ti dentro da empresa, a gente acaba ouvindo muita coisa e se deixando levar [...] A capacidade que eu desenvolvi nestes anos, foi a de ouvir; acho que você tem de ouvir e entender, hoje eu sou mais ouvidos [...] hoje eu lido melhor com a frustração, mas é meio complicado explicar como. [...] a cada dia eu to mais motivada, eu to nessa pegada, vou pesquisar, vou entender. Vou falar com o papa se for preciso mas eu vou resolver. (Entrevista 5)

[...] eu aprendi que você precisa ter um relacionamento com as pessoas, com seus pares, você sempre tem que trabalhar em parceria e viver em constante

aprendizado [...] a principal habilidade que tenho hoje é em formar parcerias [...] me sinto capaz 80% de lidar com estes problemas profissionais, porque para mim tudo é um constante aprendizado [...] hoje tenho mais conhecimento profissional, estou num aprendizado constante, me sinto bem melhor hoje.

(Entrevista 6)

[...] Hoje eu estou bem mais maduro, bem mais preparado para lidar com as adversidades da vida, talvez sem tanta disposição, mas eu consigo lidar com estas dificuldades com um pouco mais de sabedoria, pé no chão, sem desgastar muito [...] **(Entrevista 7)**

Ao estudar resiliência depara-se com a palavra “superar” que etimologicamente possui alguns significados que determinam a atitude resiliente, tais como: elevar-se acima de, passar por cima; ir além, ultrapassar; ganhar a dianteira, anteceder, preceder; vencer, triunfar, derrotar; ser superior a, exceder. Esses verbos de ação são encontrados nas atitudes de resiliência, em situações do cotidiano do trabalho, conforme verificado nos relatos acima (CIMBALISTA, 2006.). Para esta autora, muitas vezes o sujeito está no seu limite, mas é capaz de superar o cansaço, a pressão, a tensão e submete-se à realidade de seu cotidiano, transformando-se, e fortalecendo-se. Este movimento ambíguo entre revolta e resignação é o cerne da resiliência, quando o indivíduo reflete sobre situações adversas e se adapta para prosseguir.

CONCLUSÃO

Espera-se ter demonstrado nos resultados relatados, contextos que sinalizam relações de adaptação entre o ambiente social adverso e a capacidade de superação dessas adversidades. Considera-se a subjetividade dos indivíduos como fator de proteção que pode ser utilizado ou desenvolvido para o enfrentamento da adversidade.

Este estudo buscou responder a duas questões: **1)** Localizar no relato dos indivíduos os fatores proteção no contexto do trabalho; **2)** Identificar se os indivíduos entrevistados consideram-se resilientes. Para isto, buscou-se primeiramente, relatar uma revisão dos estudos sobre resiliência para focar as questões concernentes, assumindo a importância de apontar para condições fundamentais que pudessem nortear a pesquisa que se relata.

Considerou-se relevante que os estudos incluíssem definições claras e consistentes de resiliência, inequivocamente afirmando que se refere a um processo ou fenômeno, mas não a um traço. Partindo-se destas definições, os sujeitos que fizeram parte da pesquisa constituem parte fundamental, pois é a partir do ponto de vista deles que se pode conferir se o fenômeno realmente ocorreu e se as adversidades foram para eles riscos significativos e quais foram os fatores de proteção que perceberam e relataram.

Com base nos resultados apresentados, se reconhece a natureza multidimensional da resiliência. Buscou-se uma organização que revelasse as variáveis do estudo (fatores de risco e fatores de proteção). Discutiram-se os processos subjacentes aos fatores de proteção e aos fatores de risco.

Espera-se que a pesquisa tenha sido integradora e multidisciplinar. Buscou-se reconhecer tanto o saber técnico e acadêmico quanto a expressão popular e os valores culturais, baseados na crença de que um sistema interdisciplinar é aquele capaz de integrar o conceito formado por profissionais e técnicos, pelos sujeitos (avaliados no ambiente em que trabalham, seja qual for a organização) e pelo contexto (família, instituição, escola, trabalho).

Barbosa (2006), afirma que os fatores que constituem a resiliência, quando agrupados, podem propiciar a superação da adversidade relacionada ao sentido da vida no próprio indivíduo resiliente e no seu próximo. Essa aglutinação possibilita o produto da maturidade emocional, que é o que faz a diferença na atuação do indivíduo na organização.

A incorporação do conceito de resiliência no campo dos estudos sobre organizações e trabalho pode contribuir para o entendimento desses processos de adaptação. Esses são fatores para o enfrentamento de situações de adversidade no contexto amplo dos estudos no campo do trabalho nas organizações.

Encontrou-se nos relatos dos pesquisados os constructos associados às teorias referentes a fatores de proteção para estimular a discussão e a construção de valores, bem como apontar possíveis práticas inovadoras de sustentação de ações relacionadas à gestão de pessoas, o que parece ter sido alcançado.

Segundo Brito e Koller (1999) e Tavares (2002), fatores protetores proporcionam a estabilidade e valorizam as significações internas do sujeito e do meio sócio-ambiental. As adversidades, os conflitos e as incertezas são partes integrantes do mundo corporativo. As mudanças são irreversíveis e impactam o cotidiano organizacional como as outras dimensões da vida. Saber identificar caminhos que permitam oferecer medidas preventivas e protetivas é tarefa fundamental ao campo da gestão de pessoas.

A base teórica da resiliência neste estudo é dada por Cicchetti (2003 *apud* Libório et al., 2006) que considera a resiliência operacionalmente definida como um processo dinâmico que reflete evidência de adaptação positiva, apesar de condições de vida adversas significativas.

O presente estudo pôde evidenciar os fatores de risco, fatores protetores e a própria resiliência nos sujeitos pesquisados. Mesmo sabendo que todo achado científico tende a ser reducionista, verificou-se empiricamente que o sujeito percebe seu ambiente adverso e busca adaptar-se a ele da melhor forma, mesmo quando isso causa sofrimento de alguma maneira e que ele não

expresse a expressão “sofrer” no seu relato, pois percebe a palavra sofrimento carregada de “dor” e o trabalho por expectativa social, não lhe causa dor. Em varias questões diretas o sujeito efusivamente afirma que o trabalho não lhe causa dor e não lhe causa sofrimento, pois pode acreditar que estes conceitos sejam sinônimos de miséria social e que não seria socialmente desejável referir-se ao trabalho em termos tão depreciativos.

Acredita-se que através da pesquisa foi possível perceber que a resiliência não é como um atributo individual que opera isoladamente; ao contrário, a resiliência é um fenômeno, “que deve ser inferido a partir de um competente funcionamento manifesto de um indivíduo, apesar de ele experimentar adversidades significativas” (CICCHETTI, 2003, APUD LIBÓRIO, ET AL., 2006, P. 26).

Tentou-se evidenciar que os sujeitos saudáveis como definem Seligman e Csikszentmihalyi (2000), aqueles que perseguem a felicidade e são considerados saudáveis sociais e psicologicamente sejam sujeitos resilientes. Com isto, o estudo pôde localizar e identificar no relato dos sujeitos saudáveis aspectos que compõem o conceito de resiliência.

Entretanto, há de se considerar a amostra analisada. Para de fato serem comprovados estes achados, novos estudos são necessários em ambientes semelhantes ou ainda em estudos de delineamento longitudinal e avaliar a evolução quanto à superação destes sujeitos buscando confirmar a afirmação de Luthar, et al (2000), que destacam que os sujeitos podem ser resilientes num momento e noutra situação, podem não superar a tensão ou a pressão devido a outros eventos ou a características sociais e ambientais.

HIPÓTESES E NOVOS ESTUDOS SUGERIDOS

Ao longo deste estudo, pode-se observar que existe um universo de possibilidade para estudos futuros que merecem ser destacados:

1. Traço ou Processo: os autores nacionais e internacionais discutem o tema resiliência sob a conceituação de traço psicológico e outros abordam este mesmo fenômeno como processo. Ainda seria necessário esclarecer o papel que o contexto exerce sobre esta variável;
2. Discurso organizacional: se as fusões causam adversidades e geram fatores de risco, existe algo que a organização possa fazer para evitar isso? Pode ser desejo da organização criar este mal-estar de tal sorte que os funcionários menos suscetíveis a mudança saiam? A busca do esclarecimento desta inquietação recai na investigação de fatores de risco, fatores de proteção e subjetividade do indivíduo (individualidade) na percepção dessas questões. Estudar estes aspectos no ambiente organizacional poderia contribuir para análise do discurso organizacional e para os estudos sobre resiliência;
3. Adversidade percebida por sujeitos saudáveis: aparentemente o sujeito saudável é tão suscetível à pressão e à tensão quanto qualquer outro indivíduo. A saúde social não o protege e tampouco pouco lhe dá maior habilidade em lidar com o sofrimento. Estudar como o sujeito saudável interpreta o ambiente de mudança pode contribuir para a construção dos conhecimentos sobre resiliência.
4. Resiliência e mudança: Todos os sujeitos pesquisados afirmaram que a mudança não os incomoda, que buscam se adaptar a ela. Porém percebe-se em seus discursos o contrário. Entender como este mecanismo (mudança) interage com a resiliência e buscar esclarecer se há efeito positivo de um sobre o outro poderia constituir uma discussão acerca do fato de que os opostos se atraem;
5. Resiliência estratégica: estudar o efeito resiliência sobre a perspectiva estratégica, como causar a resiliência no sujeito mudando no ambiente

fatores de risco e proteção. Se estes fatores são os balizadores da resiliência como então lançar mão destes artefatos de forma positiva afim de melhor desenvolver o sujeito dentro da organização?

Estas são algumas incógnitas e possibilidades de estudos visualizadas ao longo desta pesquisa. Acredita-se ser possível encontrar outras que possam ser acrescentadas a esta relação que não pretendeu ser exaustiva.

Todas estas análises seriam positivas do ponto de vista da pesquisa e haveria de contribuir para a construção teórica do campo. Por último a possibilidade de refutar os achados é possível, e assim sendo, mesmo assim está possibilidade há de contribuir positivamente para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALTOÉ, S. **Infâncias perdidas**: O cotidiano nos internatos-prisão. Rio de Janeiro: Xenon, 1990.

ANTONI, C.; KOLLER, S. Vulnerabilidade e resiliência familiar: um estudo com adolescentes que sofreram maus tratos intrafamiliares. *Revista Psicologia*, v. 31, n. 1, p. 39-66, 2000.

ANTONIAZZI, A. S.; BANDEIRA, D. R.; DELL'AGLIO, D. D. **O conceito de coping: uma revisão teórica**. *Estud Psicol*, Natal, 2, 1998. 273-94.

ANTONOVSKY, A. **Unravelling the mystery of health**: how people manage stress and stay well. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1987.

BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, n. 2, 1977. 191-215.

BANDURA, A. Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 1989.

BARBOSA, G. S. Índices de resiliência: análise em professores do Ensino Fundamental. **Congresso Internacional de Pedagogia Social**, 2006. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000092006000100014&lng=en&nrm=abn>. Acesso em: 4 Nov 2009.

BARLACH, L.; LIMONG-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, São Paulo: v. 42, p. 101-112, 2008.

BARREIRA, D. D.; NAKAMURA, A. P. **Resiliência e auto-eficácia percebida**: Articulação entre conceitos. *Aletheia*, n. 23, Jan/Jun 2006. 75-80.

BRITO, R. C.; KOLLER, S. H. Desenvolvimento humano e redes de apoio social e afetivo. In: CARVALHO, A. M. A. **O mundo social da criança: natureza e cultura em ação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 115-126.

CICCHETTI, D.; TOTH, S. L. Child Maltreatment. **Annual Reviews Clin. Psychol**, 2005. 409–38.

CIMBALISTA, S. **Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira**. Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2006.[Tese de Doutorado]

CONNER, D. R. **Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail**. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B.; WOLFF, R. Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage. **Organizational Studies**, 4, 1991. 529-546.

DESLANDES, S. F.; JUNQUEIRA, M. F. P. Resiliência e maus tratos à criança. **Cadeira Saúde Pública**, v. 19, n. 1, p. 227-35, 2003.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, EUA, 2000. 34-43.

FARBER, E. A.; EGELAND, B. Invulnerability among abused and neglected children. In: COHLER, E. J.; ANTHONY, B. J. **The invulnerable child**. New York: Guilford, 1987. p. 253-288.

FLACH, F. **Resiliência: a arte de ser flexível**. São Paulo: Saraiva, 1991.

FLORES, E.; CICCHETTI, D.; ROGOSCH, F. A. Predictors of Resilience in Maltreated and Nonmaltreated Latino Children. **American Psychological Association**, Vol. 4, 2005. 338–351.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: abordagem biopsicossocial**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANCO, V. Desenvolvimento, resiliência e necessidades das famílias com crianças deficientes. Portugal: Universidade de Évora, 2000.

GARCIA, I. Vulnerabilidade e resiliência. **Adolesc Latinoam**, 3, 2001. 128-30.

GARMEZY, N. Stress-resistant children: the search for protective factors. **Recent Research in Developmental Psychopathology**, 1985. 213-33.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, Mai/Jun 1995.

GOMIDE, P. **Menor infrator. A caminho de um novo Tempo**. 2ª. ed. Curitiba: Juruá, 2000.

GOULART, Í. B. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, A.; GOULART, Í. B. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 14.

GUIRADO, M. **A criança e a febre**. São Paulo: Perspectiva, 1980.

GROTBERG, E. H. Introdução: Novas Tendências em Resiliência. In: MELILLI, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência Descobrendo as Proprias Fortalezas**. Tradução de Valerio Campos. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 11-15.

GUZZO, R. S. L.; TROMBETA, L. H. A. P. **Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes**. Campinas: Alínea, 2002.

HALPEN, S. C. O Abuso de Substancias Psicoativas: repercussões no sistema familiar. **Pensando famílias**, p. 120-5, 2002.

HARLAND, L. et al. Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Omaha, 13, n. 2, 2005. 13.

HOUAISS, A. **Houaiss da lingua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2001.

JACELON, C. S. The trait and process of resilience. **Journal of Advanced Nursing**, new York, n. 25, 1997. 123-129.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 237p.(Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação, Doutorado em Administração de Empresas da EAESP/FGV)

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7a. Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer, 1984.

LIBÓRIO, R. M. C.; CASTRO, B. M. D.; COELHO, A. E. L. Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: conceitos e reflexões críticas. In: KOLLER, S.; DEL AGLIO, D.; YUNES, M. A. M. **Resiliência e psicologia positiva**: interfaces do risco à proteção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 89-115.

LIPP, M. E. N. Conceitos básicos. In: LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil**: saúde, ocupação e grupos de risco. São Paulo: Papirus, 1996. p. 17-34.

LURIA, G.; TORJMAN, A. Resources and Coping with stressful events. **Journal of Organizational Behavior**, 2008. 685-707.

LUTHANS, F. The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002. 695-706.

LUTHAR, S. S.; CICCETTI, D.; BECKER, B. The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. **The Society for Research in Child Development, Inc.**, 71, May/June 2000. 543-562.

LUTHAR, S.; ZIGLE, E. Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood. **American Journal of Orthopsychiatry**, 61, 1991. 6-22.

MAGRIN, M. E. Dalla Resistenza alla resiliência: promuovere benessere nei luoghi di lavoro. **Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia**, Milano, n. 1, 2008. A11-A19.

MALLAK, L. Putting Organizational Resilience to Work, Nov/Dec 1998.

MASTEN, A. S. Ordinary Magic. **American Psychologist**, 56, n. 3, March 2001.pg. 227-238.

MARTINEAU, S. Rewriting resilience: a critical discourse analysis of childhood resilience and the politics of teaching resilience to “kids at risk”, The University of British Columbia, 1999,[Tese de Doutorado].

MASTEN, A.; GARMEZY, N. Risk, Vulnerability, and Protective Factors in Development Psychopathology. **Advance in Clinical Child Psychology**, new York: 8, 1985, p.1-52.

MORAES, M. C. L.; RABINOVICH, E. P. Resiliência: Uma Discussão Introdutória. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, 1996, p. 10-13.

PASSARELI, P. M.; SILVA, J. A. D. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia**, Campinas, outubro-dezembro 2007, p. 513-517.

PEREIRA, A. M. S. Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping. In: TAVARES, J. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001, p. 77-94.

POLETTO, M.; KOLLER, S. H. Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. In: DELL'AGLIO, D.; KOLLER, S. H.; YUNES, M. A. **Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção**. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2006

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicol. estud.**, 9, n. 1, 2004. 67-75.

RALHA-SIMÕES, H. Resiliência e desenvolvimento pessoal. In: TAVARES, J. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 95-114.

RODRIGUES, A.; JABLONSKI, B.; ASSMAR, E. **Psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 2000.

ROUSSEAU, D. M. *Organizational Behavior in the Organizational Era*. **Annual Review of Psychology**, n. 48, 1997, p. 515-46.

RUTTER, M. *Resilience in the face of adversity*. **British Journal of Psychiatry**, 147, 1985, p. 598-611.

SARDA, J. J. J.; LEGAL, E. J.; JABLONSKIS, J. S. J. **Estresse**: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: An Introduction. **American Psychological Association**, Pennsylvania: 1, n. 55, January 2000. 5-14.

SHELDON, K. M.; KING, L. Why Positive Psychology Is Necessary. **American Psychologist Association Inc**, Missouri, 56, n. 3, March 2001. 216-217.

SILVA, R. Os filhos do governo: a formação da identidade criminosa em crianças órfãs e abandonadas. São Paulo: Ática, 1997.

SROUFER L. A.; Rutter, M. The domain of developmental psychopathology. **Child Development**, 1984. p.17-29.

TABOADA, N. G.; LEGAL, E. J.; MACHADO, N. Resiliência: Em Busca de um Conceito, v. III, n. 16, p. 104-113, 2006.

TAVARES, J. **Resiliência e Educação**. 3a. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TUSAIE, K.; DYER, J. Resilience: a historical review of the construct. **Holist Nurs Pract**, 3-8, 2004. 18.

URBANO, H. Variedades de planejamento no texto falado e no escrito. In: PRETI ET AL, D. **Estudos de língua falada: variações e confrontos**. 3ª Edição. ed. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2006. Cap. 6, p. 236.

WERNER, E. E. Risk, Resilience, and Recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. **Development and Psychopathology**, 1993.

WERNER, E. E.; SMITH, R. S. **Overcoming the odds: high-risk children from birth to adulthood**. Ithaca: Cornell University Press, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, T. An Essay on the Cohesion of Fluids. **Philosophical Transactions of the Royal Society** of London: Volume 95, p. 65-87, 1805.

YUNES, M. A. M. **A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda.**, 2001.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES J, O. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-42.

ANEXOS

Anexo A: Parecer Consubstanciado do CEP-UMESP - Aprovado



Comitê de Ética em Pesquisa – CEP-UMESP
 Data: 27/05/2010 - Prot. Nº324797 - 10
 CAEE: 0010.0.214.000-10

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP-UMESP

Título do Projeto de Pesquisa: Resiliência: Um Estudo para a captação da dimensão mais dinâmica e subjetiva dos Fatores de proteção.

Pesquisador Responsável: Luis Fernando Torres.

Curso/Faculdade: Administração / Faculdade de Administração e Economia


O Comitê de Ética em Pesquisa reunido em **27/05/2010** deliberou como segue sobre o protocolo em questão:

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo "*Identificar os constructos sobre fatores de proteção: resiliência.*". Além disso, *verificar/analisar sua aplicabilidade em gestão de pessoas e no conhecimento (ou ferramenta) de forma gerencial. E ainda, "apontar as "causas" geradoras dos fatores de proteção."* Para tanto, será realizado um estudo de pesquisa exploratória e descritiva a partir de entrevistas não estruturadas realizadas com "*um grupo de oito profissionais de ambos os sexos com idade entre 27 e 40 anos que possuem perfil gerencial*". Após leitura e análise do projeto e exame criterioso de todos os itens que compõem os documentos do Protocolo de Pesquisa, incluindo os itens presentes no Roteiro de Checagem para o parecerista e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi constatado que nada consta no processo que fira os princípios e normas da ética em pesquisa.

O CEP-UMESP considera o projeto de pesquisa **APROVADO**, lembrando que a condição de aprovação da pesquisa propriamente dita exige o que segue:

- Que sejam encaminhados ao CEP-UMESP relatórios anuais sobre o andamento da pesquisa (parciais e finais)
- Que sejam notificados ao CEP-UMESP eventos adversos que tenham ocorrido no curso da pesquisa e que sejam significativos do ponto de vista ético e metodológico;
- Que sejam notificadas eventuais emendas e modificações no protocolo de pesquisa

São Bernardo do Campo, 27 de maio de 2010.


Profa. Dra. Fernanda Angelieri
Coordenadora do CEP-UMESP

Anexo B: Questionário Semi-Estruturado.

1. Na sua percepção qual a situação econômica do Brasil neste momento?
2. Como você poderia descrever o cenário da economia do Brasil.
3. Como você descreveria a situação dos profissionais da sua área no mercado atual, analisando economicamente? E a sua situação?
4. O que você entende por crise econômica – Mercado de trabalho Brasil?
5. O que você entende por ambiente profissional adverso ou sujeito a adversidade?
6. Você às vezes se encontra em situação de stress ou pressão profissional? Como você lida com estas situações?
7. Como você define crise e oportunidade.
8. De onde vem a maior pressão em seu trabalho: da Organização ou de você mesmo?
9. Durante o seu período na empresa, quais foram os momentos mais difíceis e que lhe causaram sofrimento?
10. O que lhe incomoda no seu trabalho?
11. Nos últimos meses ocorreu alguma mudanças no seu trabalho que lhe afetou? Você se recorda de alguma mudança que lhe afetou no seu trabalho?
12. Algo no seu trabalho já lhe causou sentimento depreciativo como: angústia ou depressão ou irritação?
13. Você já teve ou tem medo de ser mandado embora? Como este medo (insegurança) afeta sua vida profissional?
14. Como é a exigência no seu ambiente de trabalho? Descreva.
15. Quanto de seu trabalho é operacional e quanto é estratégico
16. Você acredita que o ambiente de trabalho é um lugar estressante? Por quê?
17. Como você melhor definiria um ambiente de trabalho (ambiente ideal para o sujeito).
18. Onde você encontra suporte e obtém a energia necessária para superar os momentos de tensão ou crise ou transtorno?

19. O que lhe agrada no seu trabalho?
20. Qual é a importância para você do relacionamento com seus pares, subordinados e superiores?
21. Como é o seu relacionamento com as pessoas que trabalham com (ou) para você? Você confia nas pessoas que trabalham com (ou) para você?
22. Qual o significado do trabalho para você?
23. Qual a importância do reconhecimento para você? De quem o reconhecimento é importante (chefes, pares ou subordinados)? Você se sente reconhecido?
24. Estudar, ler, escrever, aprender, como você correlaciona isso com seu ambiente de trabalho (*manter-se estudando*)
25. Qual a sua crença, fé ou apego espiritual? Que papel você atribui a religião, quando você se depara em situação adversa no trabalho?
26. Quais são os seus sonhos e anseios?
27. Como você define felicidade?
28. Quais destes elementos (felicidade) você possui e quais não?
29. Como você define (interpreta) fracasso e sucesso
30. O que você aprendeu das dificuldades ou experiências desafiadoras na sua vida profissional até o momento?
31. Quais destas experiências melhoraram suas habilidades para enfrentar situações difíceis ou desafiadoras?
32. Você consegue explicar o quanto você se sente capaz de lidar com este desafio agora?
33. Explique o quanto esta situação fortaleceu você, em que aspectos?