

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE SAÚDE

Sueli de Fátima da Silva Ferraz

A RESILIENCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: comportamentos resilientes  
entre funcionários com o cargo de especialista.

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2017



## FICHA CATALOGRÁFICA

F413r	<p>Ferraz, Sueli de Fátima da Silva</p> <p>A resiliência no ambiente organizacional: comportamentos resilientes entre funcionários com o cargo de especialista / Sueli de Fátima da Silva Ferraz. 2017. 60 f.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) –Escola de Ciências Médicas e da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017. Orientação de: Eda Marconi Custódio.</p> <p>1. Resiliência 2. Bem-estar no trabalho 3. Desenvolvimento Profissional 4. Saúde Ocupacional I. Título</p> <p>CDD 157.9</p>
-------	--

A dissertação de mestrado sob o título A Resiliencia no ambiente organizacional: comportamentos resilientes entre funcionários com o cargo de especialista, elaborada por Sueli de Fátima da Silva Ferraz foi apresentada e aprovada em 27 de Janeiro de 2017, perante banca examinadora composta por Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Presidente/UMESP), Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira (Titular/UMESP) e Prof. Dr. Antonio Marcos de Oliveira Maia (Titular/FATEC-Guarulhos)

---

**Prof. Dr. Marcos Antonio de Oliveira Maia**  
**Diretor FATEC Guarulhos**

---

**Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira**  
**Professor UMESE**

---

**Prof/a. Dr/a. Maria do Carmo Fernandes Martins**  
**Coordenador/a do Programa de Pós-Graduação e**  
**Presidente da Banca Examinadora**

Programa: **PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DA SAÚDE**  
Área de Concentração: **PSICOLOGIA DA SAÚDE**  
Linha de Pesquisa: **PREVENÇÃO E TRATAMENTO**

SUELI DE FÁTIMA DA SILVA FERRAZ

**A RESILIENCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: comportamentos resilientes entre funcionários com o cargo de especialista.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Psicologia da Saúde, da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Psicologia da Saúde.

Orientadora: Prof. Dra. Eda Marconi Custódio

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2017

## Agradecimentos

"Eles podem ter sido poucos em número, mas sustentaram prova suficiente de que tudo pode ser tirado de um homem exceto uma coisa: a última de suas liberdades — escolher sua atitude em um determinado arranjo circunstancial, a escolha de seu próprio caminho."

Viktor Frankl

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me sustentado nesta caminhada e à minha mãe, Maria Gabriel, que apesar de todas as adversidades que a vida lhe proporcionou, seguiu firme, fazendo escolhas certas, adequadas, assertivas. Apesar do pouco estudo que possui, tem uma inteligência acima da média e uma força de caráter impressionante, para mim, é o pilar da nossa família e a base da minha vida.

## **Resumo**

O mundo das organizações está cada vez mais competitivo e exigente. As entregas precisam ser realizadas em tempo menor. A qualidade dos resultados é medida através da observação da relação entre metas e indicadores; estes indicam uma tendência que definirá o atingimento das metas estabelecidas pela empresa. A alta competitividade entre empresas e seus indivíduos levam os recursos humanos à uma situação constante e permanente de pressão, elevando os níveis de estresse no ambiente organizacional, aumentando com isso, a probabilidade desses indivíduos adoecerem. Esta pesquisa pretende identificar quais comportamentos resilientes trabalhadores especialistas de uma empresa possuem. O indivíduo que possui comportamentos resilientes tem maior resistência às pressões sofridas no dia a dia de trabalho, favorecendo um melhor equilíbrio entre sua saúde física e psicológica e desenvolvimento profissional. Por outro lado, encontramos indivíduos menos resistentes que adoecem frequentemente, provocando altos índices de afastamento do trabalho, gerando demora ou impossibilidade de desenvolvimento profissional. De acordo com alguns autores, a resiliência pode ser desenvolvida; sendo assim, surge a questão: como podemos desenvolver nestes indivíduos um perfil resiliente que permita melhores níveis de saúde e bem estar. Tem este trabalho o objetivo de observar a resiliência em 17 funcionários com cargo de especialista, em diversas áreas de uma empresa multinacional de grande porte, através da aplicação do QuestResiliencia, (Barbosa, 2006). A metodologia utilizada é de cunho exploratório e descritivo. O instrumento utilizado permitiu realizar o mapeamento das crenças que organizam o comportamento resiliente e apresentou como o(a) respondente estrutura os Padrões de crenças face ao estresse. Os resultados revelaram que são eles: autoconfiança, empatia, autocontrole, otimismo para com a vida, sentido da vida, leitura corporal, conquistar e manter pessoas.

**Palavras chave: resiliência, bem estar, saúde, desenvolvimento profissional.**

## **Abstract**

The business environment has been even more competitive and demanding throughout time. Demands have to be fulfilled faster and faster. The quality of results can be measured by observing the connection between goals and indicators, which can show a tendency that defines the achievement of the company's goals. The increased competitiveness of companies and employees can lead them to a constant and permanent pressure that raises the stress levels in the organization and makes workers more susceptible to diseases. The aim of this research is to identify which resilient behaviors are common among specialist employees of a company. The people who behave in a resilient way are usually more resistant to the work-related pressure and more able to balance personal lives and professional development, while the ones who are less resilient constantly get sick and have a high number of absences at work. It can lead them to low performance and slower career development. According to some authors, resilience can be developed, so, how can we develop a resilient profile on these professionals which allows them to achieve better levels of health and well-being? This paper aims on analyzing the resilience on 17 specialists of a multinational company through QuestResiliencia (Barbosa, 2006). The methodology used is descriptive and exploratory. The tool allowed us to map the resilient behavior beliefs and describe how the answers organize the beliefs patterns while facing stress. The common beliefs are self-confidence, empathy, self-control, optimism, meaning of life, body language, conquering and maintaining relationships.

**Key words: resilience, well-being, health, professional development.**

## Sumário

1. Introdução.....	04
2. Fundamentos teóricos.....	05
3. Fatores de Risco e Fatores de Proteção .....	09
4. Resiliencia e Empresas .....	14
5. Ambiente Organizacional .....	17
6. Psicologia Organizacional e do Trabalho .....	19
7. Objetivos.....	20
8. Metodologia.....	20
9. Instrumentos.....	23
10. Análise e apresentação dos resultados.....	30
11. Conclusão.....	47
12. Bibliografia.....	49
13. Anexos.....	53
Anexo A – Termo de Responsabilidade do Pesquisador.....	53
Anexo B – Termo de Confidencialidade.....	54
Anexo C – Declaração de Instituição .....	55
Anexo D – Declaração uso específico do material e/ou dados coletados.....	56

## 1. Introdução

Falar da saúde é sempre difícil de ser evocado. Evocar o sofrimento e a doença é, em contrapartida, mais fácil: todo mundo o faz. Como se, a exemplo de Dante, cada um tivesse em si experiência suficiente para falar do inferno e nunca do paraíso (Dejours, 2009, p. 11).

No ambiente organizacional é possível identificar inúmeros indivíduos insatisfeitos com seu trabalho e que conseguem ver e sentir apenas os aspectos negativos da tarefa em si ou da empresa em que trabalham. O indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo, modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência (Pagés, 1987). Num ambiente organizacional estressante, o indivíduo que não encontra nenhuma fonte de prazer no seu trabalho tenderá a adoecer, outro, porém, que enxerga o trabalho como fonte de prazer conseguirá ter uma vida mais produtiva e feliz. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. “Seu domínio está na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira de modo diferente que no caso da empresa clássica” (Pagés, 1987, p.144).

Empresas de todos os portes distribuem seus efetivos em grupos definidos por cargos, descrevendo de forma abrangente quais atividades que se espera de um trabalhador que possui determinado cargo dentro da estrutura organizacional, neste caso o cargo em evidência será o de Especialista, este estudo pretende verificar se aspectos de resiliência como autoconfiança, autocontrole, empatia, sentido da vida, otimismo para com a vida, análise de contexto, conquistar e manter pessoas contribui para uma melhor atuação de trabalhadores no ambiente organizacional, mantendo um equilíbrio entre o estresse provocado pelo trabalho e a saúde do trabalhador.

## 1. CAPITULO

### 1.1 Fundamentos Teóricos

A resiliência é um termo utilizado em física para indicar quando um material é denominado resiliente, ou seja, quando a energia de deformação máxima que ele é capaz de armazenar não gera nele deformações permanentes. Um dos pioneiros na utilização do termo foi Thomas Young, 1807, considerando tensão e compressão, introduz o módulo de elasticidade. Esse cientista também foi pioneiro na análise do estresse trazido pelo impacto, tendo elaborado um método de cálculo dessas forças, (Yunes, 2011). Quando o termo é utilizado na Psicologia refere-se a uma pessoa que é capaz de suportar adversidades; enquanto na Física a definição é precisa, em Psicologia outros fatores precisam ser considerados (Barreira & Nakamura, 2006).

Desde que a resiliência passou a ser estudada em pessoas, diversos estudos foram conduzidos, bem como, conceitos e definições. Em Job (1999) encontramos um levantamento de características de indivíduos que conseguiram sobreviver a campos de concentração, durante a segunda guerra mundial. Para isso, baseou-se em três obras de autores que tiveram contato com pessoas que sobreviveram aos campos.

Verificou que, entre outras, as características auto estima, esperança, fé religiosa e autonomia, eram comuns na maioria dos sobreviventes. Viviam em condições extremas e sobreviveram, eram adultos com personalidades formadas. Nos estudos de Barreira e Nakamura (2006) também encontramos características como auto estima positiva e autonomia e os autores acrescentam, ainda, habilidades em dar e receber nas relações humanas e ainda tolerância ao sofrimento. Um dos primeiros estudos na área da psicologia foi realizado na Ilha de Kauai, Havaii, por Werner, (1986, 1993) e Werner e Smith (1982, 1992), durante cerca de 32 anos.

Acompanharam um grupo com mais de 500 crianças, até a idade de 2, 10,18 e 32, sendo seus pais também entrevistados. Este estudo identificou que aquelas crianças estavam expostas a quatro ou mais fatores de risco, as pesquisadoras verificaram que nenhuma das crianças teve seu desenvolvimento comprometido, considerando

que houve uma adaptação adequada, (Wener, & Smith (1982). O estudo está descrito no livro *Vulnerable but Invencible* (Vulnerável, porém, Invencível); é o estudo com maior tempo de duração e o mais citado em pesquisas que abordam o tema resiliência, aparecendo especialmente em pesquisas que observam a resiliência em crianças e família. Em um recorte dessa pesquisa, Werner (1992) verifica num subgrupo com 49 jovens, da mesma ilha, cujos pais tinham distúrbios como alcoolismo, dificuldades nos relacionamentos familiares e sofreram pobreza desde sempre, que 41% desse grupo sofreu problemas de aprendizagem, contra 59% que tiveram um desenvolvimento adequado, sendo então, considerados resilientes. Nessa amostra, foi possível identificar fatores de proteção que amenizaram os fatores de risco aos quais as crianças estavam expostas. O conceito de invulnerabilidade ainda persistiu, estudos já consideraram a resiliência como algo com o qual o indivíduo nasce, considerada como um traço de personalidade que o tornava invencível (Grunspun, 2003); outros estudos incluíram questões ambientais e genéticas (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000), possibilitando novos entendimentos para a resiliência no contexto do comportamento do ser humano.

Se pensarmos na resiliência como um processo onde o indivíduo, ao passar por situações adversas de grande sofrimento não retorna ao seu estado anterior, encontraremos um indivíduo que amadureceu, se desenvolveu (Grunspun 2003); neste ponto podemos falar de aprendizado (amadurecer, desenvolver, transformar-se), podendo ocorrer de maneira informal. Na situação adversa vivenciada pelo indivíduo ele aprendeu a lidar com o problema ou a “ver” o problema sob outro ponto de vista, o que poderá levá-lo a resolver o problema ou não. Alguns pesquisadores consideram que todas as pessoas são resilientes, porém nem todas conseguem acessar esse processo (Gottenberg, 1995; Masten, 2001).

O conceito de resiliência não está fechado, muito se pode dizer a respeito do termo, é um processo dinâmico, a evolução nos estudos sobre o que é resiliência abre possibilidades para diversos olhares. Rutter (Poletto & Koller, 2006) propõe o conceito de mecanismos protetores; Grotberg (1995) formulou o conceito de fatores protetores, os mesmos serviram de base para o Projeto Internacional de Resiliência, apoiado pela Bernard Van Leer Foundation, que verificou a relação entre fatores sociais, habilidades e força interna. Esta tríade mostra uma resiliência dinâmica e

identifica os aspectos positivos que favoreceram o desenvolvimento saudável, ou seja, uma adaptação saudável (Grotberg, 1995); de crianças expostas a riscos, em adultos adaptados, pois a “resiliência é uma capacidade universal que permite que uma pessoa, grupo ou comunidade previna, minimize ou supere os efeitos nocivos das adversidades” (p.15).

Considerando os fatores de risco e especialmente, os fatores de proteção, é possível entender um pouco melhor a dinâmica da resiliência. A exposição excessiva a fatores de risco (miséria, ambientes hostis, famílias desestruturadas) podem levar à patologia, porém, fatores protetores (pessoas acolhedoras, espiritualidade, otimismo) podem contribuir para a resistência do indivíduo frente às adversidades que a vida apresenta, possibilitando que “atravesse” esses períodos de vida de forma positiva. Yunes (2006) relata, em seus estudos sobre família e resiliência, que a existência do vínculo seguro entre a criança e ao menos uma pessoa significativa foi um dos fatores atribuídos como de maior importância na proteção e no fortalecimento da resiliência da criança. Outros estudos como o de Rutter, (1979, 1981b), desenvolvido com uma amostra de participantes da Ilha de Wight e da cidade de Londres, os quais haviam experienciado discórdias na família dos pais, eram de camadas sociais de baixa renda, famílias numerosas, com história de criminalidade de um dos pais, doença mental da mãe ou institucionalizados na custódia do estado, mostrou que um único fator de risco não tem impacto sobre o desenvolvimento das crianças. Porém, a combinação de dois ou mais pode diminuir a possibilidade de consequências positivas (positive outcomes) no desenvolvimento, e que estressores adicionais aumentam o impacto de outros estressores presentes Yunes (2001). Outros estudos realizados por Rutter (1987), levaram-no a elaborar uma definição para resiliência como sendo “uma variação individual em resposta ao risco”, e afirma, “que os mesmos estressores podem ser experienciados de maneira diferente por diferentes pessoas. Em Yunes, (2001) pode se ler ainda que, de acordo com Rutter, a resiliência “não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo”, e “se as circunstâncias mudam a resiliência se altera” (p.317). Mais recentemente Luthar, Cincchetti, e Becker (2000) discutem o caráter processual da resiliência.

Wagnild, (2011, in Nelson, p. 25) ao elaborar sua escala sobre resiliência, faz um levantamento das definições da resiliência humana, os quais passo a citar:

1. “Indivíduos resilientes possuem amor próprio, crença em sua eficácia, várias habilidades para resolução de problemas e relações interpessoais satisfatórias (Rutter, 1987);
2. Processo dinâmico envolvendo interação entre processos de risco e proteção – internos e externos ao indivíduo – que agem para modificar os efeitos de eventos adversos da vida. (Rutter, 1990);
3. O processo de, capacidade para, ou resultado de adaptação com sucesso, apesar das circunstâncias desafiadoras ou ameaçadoras (Masten, Best & Garmezy, 1990);
4. Esforços feitos para recuperar ou manter o equilíbrio, quando sob ameaça (Garmezy, 1993);
5. Uma característica da personalidade que modera os efeitos negativos do stress e promove a adaptação. (Wagnild & Young, 1993);
6. Competências e forças pessoais, que enfatizam capacidades e atributos positivos ao invés das fraquezas e patologias humanas. (Werner, 1993);
7. Agir sempre que possível, maximizando recursos e com foco em lidar com as consequências emocionais da adversidade. (Neary, 1997);
8. Resiliência é conceituada em termos de competência pessoal, tolerância ao stress, aceitação da mudança e crença em influências místicas. (Connor & Davidson, 1998);
9. Adaptação positiva apesar da exposição à adversidade que envolve o desenvolvimento progressivo, com novas vulnerabilidades e novas forças emergindo com novas experiências de vida. (Luthar et al., 2000).

Desde que a resiliência começou a ser estudada em indivíduos, de acordo com alguns estudos apresentados acima, o foco esteve sempre em crianças, famílias e populações específicas que se encontravam em situações adversas; as descobertas realizadas nesses estudos possibilitaram o desenvolvimento de pesquisas no ambiente organizacional, afinal é no trabalho que o indivíduo adulto passa a maior parte do seu tempo de vida. Recentemente estudos focando a resiliência no ambiente organizacional têm sido realizados com mais frequência: profissões como enfermeiros, professores, motoristas de ônibus, líderes, funcionários de empresas de

diversos ramos. Todos trazendo grande contribuição para a busca do bem estar no ambiente organizacional. A resiliência pode ter grande importância em momentos de crise, que acarretam redução nos quadros de funcionários; alteração nos processos de produção; transição na gestão, entre outras situações que exigem uma carga de energia ainda maior do trabalhador para lidar com os estressores provocados por essas situações. Cimbalista (2005) diz que este enfoque dado à resiliência representa uma mudança de paradigma, saindo da perspectiva da fraqueza para a capacidade de enfrentamento, instigando o trabalhador à disposição para descobrir, em si próprio, novas formas de recobrar suas forças, de adaptação a situações de risco, crise e esforços despendidos.

## **1.2 Fatores de risco e Fatores de proteção no ambiente organizacional**

A pesquisadora, ao tomar contato mais profundo com as teorias e estudos sobre resiliência, verificou a necessidade de entender um pouco melhor os fatores de risco e de proteção, entender como é a relação entre estes fatores positivos e negativos é de grande importância para entender como os comportamentos resilientes são estruturados no indivíduo. Nos primeiros estudos sobre resiliência, cujo olhar era voltado para momentos de grandes adversidades como catástrofes, estudos com crianças em grande situação de risco, famílias em situação de vulnerabilidade, (Coutu, 2002 *apud* Cimbalista 2005), observa que após esses eventos catastróficos passou-se a observar mais atentamente a resiliência em adultos instigando autores a observar como ocorre o comportamento resiliente em trabalhadores.

A configuração das condições de trabalho atuais, ou seja, a mudança do taylorismo / fordismo para o trabalho flexível como refere Cimbalista (2005), traz no seu bojo mudanças na atuação do trabalhador no ambiente organizacional; mudam também as situações de adversidade, deixando as relações de trabalho ainda mais exigentes, com isso os fatores de risco e proteção se transformam. Job (2003) apresenta alguns fatores de risco associados às organizações e ao trabalho: pressão e responsabilidade do trabalho; incapacidade de aceitar as próprias falhas; falta de tempo para a família, falta de apoio de colegas e superiores; falta de reconhecimento; frustração e falta de domínio sobre o futuro. Elenca ainda, alguns fatores de proteção, identificados em sua pesquisa: auto determinação; respeito; reconhecimento; participação da família, amigos, esperança e fé. Job (2006)

considera que a resiliência está ligada à autoestima, à busca de significado para a vida, à esperança, à preservação da identidade, bem como às crenças individuais e à autoafirmação.

Coutu (2002) identifica três características que torna pessoas resilientes e aplica essas mesmas características para falar de empresas resilientes: 1) aceitação incondicional da realidade; 2) uma crença profunda, fortemente sustentada por valores, de que a vida é significativa; 3) uma incrível capacidade de improvisar. Diz ainda que o indivíduo pode passar por adversidades contando apenas com uma dessas características, porém, a presença das três é o que o torna resiliente.

A pesquisa de Job (2003), realizada a partir de entrevistas com 52 funcionários de duas unidades organizacionais, procurou identificar os motivos de sofrimento provocados pelo trabalho para determinar fatores de risco associados, identificando ainda fatores de proteção, e com isso verificou fatores formadores de resiliência, como fatores de risco: sem a pretensão de generalizar os resultados obtidos para toda e qualquer organização, os resultados desse estudo indicaram que entre as principais causas de sofrimento nas organizações encontram-se:

A pressão e responsabilidade do trabalho; incapacidade de aceitar próprias falhas; a culpa pela desinformação; a falta de tempo para a família; a falta de apoio de pares / superiores; frustração, falta de domínio sobre o futuro; falta de reconhecimento; "Conteúdo significativo" do trabalho insuficiente (pouca liberdade de criação, autonomia das atividades, rotina); tarefas estafantes, repetitivas e pesadas e que demandem esforço físico elevado; doença e suas consequências (discriminação, vergonha e sentimento de inutilidade); medo da perda do emprego; obrigação de ter que efetuar cortes, enxugamento ou redução de pessoal e assédio moral (p. 5-6).

Job comenta ainda que, apesar de reconhecer o sofrimento, a grande maioria se mostrou "feliz", com a clara indicação da existência de outros fatores que permitem a estas pessoas superar suas dificuldades e sofrimentos, garantindo-lhes estabilidade psíquica e somática. Foi possível identificar na amostra de Job fatores como a vontade de viver, autoestima, amor-próprio, respeito próprio, esperança, crença, autonomia, iniciativa pessoal, autodeterminação, busca de significado para a vida,

autoafirmação, preservação da identidade, curiosidade e capacidade de estabelecer bons relacionamentos.

Oliveira (2007) pesquisou 220 funcionários públicos com cargo de juiz e outros servidores; o objetivo foi identificar comportamentos indicadores de resiliência no repertório comportamental de indivíduos que obtêm sucesso no enfrentamento de adversidades e o modo como tais comportamentos foram desenvolvidos. Constatou-se que pessoas com maior senso de autoeficácia e com habilidade em analisar as causas das adversidades, controlar emoções, ser otimista e se comportar com empatia estão menos expostas ao risco de desenvolver quadros de stress crônico. A regulação emocional mostrou-se o mais influente fator de proteção. A maioria dos participantes não estressados considerou que o repertório eficaz de enfrentamento de adversidades foi aprendido ao longo de sua história de vida.

Zanelato & Calais (2010) pesquisaram 19 motoristas de transporte urbano; o estudo possibilitou uma maior compreensão dos processos de adaptação psicossocial, tendo como foco o estresse e a resiliência naqueles motoristas. Nas entrevistas realizadas puderam identificar fatores de risco e proteção presentes no seu cotidiano considerando-os como “variáveis que interferem na resposta da pessoa a uma situação adversa, sendo que o primeiro aumenta a probabilidade do estresse”. Nomearam os seguintes fatores de risco: o contexto de trabalho estressante; a possibilidade de acidente, morte e assalto; conflitos no relacionamento entre motorista e passageiro; e como fatores de proteção: estratégias de enfrentamento eficazes, recursos pessoais, apoio social e familiar, reconhecimento e valorização da profissão e relações positivas com os usuários do transporte.

O estudo de Goldschmidt (2015) verificou através de pesquisa empírica com 17 gestores de diversas empresas do Rio de Janeiro, o quanto da percepção dos gestores de resiliência está relacionado ao aporte teórico que embasa e contextualiza o constructo, tanto na dimensão individual quanto na organizacional; quais são as percepções sobre adversidade no ambiente de trabalho. A análise concluiu que, para os gestores, embora o conceito de resiliência humana ainda seja influenciado pelos conceitos de elasticidade e invulnerabilidade, que informaram a construção do conceito de resiliência nos estudos iniciais no campo da Psicologia, a

resiliência é um processo dinâmico cujo resultado é a adaptação bem sucedida e a transformação do indivíduo.

Dabul (2012) em seu estudo, verificou a resiliência numa empresa na área da comunicação e entretenimento, em entrevista estruturada com oito gestores, cuja premissa é que líderes com alta resiliência favorecem e facilitam a adoção, pelas organizações, de novas estratégias ou modelos de negócio. A partir de um levantamento das características individuais de resiliência realizado pelo pesquisador, e a partir de pesquisas de diversos autores, conforme tabela 1, na qual esta pesquisadora acrescentou dois outros autores, conclui que do cruzamento da percepção dos líderes com as análises feitas pelo pesquisador, sugere que as características de resiliência individual que mais favoreceram o processo de evolução da estratégia de comunicação corporativa foram: Perseverança, Iniciativa/Pro-atividade, Flexibilidade, Capacidade de se Relacionar e Criatividade. Comprovou, através da escala de resiliência utilizada, que os entrevistados possuem, em média, nível alto de resiliência individual, sugerindo que os líderes da área estudada responderam com resiliência aos desafios advindos do processo de mudança.

A tabela abaixo apresenta um resumo dos comportamentos resilientes que diversos autores identificaram em suas pesquisas. É importante notar que desde que se iniciaram pesquisas sobre resiliência, os comportamentos identificados como sendo de pessoas resilientes, não mudaram ao longo dos anos. Na primeira coluna é possível ver os comportamentos que foram citados nos trabalhos dos autores da primeira linha da tabela 1; ao observarmos a coluna referente a cada um dos autores, verificamos que os comportamentos vão se repetindo e cada autor, dentro dos seus objetivos, ampliou o conceito do comportamento, mas não identificou novos.

<b>Características da Resiliência</b>	<b>Wagnild &amp; Young (1993)</b>	<b>Conner (1995)</b>	<b>Ojeda (1997)</b>	<b>Connor-Davidson (2003)</b>	<b>Reivich / Shatté (2002)</b>	<b>Barbosa (2002)</b>
<b>Serenidade</b>	Serenidade			Paciência, Reconhecimento dos limites do controle	Administração das Emoções / Controle dos impulsos	Auto Controle
<b>Perseverança</b>	Perseverança			Compromisso Stress com efeito fortalecedor		
<b>Autoconfiança/ Autoestima</b>	Autoconfiança / auto eficácia		Autoestima	Eficácia Pessoal: sucesso passado	Auto eficácia	Autoconfiança
<b>Sentido de vida</b>	Sentido de Vida		Moralidade	Objetivos Pessoais e Coletivos		Sentido de vida
<b>Capacidade de se relacionar</b>			Capacidade de se relacionar	Relacionamento próximo e seguro com os outros	Empatia / Alcançar pessoas	Empatia / Alcançar pessoas / Manter Pessoas
<b>Iniciativa / Pro atividade</b>		Pro Atividade	Iniciativa	Orientação a ação		
<b>Independência</b>			Independência			
			Criatividade			
<b>Introspeção</b>			Introspeção			
<b>Humor</b>			Humor	Senso de Humor	Otimismo com a vida	Otimismo para lidar com a vida
				Tolerância a negatividade		
<b>Foco</b>		Foco			análise do ambiente	análise do ambiente
<b>Organização</b>		Flexibilidade				
		Organização				
						Leitura Crítica

Tabela 1 – Comportamentos de Resiliência, adaptado de Dabul (2012).

### 1.3 Resiliencia e Organizações

Uma empresa não é um organismo vivo, mas é composta de pessoas, contingente humano que torna o ambiente vivo, vibrante, bom de trabalhar, podendo ainda ser um lugar ruim, enfim, as pessoas, os seres humanos a constroem, todos os dias, a torna viva. Quando se fala que uma empresa é competitiva, forte, resiliente, se atribui características humanas a algo que é composto de ferro e concreto. Coutu (2002) apresenta em seu artigo casos de empresas resilientes, demonstrando as características citadas através de alguns casos de sucesso ou insucesso. O mais significativo é o de uma empresa da área das finanças que mantinha sites de backups dos negócios da empresa, diversos locais de trabalho, orientação para os funcionários para ações em caso de catástrofes, entre outras estratégias, que num primeiro momento não faziam muito sentido, fez todo o sentido após o 11 e setembro, o CEO da empresa teve um olhar para a realidade que o cercava. Sendo aquela parte da cidade o coração financeiro e a possibilidade de ataques terroristas, muito grande, realizou aquelas ações para salvar vidas (dos funcionários) e fazer a empresa retomar suas atividades num curto período de tempo.

Na verdade, a empresa empresta de seus funcionários essas características. Hamel & Valikangas (2003), elaboraram constructos sobre a resiliência organizacional, sobre quais características as empresas possuem para que sejam consideradas resilientes, a despeito das características resilientes que seus colaboradores possam ter ou desenvolver.

Em seu artigo sobre a resiliência organizacional citam algumas dimensões de empresas resilientes, realizam uma análise sobre as estratégias utilizadas por empresas de grande porte e líderes nos segmentos em que atuavam a possibilidade de antever as mudanças que os mercados sofreram, porém, as estratégias para seguir essas mudanças não seguiram o mesmo ritmo, provocando quebra ou perda de mercado. Por outro lado, empresa como McDonalds e Coca Cola se reinventam para manter seus consumidores continuamente interessados em seus produtos. Hames e Valikangas (2003) comentam ainda que a resiliência está em reinventar modelos e estratégias de maneira dinâmica, de acordo com as circunstâncias que as

mudanças apresentam. Os autores prosseguem dizendo que para que as empresas se mantenham resilientes precisam enfrentar quatro grandes desafios:

### ***Desafio Cognitivo***

Uma empresa deve ser capaz de questionar a sua estratégia atual, livre de arrogância, nostalgia ou negação da necessidade de mudança, evitando ficar presa ao passado. Para ser resiliente, precisa estar consciente das mudanças e como essas poderão afetar o status atual da empresa. As mudanças são inevitáveis, porém um olhar criterioso por parte dos gestores, segundo os autores, poderá prever as mudanças e a preparação antecipada para as adequações que se fizerem necessárias. A resiliência organizacional reside no *time* entre os sinais de mudança e as ações para acompanhar / adequar-se às mudanças. Para isso os gestores mais altos na hierarquia precisam estar conectados com o mundo e com isso identificar onde essas mudanças estão ocorrendo tomando contato com os motivadores, para com isso entender o quanto essas mudanças poderão afetar os negócios da empresa e o quanto será necessário alterar as estratégias atuais que guiam o desenvolvimento da organização como um todo Hamel e Valikangas (2003). As mudanças provocadas pela evolução tecnológica fizeram com que muitas empresas deixassem de existir, pois seus produtos ficaram sem sentido ou utilidade num mundo de alta tecnologia.

### ***Desafio Estratégico***

Resiliência organizacional exige a criação de estratégias alternativas; essas estratégias permitirão uma reação muito mais rápida e efetiva nas mudanças que o mercado de negócios apresentar. As estratégias alternativas, segundo os autores, devem ir além do desenvolvimento de novos produtos, devem abranger áreas como logística, serviços e atendimento ao cliente. Considerando ainda os avanços tecnológicos podemos citar empresas que inovaram as modalidades de vendas de seus produtos investindo em tecnologia que permitisse entrar no *e-commerce*, não perdendo mercado.

### ***Desafio Político***

Segundo os autores, a resiliência requer que o redirecionamento dos recursos do modelo/estratégia corrente para a pesquisa, desenvolvimento e implantação de

novos modelos/estratégias deve ser um processo menos político do que é hoje. Os investimentos deveriam ser direcionados mais para “o que a empresa pode ser” do que para “o que a empresa é”.

### ***Desafio Ideológico***

As empresas modernas têm como um valor absoluto a otimização, ou seja, fazer mais, melhor, mais rápido e barato. As mudanças aceleradas das demandas de mercado exigem estratégias evoluídas, a preocupação não deve ficar apenas na otimização, mas também, na resiliência. Custos baixos de produção precisarão andar a par e passo com a renovação constante das estratégias da empresa (Hamel & Valikangas, 2003).

Ao discutir os ambientes facilitadores de resiliência Flach (1991), citado por Onça (2011) destacou que são aqueles que apresentam características como: estruturas coerentes e flexíveis; respeito; reconhecimento; garantia de privacidade; tolerância às mudanças; limites de comportamento definidos e realistas.

Tavares (2001) defende que a resiliência não deve ser apenas um atributo individual, mas pode estar presente nas instituições e organizações que deveriam ser propulsoras de uma sociedade mais resiliente. Tavares (2001) considera ainda que uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva, onde todas as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes e na interação entre a organização e empregados a relação é de confiança, empatia e solidariedade.

A instabilidade do mercado de negócios sofre mudanças frequentes: governos que se alteram; economia que sofre quedas bruscas e sem aviso prévio. Num cenário incerto como este, as empresas precisam adaptar-se rapidamente. Staber e Sydow (2002) consideram que a adaptação está relacionada à capacidade de lidar com circunstâncias futuras desconhecidas. Processos de aprendizagem dinâmicos permitem que os trabalhadores de uma empresa identifiquem o processo de descontinuidade, atuando de forma proativa aplicando os novos conhecimentos no ambiente operacional (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011). As organizações adaptativas tendem a reconfigurar-se frente à novas exigências de mercado (Staber & Sydow 2002). O ambiente organizacional adaptativo e resiliente existe em função

dos recursos humanos que possui; uma empresa composta de pessoas que não percebem a adversidade não poderá ser uma empresa resiliente. Frankl (1978), em meio ao caos provocado pela segunda guerra mundial, procurou dar sentido à sua nova condição de vida: adaptou-se através dos novos conhecimentos adquiridos na adversidade provocada pela guerra. Os estudos de Luthans (2002) sobre resiliência no ambiente organizacional traz o tema capital psicológico, observando quatro pontos: a auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência. Esses construtos foram reunidos por Luthans, Youssef, & Avolio (2007, p. 3) em um novo conceito, denominado por eles como Psycap e definido como:

um estado psicológico positivo de um individuo e que é caracterizado por: (1) ter confiança (auto eficácia) para enfrentar e empregar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre obter sucesso no presente e no futuro; (3) progredir em direção a objetivos e, quando necessário, redirecionar os esforços para os objetivos (esperança) com o intuito de os superar; e (4) quando confrontados por problemas e dificuldades, resistir e recuperar e ir mais além (resiliência) para obter sucesso.

Estes estudos permitem um olhar mais abrangente sobre o individuo no seu ambiente de trabalho; ao se observar esses estados psicológicos, é possível à organização criar programas de intervenção mais eficazes que possibilitem ao trabalhador encontrar maneiras de lidar com as adversidades que o ambiente organizacional traz no seu dia a dia, tornando possível um ambiente de trabalho mais positivo e saudável para trabalhador.

#### **1.4 O Ambiente Organizacional**

Antes de entrar no tema “ambiente organizacional” é preciso falar do trabalho e das relações que o individuo tem com ele. O trabalho, ao longo dos tempos, sofreu grandes mudanças. Desde a primeira revolução industrial até hoje, na era da informação e alta tecnologia muitas coisas mudaram. O trabalho é alvo de pesquisas e estudos por parte das mais diversas áreas: sociologia, antropologia, psicologia, medicina ocupacional. As mudanças nas relações do homem com o trabalho,

especialmente nas últimas décadas, indicam que desde o final do século XX é exigido do trabalhador que este seja o responsável pelo seu trabalho, com, objetivos para serem alcançados, resultados para serem atingidos. Cimbalista (2006), relata que com a reestruturação produtiva, o sistema de produção flexível (também denominado produção enxuta ou *lean production*), diferentemente do regime taylorista/fordista, passa a compor um outro cenário como modelo de produção e modifica o perfil do trabalhador. O trabalho flexibilizado também flexibiliza a atuação do trabalhador, tornando-o polivalente, multifuncional, engajado no processo de trabalho e na cultura da empresa.

A avaliação de desempenho, especialmente em empresas de grande porte, é cada vez mais detalhada e exigente, despertando sentimentos dúbios, podendo ser causa de grande sofrimento no trabalho quando o trabalhador não consegue atingir os resultados esperados, ou momento de reconhecimento do trabalho realizado ao longo de um período. Segundo Dejours (2011), o trabalho pode ser um poderoso mediador da construção da identidade. À medida que a identidade se constitui a base da saúde mental (toda crise psicopatológica é centrada por uma crise de identidade), podemos dar-nos conta de como o trabalho pode constituir uma segunda oportunidade de construirmos nosso equilíbrio psíquico e nossa saúde mental.

O 2º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade (2015) focando as principais causas de afastamento do trabalho entre homens e mulheres empregados da iniciativa privada, no período de 2004 a 2013 e divulgado pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, mostra um aumento significativo do CID F - Transtornos Mentais e comportamentais. Observou-se um crescimento na concessão de benefícios, tanto para auxílio doença acidentário, como para o não acidentário: somando homens e mulheres os números passaram de 179.092 em 2004, para 228.859 em 2013, somando um total de 2.147.781 benefícios por doença do grupo CID F. Nesse relatório é possível verificar um aumento de benefícios concedidos para mulheres, em relação ao aumento dos benefícios concedidos para homens. Esse fato se explica, segundo dados desse mesmo relatório, pelo aumento da participação da mulher, no mercado de trabalho. As doenças do CID F aparecem em 3º lugar, nos tipos de doença que ocasionaram afastamento do trabalho.

## 1.5 Psicologia Organizacional e do Trabalho

A psicologia no trabalho era conhecida por psicologia industrial; por décadas o papel do psicólogo foi recrutar, selecionar e treinar pessoas sem se preocupar com as relações interpessoais no ambiente organizacional. Campos (2003) diz que a atuação do psicólogo organizacional era direcionada para a produtividade e eficiência, além das avaliações das habilidades dos funcionários. Esses profissionais ainda não tinham uma clareza quanto à visão do homem nas organizações, tampouco o próprio conceito de trabalho. Já o psicólogo do trabalho tem como principal objetivo compreender esse homem que trabalha e as implicações do seu trabalho no cotidiano e resgatar a dignidade humana nas relações trabalhistas. O segmento da psicologia que trata das questões do trabalho é hoje conhecido como Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT; preocupa-se para além das questões operacionais, ocupa um lugar muito próximo da presidência, participando ativamente das estratégias de administração das empresas.

Santos, Traub e Tieze (2011) realizaram um estudo para verificar a evolução histórica da psicologia do trabalho; em obra de Sampaio (1995) identificaram três faces da psicologia do trabalho: psicologia industrial, psicologia organizacional e psicologia do trabalho.

As autoras descrevem a psicologia industrial com foco em seleção de pessoal e colocação profissional, passando o foco para as relações entre os trabalhadores. No pós-guerra ocorre uma diversificação dos interesses, a psicologia na indústria: introdução da psicometria na seleção de pessoal, avaliação de desempenho, condições de trabalho, treinamento e liderança. A segunda face da psicologia é a organizacional, os psicólogos deixam de estudar apenas os postos de trabalho e passam a contribuir nas discussões das estruturas organizacionais, surge o conceito de DG – desenvolvimento gerencial cujo objetivo principal é atingir uma flexibilidade nas relações de trabalho. A terceira face, de acordo com a autoras, tem início na década de 70, a administração consolida a escola contingencialista que procura estudar os efeitos do ambiente e da tecnologia no contexto da organização do trabalho, os estudos desta escola permitiram observar convergências entre a

Sociologia do Trabalho, a Administração e a Psicologia do Trabalho. O ponto central de estudo da Psicologia do trabalho, segundo as autoras, é a compreensão do trabalho humano e os seus significados.

## **Objetivos**

### **2.1 Objetivo geral**

A resiliência ainda é um tema em construção, os estudos sobre o assunto passam por abordagens que mantêm um olhar apenas para o ser humano, outras pensam a resiliência ecológica, social, organizacional, sendo o tema desta pesquisa a resiliência no trabalho. Empresas de todos os portes distribuem seus efetivos em grupos definidos por cargos, descrevendo de forma abrangente quais as atividades que se espera de um trabalhador que possui determinado cargo dentro da estrutura organizacional. O objetivo geral deste trabalho é analisar a resiliência entre especialistas de áreas diversas de uma empresa multinacional de grande porte, no segmento automotivo, do estado de Santa Catarina.

### **2.2 Objetivos específicos**

2.2.1 Identificar os aspectos de resiliência comuns aos trabalhadores especialistas, como autoconfiança, empatia, sentido da vida, autocontrole, leitura corporal, otimismo com a vida.

2.2.2 Verificar a percepção desses aspectos de resiliência nos trabalhadores especialistas de diversas áreas da empresa pesquisada.

### **2.3. Metodologia**

Segundo Gil (2006), a pesquisa empírica e descritiva tem, por finalidade, registrar as informações obtidas, de forma que seja possível descrever as características do objeto em estudo. Percebe-se que a preocupação do pesquisador é estudar a frequência com que os resultados ocorrem dentro do grupo de pessoas pesquisadas e como se caracteriza o perfil deste grupo.

### **2.4 Descrição da amostra**

Participaram da pesquisa 17 funcionários com o cargo de Especialistas em diversas áreas da empresa. O cargo de especialista aparece, em geral, como alternativa no plano de carreira em “Y”. Neste tipo de plano de carreira o funcionário poderá seguir

para cargos de gestão: supervisores, coordenadores, gerentes, entre outros. Ou para cargos de especialistas: em áreas específicas da empresa como recursos humanos, engenharia de projetos, desenvolvimento de produtos. Este cargo tem características peculiares à empresa ou à área da empresa onde o funcionário irá realizar suas atividades. Na empresa onde esta pesquisa foi realizada, o especialista poderá ter responsabilidades de âmbito apenas técnico, atribuições de gestor de determinados projetos, ou ainda, ambas as situações.

A figura 1 mostra as possibilidades que o plano de carreiras em “Y” oferece:

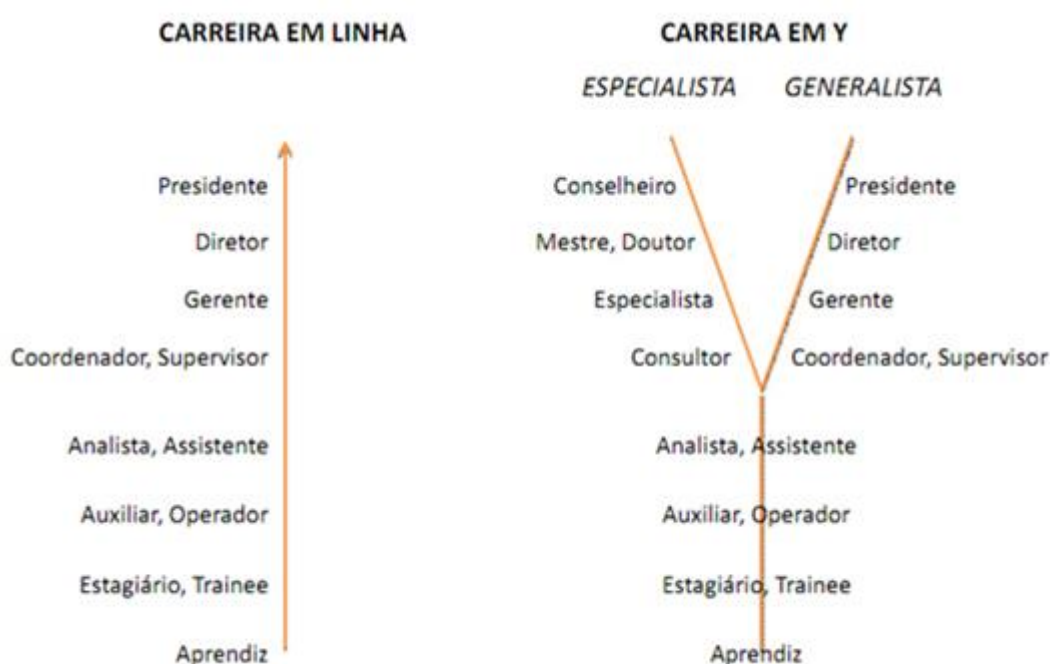


Figura 1 Modelo de carreira em Y. Fonte: <http://www.saesp-sp.com.br/boletim-eletronico/217-de-a-a-z-conheca-tudo-sobre-carreira-em-y>

Até pouco tempo, existia no mundo corporativo um único percurso de trilha de carreira: a linear. Nesse formato, o profissional só tem três possibilidades de movimentação na empresa: crescimento vertical, estagnação ou demissão.

Foi então que, para aproveitar o melhor de cada funcionário, surgiu o conceito de “Carreira em Y”, um sistema de promoção cujas ramificações representam evoluções hierárquicas paralelas em dois eixos: gestão e técnico especialista.

Neste novo caminho profissional, o funcionário tem uma série de degraus e respectivos raios de atuação a percorrer, cada um sempre mais exigente e melhor remunerado do que o anterior. Pelo seu próprio formato, a carreira em Y se apresenta como um plano de desenvolvimento que oferece mais opções de mobilidade aos profissionais, sem que eles precisem ser alocados em posições de supervisão ou gerência para crescer na hierarquia.

A amostra de respondentes da pesquisa foi identificada numa população de 128 funcionários com cargo de especialista. O convite foi realizado, por telefone, para toda população, porém, apenas 17 funcionários aceitaram responder ao questionário. O número reduzido de respondentes pode estar relacionado com o momento de queda nas vendas que a indústria metalúrgica, neste caso representada por funcionários de grandes montadoras e da única fundição do país, que apesar de se encontrar em boas condições financeiras, precisa manter seus gastos controlados. O fato de responder a uma pesquisa poderia, para o respondente, representar uma exposição, que o colocaria em evidência no caso da opção por demissões. Embora o convite para responder a pesquisa tenha deixado muito claro as condições de sigilo, a insegurança em relação ao momento econômico que o país vive, coloca todos os empregados das empresas em situação de insegurança, especialmente aqueles que prestam serviços para um dos segmentos mais afetados pela queda dos investimentos e conseqüentemente o desenvolvimento econômico.

Dos 17 profissionais que responderam ao questionário oito são do sexo feminino e nove pertencem ao sexo masculino, com idades entre 28 e 45 anos. Dos respondentes, 10 são do estado de Santa Catarina, três oriundos do estado do Paraná, quatro oriundos do estado de São Paulo, todos trabalham na unidade de Santa Catarina. A escolaridade dos respondentes se divide em Pós-Graduação (12) e Graduação Completa (5). Quanto ao estado civil dos participantes da pesquisa, ele se divide em: um em união estável, três solteiros e 14 casados. Quanto à religião dos repondes se verificou: 12 católicos, 2 evangélicos e 3 optaram pela alternativa “outros”.

## **2.5 Período de realização da pesquisa**

A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril, maio e junho de 2016, quando os participantes puderam acessar ao Quest-Resiliencia, no site da entidade SOBRARE – Sociedade Brasileira de Resiliencia, fundada por Barbosa, na sequencia do mestrado, cujo objetivo foi validar, para a população brasileira, o Questionário do Índice de Resiliência: Adulto – Reivich-Satté, em 2006.

## **2.6 O instrumentos utilizados na pesquisa**

### **2.6.1 Quest-Resiliencia**

Questionário Quest-Resiliência com seus desdobramentos: o questionário se propõe ao mapeamento das crenças que organizam o comportamento resiliente e apresenta como o (a) respondente estrutura os padrões de crenças em face do estresse. Segundo Barbosa (2014), sua finalidade e sua utilidade estão em mapear a intensidade das crenças que uma pessoa ou equipe possui e apresenta-las de forma organizada. Por meio desse mapeamento se busca identificar padrões de pensamento, humor, de experiência física e de comportamentos nas interações do ambiente recorrendo aos pressupostos da psicoterapia cognitiva (PC), em particular a terapia cognitivo-comportamental (TCC) (Dell'Aglio, 2006; Dattilio, 1998).

O Quest-Resiliência é composto por duas fases: 1. Questionário sociodemografico e 2. Questionário com 72 itens afirmativos, cujas respostas possibilitaram um mapeamento das crenças que organizam o comportamento resiliente e apresenta como o(a) respondente estrutura os padrões de crenças em face ao estresse (Barbosa, 2014). Os comportamentos de respostas diante de uma situação de adversidade não são estruturados a partir do tipo de estresse vivenciado em determinada situação, mas pelo modo como a pessoa atribui significado a tais situações (Beck 1963, 1964).

No Diagrama de Freeman, figura 2, tanto de forma ascendente, como no modo descendente as setas indicam haver uma afetação reciproca nas varias etapas, propiciando que o emocional afete o processamento da informação, que por usa

vez, também impacta e constitui o comportamento, que, da mesma forma, também afeta as interpretações de significados e as atribuições realizadas pela pessoa (Freeman et al, 1990, em Barbosa, 2014). Todos os acontecimentos na vida de um indivíduo e as reações que estes provocam, ou seja, os comportamentos gerados por esses acontecimentos, têm carga emocional atribuída de acordo com os modelos de crenças que o mesmo carrega.

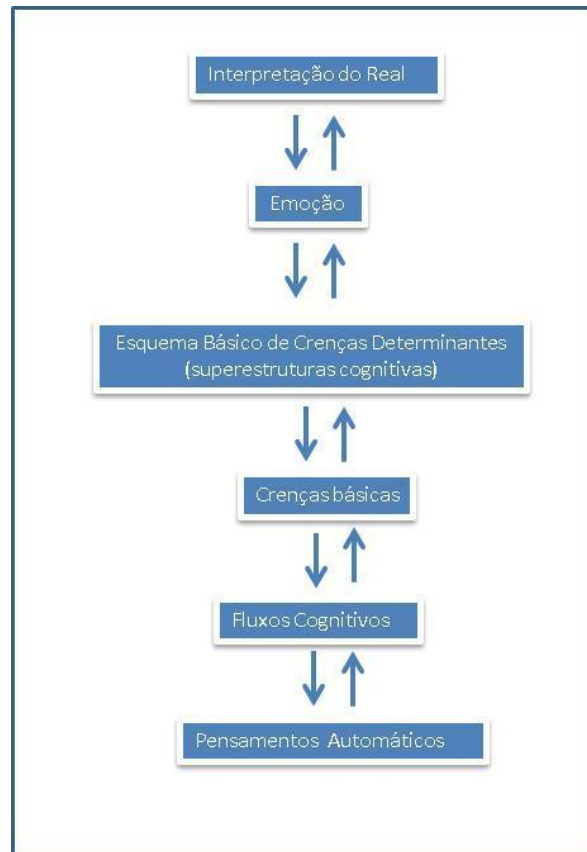


Figura 2 - Diagrama de Freeman

Barbosa (2006) apresenta a resiliência como a demonstração da capacidade humana de transcender, vivenciar a experiência de renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com esta experiência e utilizá-la para viver melhor. Barbosa enfatiza que as situações adversas são formadas pelo fator temporal, as situações ocorrem em um determinado momento da vida:

As condições adversas, dentro de um dado período de tempo podem ser descritas como uma cadeia de evento no qual uma adversidade aumenta a probabilidade de ocorrência de futuras

condições adversas – fazendo com que haja uma relação direta entre a cadeia de eventos e a pessoa (Barbosa, 2006, p. 30).

O Quest-Resiliencia é uma adaptação para a população brasileira do questionário de Reivich e Shaté (2002), autores que estudaram a resiliência a partir de uma abordagem cognitiva. Consideraram que a mesma é constituída por sete fatores que podem ser mensurados: Administração das Emoções, Controle dos Impulsos, Empatia, Otimismo, Análise Causal, Autoeficácia e Alcançar Pessoas. Os autores acreditam que o significado de cada fator é de fundamental importância para compreender o conceito de resiliencia na abordagem cognitiva. Na adaptação realizada por Barbosa (2009) os sete fatores foram renomeados e um outro foi acrescentado, definidos de acordo com Modelos de Crenças Determinantes – MCD, que passamos a citar:

**Análise do Contexto** – este MCD trabalha com a intensidade das crenças que sustentam a noção da capacidade de identificar e perceber precisamente as causas, as relações e as implicações das adversidades. O pressuposto é de que o MCD representa o quanto de meticulosidade, flexibilidade ou descuido o respondente acredita que deve investir no exame dos eventos tensos e adversos que estão ocorrendo e como essas crenças impactam na tomada de decisão.

**Autoconfiança** – este MCD trabalha com a intensidade das crenças que representam a confiança que uma pessoa tem nas suas habilidades para resolução de problemas e conflitos. A capacidade para se sentir com potencial para acessar seus recursos pessoais ou de recorrer àqueles recursos que estão presentes no ambiente. Essa capacitação requer treino e preparação para que ocorra sua aquisição, por exemplo, quanto ao senso de eficácia e da crença na capacidade de realização.

**Conquistar e Manter Pessoas** – trabalha a intensidade das crenças que organizam a capacidade de agregar e manter pessoas na rede de relacionamentos, em especial no ambiente de trabalho.

**Leitura Corporal** – este MCD verifica a intensidade das crenças que organizam a capacidade de reconhecer reações e alterações dos estados físicos no ambiente de trabalho.

**Sentido da Vida** – trabalha com a intensidade das crenças que organizam a razão de viver e a fé de que a vida possui um sentido, em especial diante das adversidades e pressões provenientes das interações do ambiente de trabalho.

**Otimismo para com a Vida** – as crenças desse modelo organizam a intensidade dada às crenças relacionadas com o otimismo para com a vida. O grau de entusiasmo à criatividade e inovação nas atividades. O entusiasmo, a criatividade, a esperança de encontrar soluções e o bom humor nas buscas de resolução de desafios e problemas complexos que geram desgastes.

**Autocontrole** – as crenças desse modelo mapeiam a intensidade dada às crenças relacionadas com o acreditar exercer controle sobre o seu emocional e o modo como se organiza emocionalmente diante de fortes conflitos e desafios e elevadas tensões.

**Empatia** – as crenças desse modelo mapeiam a intensidade dada às crenças relacionadas com a capacidade de manter uma comunicação empática entre as pessoas. São crenças que se relacionam com a capacidade de comunicar tendo em consideração o modo de pensar, a disponibilidade, as necessidades e as aspirações da outra pessoa. A reciprocidade é fruto de uma comunicação empática, portanto, é a maneira de se demonstrar que há empatia entre as pessoas. Assim, quando se comunica dessa forma, é possível se garantir reciprocidade nas situações adversas.

### 2.6.2 Documentos do comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo

A realização desta pesquisa conta com o parecer consubstanciado do CEP – Umesp Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo, que considerou o projeto aprovado.

### 2.6.3 Procedimento para coleta de dados

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética, e, após a autorização da diretoria da empresa (anexo C), bem como, o formulário de Declaração de Responsabilidade do Pesquisador (anexo A), a pesquisa foi cadastrada na Plataforma Brasil. Com a aprovação do Projeto de Pesquisa pelo CEP-Umesp passou-se a convidar, via telefone, os participantes da pesquisa; após concordarem em participar da pesquisa foram disponibilizados acessos – usuário e senha – para o site da SOBRARE, ao

Quest\_Resiliencia, os acessos foram enviados por email, juntamente com uma cópia do TCLE. Nesse email recebiam orientação detalhada sobre o acesso ao site e sobre a assinatura e devolução do TCLE; este deveria ser devolvido pelo malote da empresa aos cuidados da pesquisadora. Os participantes acessaram o questionário on-line e o responderam de acordo com sua disponibilidade. Houve um período de tempo determinado para que os questionários pudessem ser respondidos, após o qual os acessos não estariam mais disponíveis.

Os dados para caracterização dos participantes foram obtidos por meio de consulta à área de DHO – Desenvolvimento Humano e Organizacional, que foram analisados em uma sala reservada e bem iluminada, sendo adequada para a coleta de dados cadastrais, de forma que se pudesse manter o sigilo sobre os dados dos documentos. A partir desta primeira análise foi selecionada a amostra por conveniência em ordem alfabética. A coleta de dados com esta amostra foi realizada a partir do posto de trabalho dos participantes da pesquisa, uma vez que foram disponibilizados acessos ao site da SOBRARE, detentora do Quest-Resiliencia.

#### **2.6.4 Ética e Compromisso com a Devolutiva dos Resultados da Pesquisa à Organização e aos Participantes**

Definiu-se que, ao término deste trabalho, após a aprovação da Banca Examinadora, seria realizado com os participantes da pesquisa uma devolutiva, de forma individual. Os resultados gerais da pesquisa serão apresentados à diretoria de Recursos Humanos da organização pesquisada de forma confidencial e ética, sem mencionar os nomes dos participantes.

### 3.RESULTADOS

#### 3.1- Como se apresentam os resultados

Os dados coletados neste estudo foram analisados em fases distintas: pela entidade que disponibilizou o Quest\_Resiliencia, através de relatórios individuais com os resultados obtidos nas respostas dadas às questões apresentadas pelo questionário. A outra análise foi realizada com base na tabulação que a SOBRARE disponibilizou através de relatórios que consolidaram os resultados encontrados na pesquisa quanto aos índices de resiliência na amostra, que visa obter indicadores (qualitativos), mostrando as características que permitem uma conduta resiliente por parte dos sujeitos da pesquisa. Estes indicadores foram analisados à luz dos conceitos da resiliência. Os escores baseados nos Modelos de Crenças Determinantes – MCD estão relacionados com a condição do indivíduo frente ao estresse, são eles: “Excelente”, “Forte”, “Bom” “Moderado” e “Fraca”, Outra etapa será a exploração do material e a classificação dos elementos segundo suas semelhanças ou diferenciação, com posterior agrupamento em função das características em comum. Barbosa (2014) considera que no processamento cognitivo de uma situação, os Modelos (MCDs) organizam e são retroalimentados pelos elementos percebidos (percepção sensório – motora) em uma condição de circularidade. Os Modelos Determinantes equivalem às estruturas cognitivas localizadas na memória inconsciente que estruturam o processamento do real. O comportamento de superação se viabiliza por meio de um Estilo, que é a tendência da ação comportamental. Barbosa (2014, pg 14) diz ainda que estes estilos tendem a ser identificados como um padrão que aparece quando a ação comportamental se apresenta. O Estilo evidencia a intensidade com que uma pessoa acredita e defende suas crenças de uma área específica.

Esta pesquisa traz, inicialmente, os escores dos índices dos oito fatores constituintes de Resiliencia, por sujeito participante. Em seguida as informações são apresentadas nos gráficos, onde é possível visualizar a distribuição das respostas, quantitativamente, nos escores “Excelente”, “Forte”, “Boa” “Moderada” e Fraca”, em cada fator constituinte da Resiliencia, que subsidiam a análise dos dados qualitativos a serem apresentados posteriormente.

Os escores se dividem em duas outras categorias: PCI – padrão comportamental de intolerância frente às adversidades, e PCP – padrão comportamental de passividade frente às adversidades. Barbosa (2012), em artigo sobre os Estilos Comportamentais, descreve que o Padrão Comportamental de Passividade no ambiente de trabalho “são aqueles comportamentos que têm na sua expressão a aplicação de certa intensidade às crenças características do Modelo de Crenças Determinantes típico do negativismo e pessimismo”. Eles estruturam aquilo que identificamos de comportamentos de passividade diante das situações adversas e de alto estresse. Há uma tendência de acatar ou submeter-se diante os dados colhidos da realidade. Quando as crenças básicas antigas e novos conhecimentos incorporados ao processamento cognitivo do respondente, devido a algum evento crítico como: atingir metas; desafios; problemas; inadequação; perdas; rompimentos; déficit; instabilidade, são impregnados de informações negativistas e pessimistas, irá resultar em um Estilo Comportamental regido pelo Pessimismo. A ativação pelo evento crítico de crenças com características pessimistas resulta em comportamentos a partir de uma noção distorcida da realidade propiciando o surgimento do fracasso, inadequação no desempenho das atividades e ou baixo rendimento. Barbosa (2012) descreve o Estilo Comportamental de Intolerância no Ambiente de Trabalho – como sendo os comportamentos que têm na sua expressão a aplicação de certa intensidade às crenças características de nervosismo, ansiedade e raiva. Isso evidencia o quanto a pessoa acredita em suas proposições. Tais comportamentos estruturam o que identificamos de intolerância comportamental diante das situações adversas e de alto estresse. Devido ao quanto de intensidade é aplicada às crenças há uma tendência de enrijecimento das crenças e por consequência do comportamento, define como sendo intolerância para com a situação de adversidade. No Estilo Comportamental de Equilíbrio no Ambiente de Trabalho, Barbosa (2012) considera aqueles comportamentos que têm na sua expressão a aplicação de certa intensidade às crenças características do Modelo de Crenças Determinantes que geram uma condição de coerência nas crenças e um comportamento seguro diante da adversidade. Tais comportamentos estruturam a excelência comportamental diante das situações de alto estresse. Barbosa (2012) considera ainda que a situação em que se encontra o indivíduo indica o quanto da capacidade de flexibilizar a atualização dos modelos determinantes (flexibilidade cognitiva) há no seu repertório. Uma vez enrijecidos –

para a intolerância ou para a passividade - os Modelos de Crenças Determinantes passam a se caracterizar como situações de risco ou situações de vulnerabilidade.

### 3.2. Apresentação e Análise de resultados

#### 3.2.1 Dados obtidos com o questionário

Núm. do Sujeito	Análise do Contexto	Autoconfiança	Autocontrole	Conquistar e Manter	Empatia	Leitura Corporal	Otimismo com a Vida	Sentido da Vida
1	Moderada PC-I	Excelente	Forte PC-P	Excelente	Boa PC-I	Boa PC-P	Fraca PC-I	Boa PC-P
2	Excelente	Boa PC-P	Excelente	Excelente	Forte PC-I	Excelente	Excelente	Excelente
3	Excelente	Fraca PC-I	Boa PC-P	Boa PC-I	Excelente	Boa PC-P	Fraca PC-I	Boa PC-I
4	Excelente	Forte PC-P	Excelente	Boa PC-P	Excelente	Moderada PC-I	Boa PC-P	Forte PC-P
5	Excelente	Boa PC-I	Fraca PC-I	Moderada PC-I	Fraca PC-I	Moderada PC-I	Fraca PC-I	Fraca PC-I
6	Forte PC-I	Moderada PC-I	Boa PC-I	Fraca PC-I	Forte PC-P	Boa PC-P	Excelente	Excelente
7	Boa PC-P	Boa PC-P	Excelente	Boa PC-P	Boa PC-P	Boa PC-P	Boa PC-P	Moderada PC-I
8	Boa PC-I	Excelente	Fraca PC-I	Boa PC-I	Forte PC-I	Fraca PC-I	Forte PC-I	Forte PC-I
9	Excelente	Boa PC-P	Excelente	Forte PC-P	Excelente	Boa PC-P	Boa PC-P	Forte PC-I
10	Forte PC-P	Boa PC-P	Boa PC-I	Excelente	Boa PC-P	Boa PC-P	Boa PC-P	Boa PC-P
11	Forte PC-I	Moderada PC-I	Boa PC-P	Boa PC-P	Excelente	Moderada PC-I	Excelente	Fraca PC-P
12	Forte PC-P	Fraca PC-I	Fraca PC-I	Moderada PC-I	Fraca PC-I	Excelente	Forte PC-I	Excelente
13	Forte PC-I	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Boa PC-P	Excelente	Excelente
14	Forte PC-P	Fraca PC-I	Excelente	Boa PC-I	Excelente	Excelente	Moderada PC-I	Fraca PC-I
15	Forte PC-I	Excelente	Forte PC-I	Excelente	Forte PC-I	Excelente	Excelente	Excelente
16	Excelente	Boa PC-I	Forte PC-I	Excelente	Forte PC-I	Excelente	Fraca PC-I	Excelente
17	Forte PC-I	Fraca PC-I	Boa PC-I	Moderada PC-I	Boa PC-I	Fraca PC-I	Fraca PC-I	Fraca PC-I

Figura 3 Escores dos índices nos oito fatores constituintes da Resiliencia N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

	Análise do Contexto	Autoconfiança	Autocontrole	Conquistar e Manter Pessoas	Empatia	Leitura Corporal	Otimismo com a Vida	Sentido da Vida
Excelente	6	4	6	6	6	5	5	6
Forte PC-I	5	4	2	0	4	0	2	2
Forte PC-P	3	1	1	1	1	0	0	1
Boa PC-I	1	2	3	3	2	0	0	1
Boa PC-P	2	2	2	3	2	7	4	2
Moderada PC-I	1	2	0	3	0	3	1	1
Moderada PC-P	0	0	0	0	0	2	0	0
Fraca PC-I	0	4	3	1	2	0	5	3
Fraca PC-P	0	0	0	0	0	0	0	1

Figura 4 Escores das quantidades de respostas para cada PC – Padrão de Comportamento - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE

De acordo com os resultados das figuras 3 e 4, pode-se verificar que o fator MCD, Leitura Corporal, na amostra pesquisada, se apresenta com maior expressão no escore “Boa PC-P”, seguida do escore “Excelente” para quase todos os outros

MCDs. Este escore, excelente, indica equilíbrio frente às situações de adversidades, na população estudada.

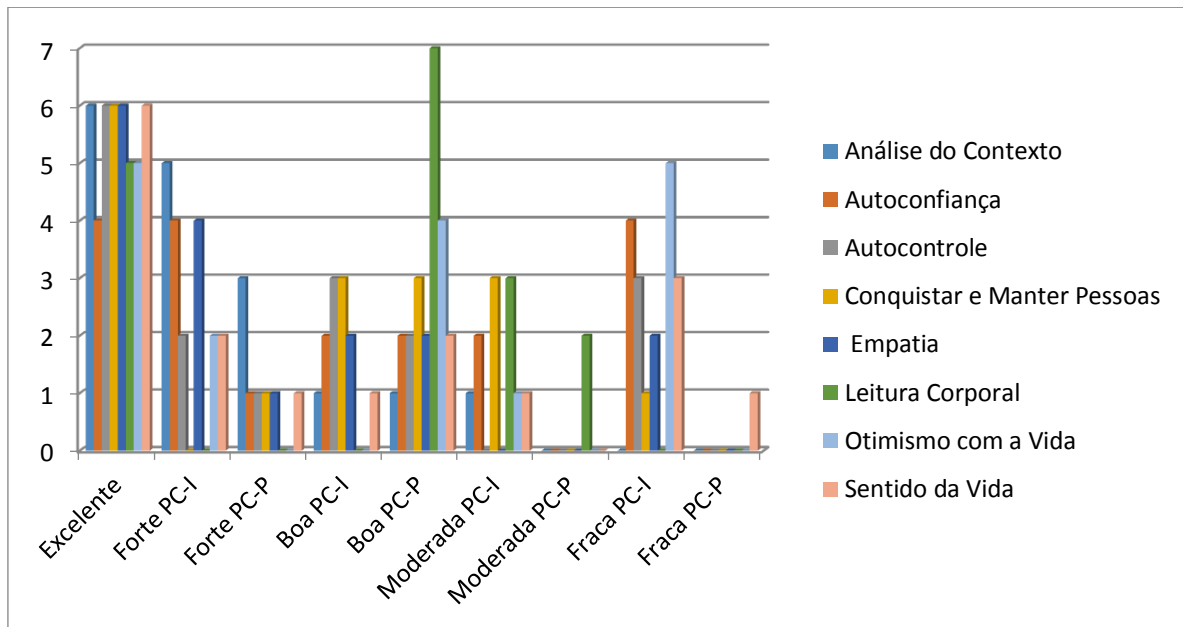


Figura 5 Escores por MCD N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE

As organizações estão em constante mudança, especialmente pelas regras ditadas pela economia mundial. Tais mudanças exigem que os recursos humanos da empresa acompanhem as transformações, para Pagés (1993) a organização tende a tornar-se fonte de sua angústia e de seu prazer. É preciso encontrar um equilíbrio entre o estresse provocado pelas mudanças no mundo organizacional e o bem estar no ambiente organizacional.

As figuras abaixo explicam a frequência e a porcentagem no resultado geral com que aparecem os oito fatores que constituem a resiliência, segundo Barbosa (2014): 1. Análise do Contexto; 2. Autoconfiança; 3. Conquistar e Manter Pessoas; 4. Leitura Corporal; 5. Sentido da Vida; 6. Otimismo para com a Vida; 7. Autocontrole; e 8. Empatia.

Como vimos em Rutter (Poletto e Koller, 2006) o conceito de resiliência não está fechado, é um processo dinâmico. Barbosa (2006) relata que os fatores que compõem a resiliência podem ser desenvolvidos através de programas treinamento e de desenvolvimento.

Outros estudos realizados por Rutter (1987) definem a resiliência como sendo uma variação individual em resposta ao risco, afirma que os estressores podem ser experienciados de maneira diferente por diferentes pessoas.

### 3.3 Análise dos índices de Resiliência por MCD

#### 3.3.1 Modelo de Crença Determinante - MCD Análise do Contexto

O MCD Análise de Contexto trabalha com a intensidade das crenças que sustentam a noção da capacidade de identificar e perceber precisamente as causas, as relações e as implicações das adversidades. O pressuposto é de que o MCD representa o quanto de meticulosidade, flexibilidade ou descuido o respondente acredita que deve investir no exame dos eventos tensos e adversos que estão ocorrendo e como essas crenças impactam na tomada de decisão. A apresentação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta no grupo pesquisado segue:

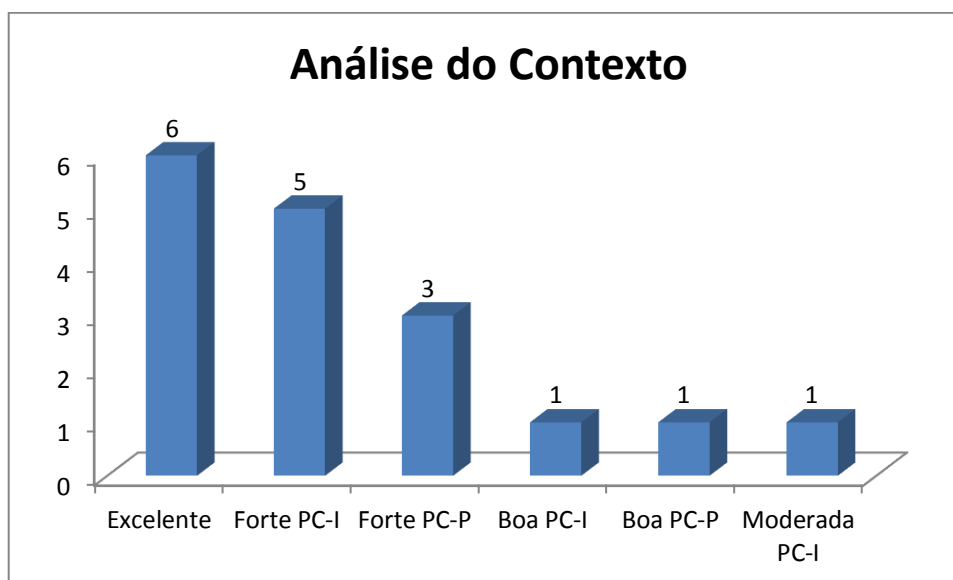


Figura 6 - Escore MCD Análise do Contexto - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

Na análise da figura 6 – MCD “Análise de Contexto” observa-se que a amostra (N=17) se apresenta com 35,29% de seus integrantes com um escore de Excelente,

esses integrantes indicam o quanto a amostra possui crenças com característica de equilíbrio na análise do que ocorre no ambiente e que estruturam um comportamento flexível e balanceado na análise de situações garantindo uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições.

Apresenta ainda um indicador de 29,41% em Forte PCI (forte padrão comportamental intolerância), a presença desses integrantes na amostra revela o quanto essa equipe contem de crenças que estruturam um comportamento típico de uma situação de consistente segurança. Porém, com características de um estado de alerta na análise do ambiente devido à leve intolerância atribuída às crenças vinculadas às implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições.

Outros resultados indicam 17,65% em Forte PCP (forte padrão comportamental de passividade), esses respondentes indicam o quanto a amostra possui crenças com características de passividade na análise do que ocorre no ambiente e que estruturam um comportamento de consistente segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições.

No MCD Análise de Contexto observa-se que a maioria dos participantes, de acordo com Barbosa (2014), nessa distribuição de resultados indica que, de modo geral, a amostra estudada acredita que deva comportar-se mais voltada para a ação do que para o exame dos fatos quando diante de estresse elevado, promovendo o dinamismo no exame das situações tensas, caracterizando a amostra como detentora de uma boa dinâmica na leitura e percepção do ambiente. Embora a amostra demonstra equilíbrio para lidar com a adversidades geradas no ambiente organizacional, não se pode deixar de analisar o significado do escore Forte PCI (forte padrão comportamental de intolerância), segundo Barbosa (2012) revela que que indivíduos que apresentaram esse escore atribuem leve intensidade às crenças desse MCD, resultando num padrão comportamental de leve intolerância nas situações adversas, relacionadas à análise de contexto, e que os respondentes estão em uma área segura entre os fatores de risco e os fatores de proteção.

No levantamento realizado por Wagnild, (2011) para elaboração da sua escala de resiliência, cita Neary, (1997) que considera “Agir sempre que possível maximizando

recursos e com foco em lidar com as consequências emocionais da adversidade” (p.18)

### 3.3.2 Modelo de Crença Determinante - MCD Autoconfiança

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que representam a confiança que uma pessoa tem nas suas habilidades para resolução de problemas e conflitos. A capacidade de se sentir com potencial para acessarem seus recursos pessoais ou de recorrer àqueles recursos que estão presentes no ambiente. Essa capacitação requer treino e preparação para que ocorra sua aquisição, por exemplo, quanto ao senso de eficácia e a crença na capacidade de realização. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da amostra segue:

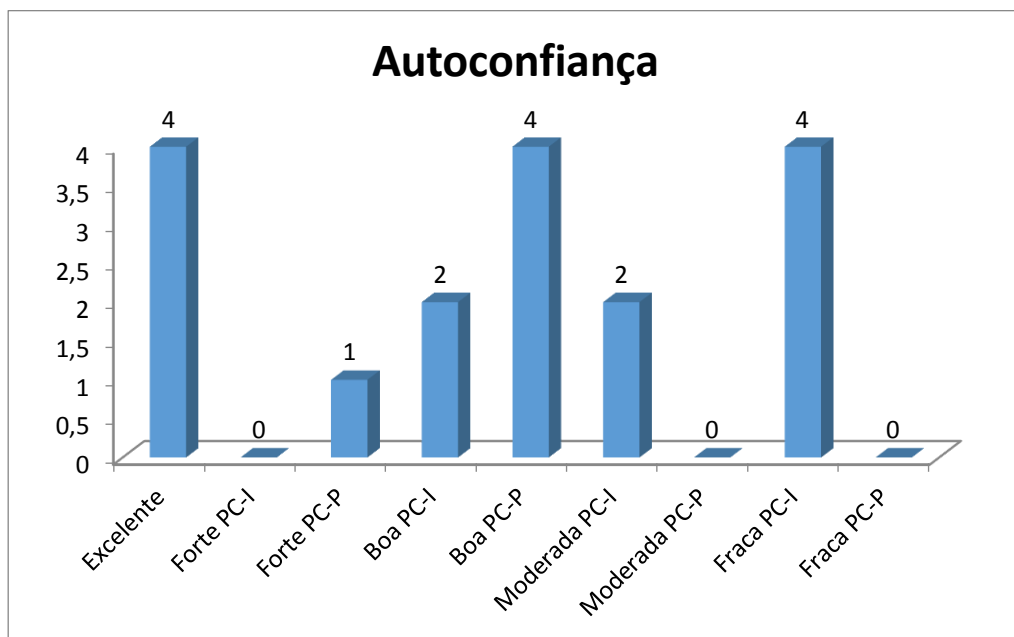


Figura 7 - Escore MCD Análise do Contexto - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

Na figura 7 – MCD “Autoconfiança” observa-se que a amostra (N=17) tem 23,53% de seus integrantes em um escore de “Excelente” apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam em uma condição de excelente resiliência face às adversidades.

Outros 23,53% aparecem no indicador Boa resiliencia, no padrão comportamental passividade frente às crenças desse modelo, se caracterizam por uma intensidade de leve intolerância em suas crenças, face ao estresse elevado e apresentam a condição do tipo de Forte resiliencia no Padrão Comportamental Intolerância para com o estresse em suas crenças e se colocam em uma posição quanto a resiliencia. O percentual de 23,53% está em Fraca resiliencia no padrão comportamental intolerância frente às crenças, essa posição indica que os respondentes atribuem uma elevada intensidade às crenças desse MCD. O que possibilita ocorrer um excesso de autoconfiança e percepção distorcida dos fatos quando há no contexto uma adversidade ou conflito significativo.

No indicador Boa resiliencia, com padrão comportamental de passividade estão 11,76% da amostra, se caracterizam por uma mediana intolerância em suas crenças, face ao estresse elevado e apresentam uma condição de Boa resiliencia no Padrão comportamental de Intolerância para com o estresse colocando-se na Posição de Segurança

Outros 11,76% integrantes da amostra estão em Moderada resiliencia no padrão comportamental intolerância para com o estresse e se colocam na posição de segurança. Os respondentes nesse intervalo, devido ao fato de se apegarem às suas crenças tendem a ser críticos quanto à sua eficácia e as pessoas ao redor.

Barbosa (2012) relata que a ocorrência do score Excelente denota a atribuição de um valor central às crenças desse MCD, o que implica em uma área de equilíbrio e haver excelente comportamento de resiliencia. O score Boa PC-I indica que os respondentes atribuem mediana passividade às crenças desse modelo, o que caracteriza uma área intermediária entre as condições de risco e as condições de proteção no que se refere à resiliencia. Outros quatro respondentes apresentaram o score Fraca no padrão comportamental de intolerância, denotando que os indivíduos atribuem elevadíssima intensidade às crenças relacionadas a esse MCD, indicando o quanto acreditam e defendem suas crenças, resultando em vulnerabilidade cognitiva no MCD.

O modelo organizacional atual provoca no trabalhador necessidades constantes de mudança, adaptação, identificação na necessidade de mudar. A autoconfiança precisa estar fortalecida para que o trabalhador esteja conectado com a realidade

que o cerca. Barreira & Nakamura (2006), Job (1996) relatam a importância da autoconfiança na capacidade de ser resiliente diante das adversidades que o mundo corporativo apresenta.

### 3.3.3 Modelo de Crença Determinante - MCD Conquistar e Manter Pessoas

Este MCD trabalha com a intensidade das crenças, que organizam a capacidade de agregar e manter pessoas na rede de relacionamentos, em especial no ambiente de trabalho. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da amostra pesquisa segue:

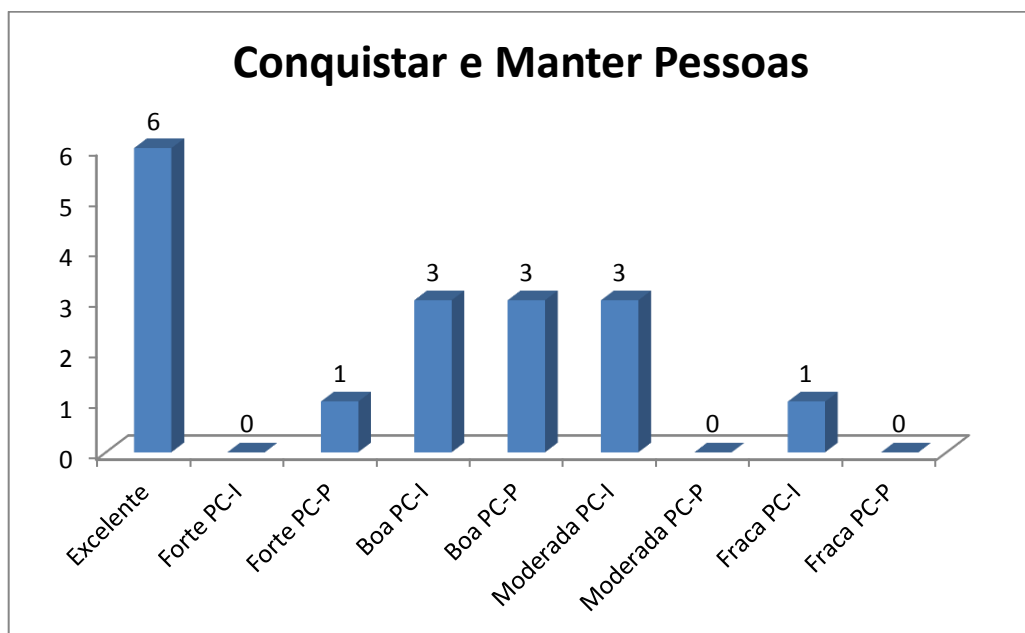


Figura 8 - Escore MCD Conquistar e Manter Pessoas - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE

Na análise da figura 8 – MCD Conquistar e Manter Pessoas constatou-se que a amostra (N=17) se apresenta com 35,29% de seus integrantes no escore Excelente apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam na condição de excelente resiliência face ao estresse.

A presença desses integrantes nesse intervalo indica o quanto a amostra contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de

trazer e manter pessoas na rede de relacionamentos e garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios, embates e acirradas competições.

Nos escores Boa PC-I encontram-se 17,65%, no escore Boa PC-P estão outros 17,65% de respondentes, estes respondentes encontram-se entre boa e moderada resiliência e com características de comportamento de passividade frente ao estresse, indicando o quanto estes indivíduos possuem crenças com características de timidez e que promovem o retraimento diante das possibilidades de conquistar e manter pessoas para a rede de relacionamento, em especial no ambiente de trabalho.

No escore Moderada PC-I estão 17,65% integrantes da amostra, apresentaram uma intensidade típica de moderada resiliência em suas crenças e se colocam na posição de segurança no Padrão Comportamental de Intolerância para com o estresse, na capacidade de agregar e manter pessoas, em especial nos embates e em situações de acirrada competições. Essa condição possui a característica de se situar como fator de risco – intermediária entre as condições de segurança e de sensibilidade frente ao estresse. Uma vez que os respondentes, nesse intervalo, tendem a ver com dramaticidade a possibilidade de aproximar-se de pessoas e relacionar-se com pessoas não conhecidas.

O ambiente organizacional exige seguras redes de relacionamento, em especial na função de especialista, pois estes profissionais mantêm contato com um grande número de pessoas, de áreas diferentes, das quais depende, muitas vezes, o andamento de determinadas partes de um projeto; porém, com o ritmo acelerado que as organizações vivem neste mundo de alta tecnologia, pouco tempo sobra para cultivar e cuidar dos relacionamentos. O trabalhador deste século precisa ter clareza daquilo que o ambiente organizacional está oferecendo, no sentido de controlar seus impulsos e lidar de forma adequada com as pessoas com quem se relaciona diariamente.

O fator Conquistar e Manter Pessoas demonstra que 12 integrantes da amostra estão em equilíbrio ou com baixa resistência aos modelos de crenças determinantes deste fator, o que permite inferir que os respondentes possuem estratégias que lhes permitem buscar atenção e investimentos de outras pessoas com quem convivem

diariamente. Para Barbosa (2006), são pessoas capazes de conectar com outras pessoas e viabilizar soluções para as divergências que o ambiente organizacional apresenta.

Zanelato & Calais (2010) verificaram que no relacionamento com outras pessoas, consideraram o conflito como um fator de risco. Oliveira (2007) considera que pessoas com maior senso de auto-eficácia e com habilidade para analisar as causas das adversidades estão menos expostas ao risco de desenvolver quadros de estresse crônico, facilitando os relacionamentos.

### 3.3.4 Modelo de Crença Determinante - MCD Leitura Corporal

O MCD Leitura corporal trabalha com a intensidade das crenças que organizam a capacidade de reconhecer as reações e alterações dos estados físicos, em especial, no ambiente de trabalho. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta é o seguinte:

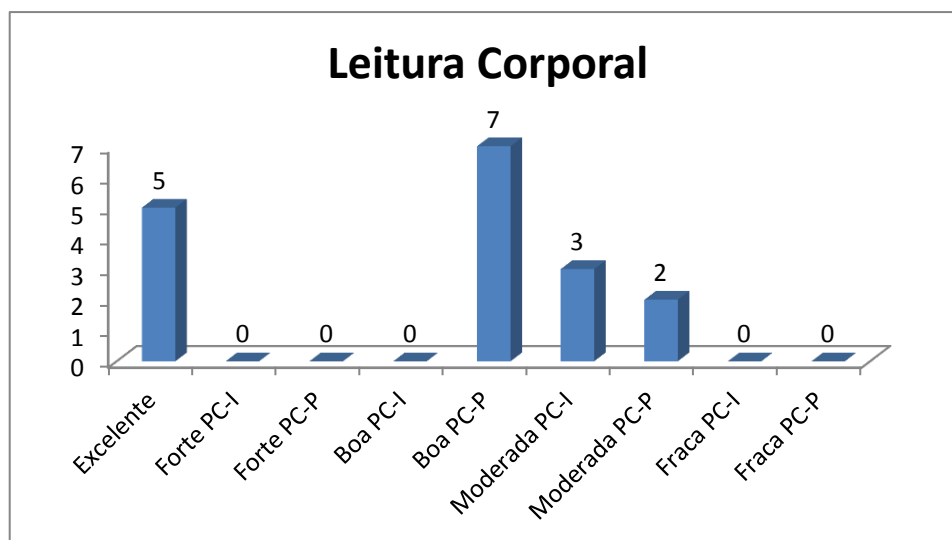


Figura 9 - Escore MCD Leitura Corporal - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

Na figura 9 - MCD Leitura Corporal, observa-se que a amostra (N=17) possui 41,18% de respondentes com Boa PC-P apresentando a condição de Boa resiliência e com características do padrão comportamental de passividade face ao estresse em suas crenças. A constatação indica o quanto essa amostra possui crenças com

características de desarticulação entre a dinâmica corporal e a mental, particularmente nos eventos estressantes e adversos do ambiente de trabalho.

No escore Excelente condição de resiliência está 29,41% da amostra, apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam em uma posição de fortaleza em resiliência face ao estresse.

A presença desses integrantes nesse intervalo indica o quanto a amostra contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de ler e reconhecer as reações e alterações físicas e garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios e embates.

Outros 17,65% da amostra encontra-se em Moderada PC-I apresentam uma intensidade de Moderada resiliência em suas crenças e se colocam na posição de segurança no Padrão Comportamental de Intolerância para com o estresse, na capacidade de integrar a mente e o corpo, em especial nos embates, desafios e acirradas competições.

Constata-se que no modelo de crenças determinantes de Leitura Corporal, 29,41% dos integrantes encontram-se em condição de equilíbrio, possibilitando a estruturação de comportamentos flexíveis e balanceados na capacidade de ler e reconhecer as reações e alterações físicas, garantindo uma condição de segurança.

Barbosa (2014) relata que o índice de 41,18% de integrantes com boa resiliência, mas passividade diante das crenças que determinam este fator, por ser uma posição de segurança, mas impede o fortalecimento da capacidade de integrar o mundo mental e o mundo corporal.

### **3.3.5 Modelo de Crença Determinante - MCD Sentido da Vida**

Esse MCD trabalha com a intensidade das crenças que organizam a razão de viver e a fé de que a vida possui um sentido em especial diante das adversidades pressões provenientes das interações do ambiente de trabalho. Segue o posicionamento dos índices:

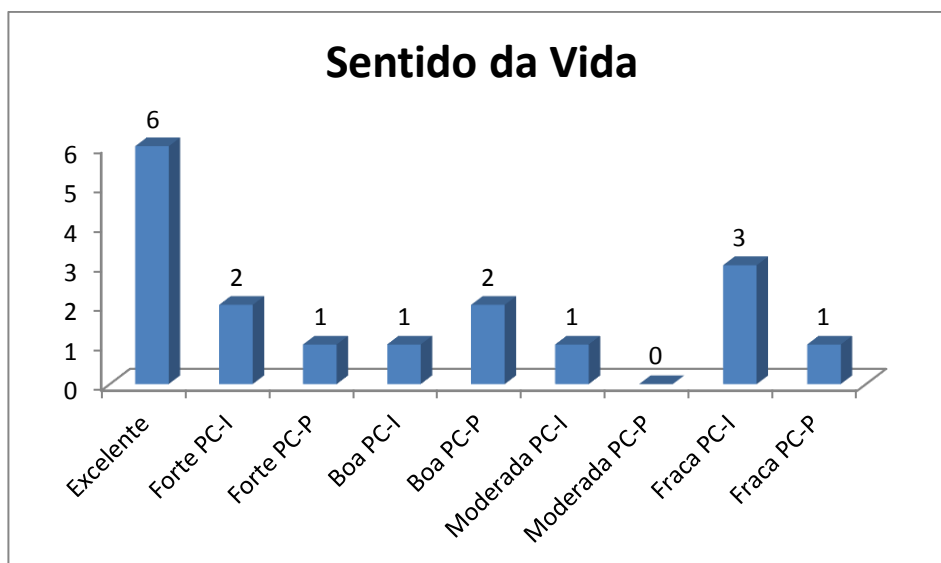


Figura 10 Escore MCD Sentido da Vida - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

No gráfico 10 – MCD Sentido da Vida observa-se que a amostra (N=17) se encontram 35,29% de respostas no escore Excelente, apresentam uma intensidade equilibrada em suas crenças e se colocam na posição de fortaleza em resiliência no enfrentamento do estresse.

A presença desses integrantes, nesse intervalo, indica o quanto essa equipe contém de crenças que estruturam um comportamento flexível e balanceado na capacidade de ver um saudável significado na vida e garante uma condição de segurança diante das implicações do estresse agudo, desafios e acirradas competições.

Nos escores Fraca PC-I, Forte PC-I e Boa PC-P estavam 11,76% dos respondentes respectivamente. Nos escores Forte PC-P, Boa PC-I, Moderada PC-I e Fraca PC-P estão 5,88% respectivamente. Estes resultados representam integrantes da amostra em condição de boa resiliência e com características de padrão comportamental de passividade face ao estresse em suas crenças. A constatação indica o quanto essa amostra possui crenças que expressam a fé e a noção do valor de si mesmo, particularmente aqueles provenientes do ambiente; além desses encontram-se integrantes que se caracterizam por crenças orientadas pelo padrão comportamental de intolerância de fraca resiliência frente ao estresse agudo, evidenciando a posição de segurança no que se refere a sentido de viver. Essa condição indica que os respondentes atribuem uma elevadíssima intensidade às crenças desse MCD. O

que possibilita ocorrer uma paixão excessiva quanto ao valor da vida quanto ao contexto de adversidade ou conflito significativo. A quantidade de integrantes nessa posição no gráfico, nos dá a indicação do quanto essa amostra contem de crenças que estruturam um comportamento com acentuada intolerância nas crenças que organizam o valor da vida, em particular, no enfrentamento dos grandes desafios e das situações adversas.

A intolerância nessas situações tem a propensão de levar as pessoas a se defenderem com excesso de zelo a vida, o que desencadeia enormes dificuldades de mudança diante de situações de risco que exijam ações flexíveis.

Observando os resultados desse fator, Sentido para a Vida, observa-se que a maior parte dos respondentes da pesquisa, apresentam passividade frente às crenças determinantes deste fator.

### 3.3.6 Modelo de Crença Determinante - MCD Otimismo para com a Vida

As crenças desse modelo organizam a intensidade dada as crenças relacionadas com o otimismo para com a vida. O grau de entusiasmo à criatividade e a inovação nas atividades. O entusiasmo, a criatividade, a esperança de encontrar soluções e o bom-humor na busca de resolução de desafios e problemas complexos que geram desgaste.

A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da equipe segue:

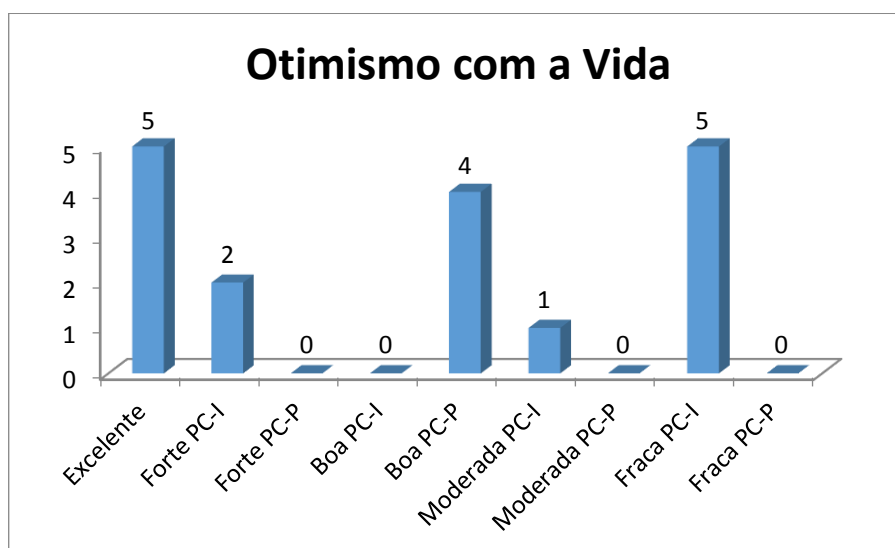


Figura 11 Escore MCD Otimismo com a Vida - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

Na figura 11 – MCD Otimismo com a Vida, observa-se que a amostra N (17) se apresenta com 29,41% dos respondentes no escore excelente, portanto, na posição de fortaleza em enfrentamento de adversidades. Estes possuem ajustada esperança, alta criatividade, adequada expectativa, alegria e ótimo bom-humor diante das adversidades.

No escore Fraca PC-I encontram-se 29,41% dos respondentes na categoria de fraca resiliência face ao estresse, denotando que há nesses respondentes a propensão de exacerbadamente e submeterem às condições e consequências da elevada tensão. Isto pode resultar em perda de esperança, menor criatividade e pessimismo face às adversidades.

Outros 23,54% dos respondentes encontram-se no escore Boa PC-P, na categoria de boa resiliência no padrão comportamental passividade em se submeter às pressões, para esses integrantes, é bem menor por terem maior capacidade de assertividade face ao estresse.

Job (2003) identificou fatores de proteção no ambiente organizacional que nomeou de esperança e fé; são componentes do modelo de crença determinante do fator Otimismo com a Vida. Dabul (2012) em seus estudos identificou que dentre os diversos fatores que formam comportamentos resilientes está o otimismo. Nesse mesmo estudo identificou que outros autores identificaram que humor, senso de humor, tolerância a negatividade. Comportamentos positivos contribuem fortemente para tornar o indivíduo mais resiliente.

Considerando análise realizada por Barbosa (2104), verifica-se que o resultado da amostra, neste MCD, indica que a população se distribui entre o padrão comportamental de se submeter ao estresse e o padrão comportamental de atacar as fontes do estresse. Para Reivich e Shatté (2002), o fator otimismo caminha junto com a auto eficácia, promovendo a motivação em busca de situações mais positivas e o esforço para conseguir soluções e bons resultados.

### 3.3.7 Modelo de Crença Determinante - MCD Autocontrole

As crenças desse modelo mapeiam a intensidade de crenças relacionadas com o acreditar exercer controle sobre e emocional e o modo como se organiza emocionalmente diante de fortes conflitos, desafios e elevadas tensões. A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de respostas da equipe segue:

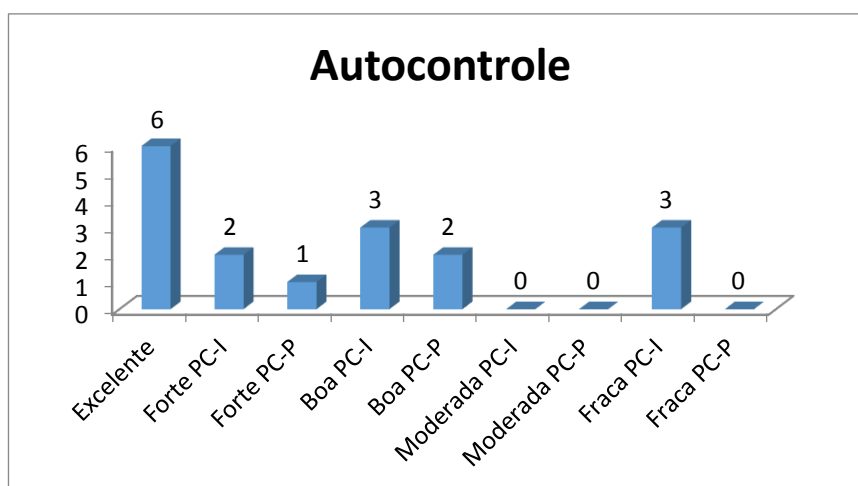


Figura 12 Escore MCD Autocontrole - N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

Na figura 12 – MCD Autocontrole, observa-se que a amostra (N=17) se apresenta com 35,29% no escore “Excelente”, estes participantes estão com a condição de excelente resiliência frente ao estresse. Essa condição lhes dá ricas possibilidades de expressarem adequado controle das emoções para resolução de problemas e desafios. Como também a capacidade de se sentirem com adequada gestão das emoções para utilizarem os recursos pessoais e aqueles presentes no ambiente.

No escore Boa PC-I está 17,65 da amostra e no escore Fraca PC-I existe 17,65% de respondentes da pesquisa, estes se encontram em fraca resiliência frente ao estresse, todos com maior dificuldade de se organizar emocionalmente diante de fortes conflitos, desafios e elevadas tensões, predominando, nessa área, maior intolerância em seu estilo comportamental.

Babosa (2012) relata que o número de respondentes no escore Excelente demonstra que os respondentes possuem um equilíbrio na atribuição de um valor central às crenças determinantes desse fator, indicando que esses indivíduos estão

numa área de equilíbrio, havendo excelente resiliência frente às adversidades. A existência de respondentes no escore Boa PC-I indica indivíduos que atribuem um valor médio em relação às crenças do fator autoconfiança, mostrando que os respondentes estão em uma área intermediária entre os fatores de risco e de proteção. No escore Fraca PC-I, Barbosa (2012) diz que ele corresponde a um valor extremado devido a um padrão de respostas que reflete que o indivíduo atribui elevadíssima intensidade às crenças relacionadas a esse MCD, indicando quanto o indivíduo defende tais crenças; esse comportamento de intolerância resulta em vulnerabilidade cognitiva.

Para Job (2003), os resultados provenientes de cenários de transformação e aumento de competitividade no ambiente organizacional propicia que as pessoas envolvidas com a empresa não se sintam satisfeitas consigo mesmas, sempre achando que poderiam ter tido desempenho melhor, tornando-o exigente consigo mesmo.

Diante deste cenário dinâmico importa criar pontes que liguem os respondentes que encontram equilíbrio aos respondentes que se encontram em vulnerabilidade; aqueles podem contribuir para que este grupo encontre caminhos que os levem ao comportamento de equilíbrio, apesar de toda pressão que a organização exerce na amostra como um todo.

### **3.3.8 Modelo de Crença Determinante - MCD Empatia**

As crenças desse modelo mapeiam a intensidade dada as crenças relacionadas com a capacidade de manter uma comunicação empática entre pessoas. São crenças que se relacionam com a capacidade de se comunicar tendo em consideração o modo de pensar, a disponibilidade, as necessidades e as aspirações da outra pessoa. A reciprocidade é fruto de uma comunicação empática, portanto, é a maneira de se demonstrar que há empatia entre as pessoas. Assim, usando se comunica dessa forma, é possível se garantir a reciprocidade nas situações adversas.

A representação gráfica do posicionamento dos índices obtidos no padrão de resposta da amostra segue:

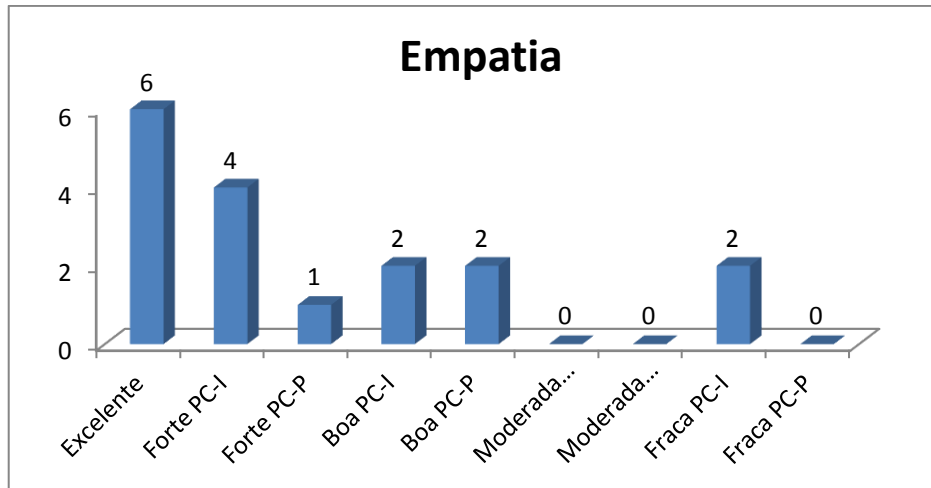


Figura 13 - MCD Empatia – N=17, elaborada pela autora com dados tabulados e fornecidos pela SOBRARE.

Na figura 13 - MCD Empatia consta-se que, na amostra N(17), 35,29% dos integrantes encontra no escore Excelente, com a condição de excelente resiliencia quando estão no embate com o estresse. Essa condição lhes permite atuarem com equilíbrio e coerência nas negociações possíveis, quando vivenciam as situações de elevada tensão ou difíceis desafios e se posicionam com fortaleza nos embates.

Outros 23,53% estão na posição de forte resiliencia frente ao estresse, no padrão de comportamento intolerância, indicando menos flexibilidade em suas convicções.

No MCD empatia verifica-se que 35,29% dos respondentes encontram-se em equilíbrio em relação às crenças que norteiam a empatia, considerando os indivíduos que estão em Forte PCP e Boa PCP, temos um grupo que, segundo Barbosa (2006, pag. 242) estes “fatores enriquecem a habilidade de ler os sinais e as pistas dadas pelas outras pessoas”. Com isso pode-se dizer que esse grupo de especialista tem a capacidade de ler os estados emocionais das outras pessoas, permitindo decodificar a linguagem não verbal e organizar suas atitudes a partir dessas leituras. Barbosa (2014, pag. 82) diz ainda que esses indivíduos encontram-se maleáveis em suas opiniões ou convicções, possibilitando melhor condição de negociação em seus enfrentamentos para com o estresse. O indivíduos que se encontram nos escores Forte PCI, Boa PCI e Moderada PCI, demonstram estar num estado de intolerância frente às crenças que determinam este fator, estes respondentes tem dificuldade em realizar a leitura dos sinais que as pessoas com as

quais se relacionada envia, dificultando a escolha das atitudes mais assertivas na tratativa com o outro. Barbosa (2014) relata que esse resultado indica que os respondentes encontram-se em entre menor e exacerbada maleabilidade frentes às crenças de fator. Reivich e Sahtté (2002) mencionam que pessoas que não desenvolvem essa habilidade, ter empatia com o outro, são incapazes de se colocarem no lugar dos outros, dificultando estimar o que as pessoas preferem e gostam de fazer.

#### 4. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada foi exploratória e descritiva, por tratar-se de um tema desenvolvido com a utilização do Quest-Resiliencia – Barbosa (2006) como instrumento de identificação de comportamentos resilientes. Foi possível responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos.

Estas respostas foram adquiridas com base a aplicação do Quest-Resiliencia e mensuração dos resultados. Além dos dados obtidos no referido questionário, foram levantadas referências bibliográficas para exploração do termo resiliencia em várias áreas de estudo como Psicologia Organizacional Cimbalista (2006); Infantil, Rutter (1985), Grotberg (2002) Yunes (2003); Educacional, Tavares (2002); pesquisa com adultos Barbosa (2006; 2012; 2014), entre outros estudiosos do tema.

A amostra pesquisada possibilitou conhecer fatores que constituem os comportamentos resilientes nos 17 respondentes da pesquisa, bem como, a maneira com que os participantes lidam com as crenças que orientam os papéis que representam no cotidiano oferecido pelo ambiente organizacional.

A análise dos resultados da pesquisa realizada em profissionais com cargos de Especialista, em uma empresa multinacional, do seguimento de fundição, demonstrou que a amostra se encontra com boa resiliencia frente às adversidades provocadas pelo ambiente organizacional. Apesar de existirem comportamentos de passividade ou intolerância frente às crenças determinantes de cada um dos fatores, os membros respondem às exigências do dia a dia da empresa. Outra parte dos respondentes da amostra encontram-se no escore “excelente” indicando comportamentos de equilíbrio frente às situações de adversidade, indicando a percepção de fatores de resiliencia que permitem criar estratégias eficazes para lidar com o estresse, adversidade, desafios, embates e acirradas competições. Os respondentes que se encontram em moderada e fraca resiliencia frente às crenças determinantes dos fatores que compõem o questionário utilizado para a pesquisa, indicam que as crenças determinantes orientam os comportamentos, impedindo que o individuo encontre estratégias eficazes para lidar com o estresse e a pressão que o ambiente organizacional oferece.

Considerando o objetivo específico que se pretendia identificar nos respondentes, aspectos de resiliência comuns, apresentam-se na tabela 11; os escores excelente como o mais significativo, indicando 44 respostas, demonstravam equilíbrio frente às crenças determinantes de todos os fatores que compõe o questionário utilizado na pesquisa.

<b>AMOSTRA (N=17)</b>	
<b>EXCELENTE</b>	44
<b>BOA PC-P</b>	25
<b>FRACA PC-I</b>	18
<b>FORTE PC-I</b>	14
<b>BOA PC-I</b>	12
<b>MODERADA PC-I</b>	11
<b>FORTE PC-P</b>	8
<b>MODERADA PC-P</b>	2
<b>FRACA PC-P</b>	1

Tabela 11- MCD todos os fatores. Fonte: elaborada pela autora

Considerando os resultados da pesquisa sugere-se a elaboração de ações de desenvolvimento / treinamento que possibilitem que os respondentes da amostra, bem como outros funcionários da empresa, possam adquirir, identificar, desenvolver comportamentos resilientes que possibilitem melhor enfrentamentos das adversidades, estresse e situações de acirradas competições oferecidas pelo ambiente organizacional.

## 5. Referências Bibliográficas

- Barbosa, G. S. (2006) *Resiliência em Professores do Ensino Fundamental de 5ª a 8ª série: Validação e Aplicação do “Questionário do Índice de Resiliência: Adultos Reivich – Shaté / Barobsa.*
- Barbosa, G. S. (2014) *Diretrizes gerais quanto ao QUEST\_Resiliência e os passos na redação de sua pesquisa em TCC e MBA.*  
<http://www.sobrare.com.br/publicacoes.php>.
- Barbosa, G. S. 2012) *Os pressupostos nos estilos comportamentais de se expressar resiliência*  
[http://sobrare.com.br/Uploads/20120727\\_os\\_pressupostos\\_nos\\_estilos\\_comportamentais\\_de\\_se\\_expressar\\_resil%C3%Aancia.pdf](http://sobrare.com.br/Uploads/20120727_os_pressupostos_nos_estilos_comportamentais_de_se_expressar_resil%C3%Aancia.pdf)
- Barreira, D. D., & Nakamura, A. P. (2006). Resiliência e a auto-eficácia percebida: Articulação entre conceitos. Aletheia.
- Bhamra, Ran; Dani, Samir; Burnard, Kevin. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, [London], v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 2011.
- Campos, D. (2008). Atuando em Psicologia do trabalho. *Psicologia organizacional e recursos humanos*. São Paulo: LCT.
- Cimbalista, S. (2006). Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade de trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível. *Revista da FAE*, 9(2), 13-28.
- Cyrułnik, B. (2001). *La maravilla del dolor: El sentido de la Resiliência* (G. González-Zafra, Trad.). Barcelona: Granica.
- Cyrułnik, B. (2001). *Os Patinhos Feios*. Ed. Martins Fontes
- Dabul, N. J. S (2012). Características de Resiliência e a Implementação de uma Nova Estratégia de Comunicação: Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado PUC Rio de Janeiro.
- Dejours, C. (2009), *A Loucura do Trabalho* Ed. Oboré.
- Dejours, C. (2011) entrevista a Marta Rezende – Instituto de Psicologia – UFRJ.
- Flach, F. F. (1991). *Resiliência: A arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva
- Fantova, F. J. M. (2008). *Resiliència i voluntat de sentir em la promoció de la salut*  
*50esiliência50 em els 50esiliên: Capacitat de reconstrucció positiva a partir d'un 50esiliên inicial d'adversitat. Estudi de cas em um institut d'educació secundària.* Tese de doutorado não-publicada, Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Barcelona, Espanha.

- Goldschmidt, C. C. (2007). Resiliencia – um estudo exploratório da percepção de gestores sobre o constructo, nas dimensões humana e organizacional. In *BDTD, CNPQ Ciências Humanas, Psicologia, 2007*
- Grunspun H. Violência e resiliência: a criança resiliente na adversidade. *As Bioética* [periódico na Internet]. 2002 [acesso em 12 set 2004];10(1):163-71. Disponível em:[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1412-73722005000200007&lng=PT&tlhg=PT](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1412-73722005000200007&lng=PT&tlhg=PT)
- Grotberg, E. (1995). *A guide promoting resilience in children: Strengthening the human spirit*. The Houge: Thr Bernard van Leer Foudantion.
- Grotberg, E. (1995), *The International Resilience Research Project 1* Edith H Scientist Civitan International Research Center, UAB BACKGROUND
- Grotberg, E. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. In: A. Melillo & E. N. S. Ojeda (Org.). *Resiliência: Descobrimo as próprias fortalezas* (pp. 15-22). Porto Alegre: Artmed.
- Hamel, L.G. & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), p. 52-63.
- Job, F. P. (2003). *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. Tese Doutorado Inédita. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Job, F. P. (1999). *Sobrevivente: Lições para Criar uma Organização Resiliente*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa MBA realizado na Fundação Getúlio Vargas para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.
- Knorst, C. E (2012). *Resiliência: Instrumentos de Avaliação no contexto Brasileiro* , Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Avaliação Psicológica – Universidade do Rio Grande do Sul, para obtenção de título e especialista.
- Libório, R. M. C., Castro, B. M., & Coêlho, A. E. L. (2006). Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: Conceitos e reflexões críticas. In D. D. Dell'Aglio, S. H. Koller, & M. A. M. Yunes (Orgs.), *Resiliência e psicologia positiva: Interfaces do risco à proteção* (pp. 89-116). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007) *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press, 2007.
- Luthar, S.; Cicchetti, D.; Becker, B. (2000): "The 51 resilience: A critical evaluation and guidelines for future work", *Child Development*, 71 (3), p. 543-558.
- Oliveira, J. B. Resiliência e controle do stress em juizes e servidores públicos. In *BDTD, CNPQ Ciências Humanas, Psicologia, 2007*

- Pagés, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. (1993). *O Poder das Organizações – A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*. Ed. Atlas, AS.
- Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, **9**(1), 67-75.
- Poletto, M. e Koller, S. H. Resiliencia uma perspectiva conceitual e histórica. In Yunes, Koller e Dell’Aglío. *Resiliencia e Psicologia Positiva: Interfaces do Risco à Proteção*. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- Reivich, K. & Sahthé, A. *The resilience fator. 7 essencial skills for overcoming life´s inevitable obstacles*. New York-USA: Broadway Books – Ramon House, 2002.
- Santos, Traub & Tieze (2011) *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Conceitos Introdutórios*. PUC/RS.
- Staber, Udo; Sydow, Jörg. Organizational adaptive capacity a structurationperspective. *Journal of Management Inquiry*, [Newbury Park], v. 11, n. 4, p. 408-424, 2002.
- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: Noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Org.). *Resiliência e educação* (pp.13-42). São Paulo: Cortez.
- Yunes, M. A. M. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. Em Pinheiro, D.P.N. *A Resiliencia em discussão* (2004). *Revista Psicologia em Estudo*.
- Yunes, M. A. M. (2003) *Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família*. *Psicol. Estud.* Vol.8 no.esp. Maringá 2003
- Yunes, M. A. M. (2003). *Psicologia Positiva e resiliência: Interfaces*. Casa do Psicólogo, 2006.
- Werner, E. (1986) *The concept of risk from a developmental perspective*. In B. Keog. (ed.). *Advances in special education, development problems in infancy and preschool year*. Greenwich: JAI Press.
- Werner, E. (1993) *Risk, resilience ND RECOVER; Perspectives from the Kauai longitudinal study* . *Development and Psychopathology*, 5.
- Werner, E. & Smith, R. (1982). *Vulnerable but invincible: A Longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGrew-Hill
- Werner, E. & Smith, R. (1992) *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. New York-Hill.
- Wagnild, G. (2011). *The Resilience Scale User´s Guide for the US English version of the resilience Scale and the 14-Item Resilience Scale (RS-14)*. Worden, MT: The Resilience Center.

Zanelato, L.S.; Calais, S.L. (2010) Manejo de Stress, Coping e resiliência em motoristas de ônibus urbano. In: Valle, T G.M.; Mechiori, L.E. (orgs). *Saúde e desenvolvimento humano*. São Paulo: Editora Cultura Acadêmica, p. 210 a 236, 2010.

## 6. Anexos

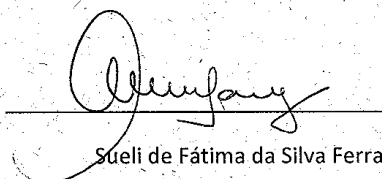
### 6.1 Anexo A

#### TERMO DE RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR

Eu Sueli de Fátima da Silva Ferraz, autora da pesquisa “A Resiliência no Ambiente Organizacional”, responsabilizo-me em dar continuidade a este estudo de acordo com os Direitos Humanos, a Resolução 466/12 MS e complementares, bem como informar a este Comitê de Ética qualquer alteração, efeitos colaterais adversos, inclusões ou exclusão de sujeitos de pesquisa, emendas e conclusão.

Comprometo-me também, ao final do estudo, enviar relatório do mesmo ou cópia de comunicação científica.

Atenciosamente,



Sueli de Fátima da Silva Ferraz

Psicóloga CRP 06/52256

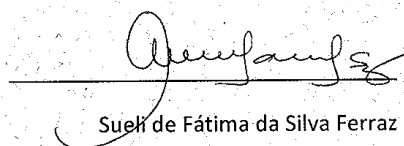
Responsável pelo Projeto

## 6.2 Anexo B

### CONFIDENCIALIDADE

O pesquisador assegura que o caráter anônimo dos participantes será mantido e que suas identidades serão protegidas. Os resultados da escala utilizada ou outros documentos submetidos ao patrocinador, se houver, não serão identificados pelo nome, mas por um código. O pesquisador manterá um registro de inclusão dos participantes mostrando códigos, nome e endereços para uso próprio, bem como os formulários do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes serão mantidos pelo pesquisador em confidencialidade estrita, juntos, em um único arquivo. Asseguramos que o participante receberá uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Atenciosamente,

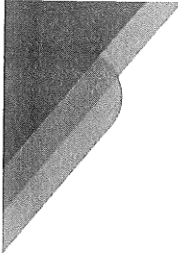


Sueli de Fátima da Silva Ferraz

Psicóloga CRP 06/52256

Responsável pelo Projeto

## 6.3 Anexo C

**DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE**

Eu, Karen Daniela Martins da Silva, declaro ciência da participação da Tupy S.A. como instituição coparticipante no projeto de pesquisa intitulado A Resiliência no Ambiente Organizacional, sob a responsabilidade da pesquisadora Sueli de Fátima da Silva Ferraz, sendo a instituição proponente Universidade Metodista São Paulo.

Serão disponibilizados ao pesquisador já citado base de dados com os nomes, área, cargo e contato dos funcionários com cargo de especialista das diversas áreas da empresa para que seja verificado o interesse em participar da pesquisa, após a emissão do parecer ético de aprovado pelo CEP da instituição proponente.

Declaro ainda conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

Karen Daniela Martins da Silva  
Gerente de Recursos Humanos Corporativo

Karen Daniela Martins da Silva  
Gerente Desenv. Humano  
e Organizacional

[www.tupy.com.br](http://www.tupy.com.br)

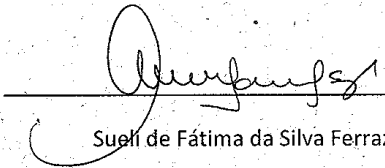
Tupy S/A – Rua Albano Schmidt, 3400 – 89227-901 – Joinville / SC  
Fone: +55 47 4009-8181

## 6.4 Anexo D

**DECLARAÇÃO DO USO ESPECÍFICO DO MATERIAL E/OU DADOS COLETADO**

Declaro que os dados coletados serão de uso específico para o desenvolvimento da pesquisa em questão.

Atenciosamente,



Sueli de Fátima da Silva Ferraz

Psicóloga CRP 06/52256

Responsável pelo Projeto