

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso

Jéssica Sartori Ribeiro

**A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA NO PROFISSIONAL DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS**

Porto Alegre

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Trabalho de Conclusão de Curso

**A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA NO PROFISSIONAL DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho apresentado como requisito parcial para
Conclusão de Curso de Graduação em Psicologia,
sob orientação do Prof. Dr. William Barbosa Gomes

Jéssica Sartori Ribeiro

Porto Alegre

2014

AGRADECIMENTOS

Ao longo desse percurso, muitas pessoas estiveram presentes, de diferentes maneiras, não só na etapa final do curso, mas durante todo o processo da minha graduação. Dessa forma, gostaria de deixar registrado o meu agradecimento:

A minha família como um todo, mas principalmente ao meu pai Jorge, a minha mãe Celi por todo amor, por estarem sempre presentes e por terem acompanhado todo o meu trajeto de desenvolvimento até aqui, sem eles eu não seria o que sou hoje

A minha irmã Nicole pelo incentivo, pelo carinho e por ter partilhado comigo as minhas dificuldades e pela compreensão por justamente estarmos concluindo esta etapa juntas.

Ao grupo de pesquisa LaFEC, que sempre me acolheu e me proporcionou momentos de muito aprendizado, de alegria, de companheirismo e de amizade, especialmente a Manoela que sempre me apoiou, me compreendeu, dividiu minhas tristezas e minhas alegrias e me ajudou muito a concluir esta etapa.

Ao professor William, pela oportunidade de ingresso e participação em seu grupo e também pelo carinho, pela gentileza e pela oportunidade de eu estar concluindo esta etapa tão importante.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	06
Significado e Origem da Resiliência.....	06
Considerações Conceituais.....	07
Características de Pessoas Resilientes.....	12
Resiliência no Âmbito do Trabalho.....	15
Trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos.....	17
MÉTODO.....	20
Instrumentos.....	20
Procedimentos de coleta de dados.....	21
Procedimentos de Análise.....	21
RESULTADOS.....	21
Descrição do Caso.....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
ANEXO I.....	33

RESUMO

O momento atual é marcado por uma série de transformações importantes, tanto no campo social, quanto no econômico e no trabalho, que acabam por afetar o indivíduo, seu desenvolvimento e suas relações com o meio. Somos requisitados a passar por mudanças físicas e psicológicas, que desencadeiam novos desafios, nos exigindo adaptabilidade e flexibilidade. Essas mudanças também ocorrem no âmbito do trabalho e exigem que o trabalhador modifique sua postura e desempenho. No entanto, não são todas as pessoas, todos os profissionais que conseguem lidar com essas rápidas transformações. Uns desenvolvem doenças e não conseguem superar esses riscos e obstáculos. Outros, porém, reagem positivamente à adversidade e conseguem enfrentar as dificuldades e constantes modificações de forma assertiva. Ante a essa constatação teria se começado a estudar o fenômeno que hoje é chamado de resiliência. Sendo assim, o objetivo do presente trabalho foi apresentar as diferentes perspectivas teóricas sobre o conceito de resiliência. Além disso, buscou-se ilustrar, por meio de estudo de caso, de que forma esse fenômeno pode se manifestar no dia a dia de trabalho de um profissional atuante na área de Recursos Humanos. Pode-se verificar no relato desse profissional os diversos momentos em apresentou resiliência para lidar com as dificuldades do seu dia a dia à luz de diferentes teorias. Ademais, pode-se verificar a importância desses profissionais serem resilientes dado sua demanda de trabalho.

Introdução

O momento atual é marcado por uma série de transformações importantes, tanto no campo social, quanto no econômico e no trabalho, que acabam por afetar o indivíduo, seu desenvolvimento e suas relações com o meio. Somos requisitados a passar por mudanças físicas e psicológicas, que desencadeiam novos desafios, nos exigindo adaptabilidade e flexibilidade. Saber lidar com as dificuldades acaba sendo tarefa primordial para dar conta da demanda social que nos é apresentada (Machado, 2004).

Muitas pessoas apresentam dificuldades em enfrentar as adversidades e mudanças do dia a dia. Há pessoas que estão expostas a uma variedade de riscos que vão desde gestação precoce, famílias desestruturadas, educação ineficiente, miséria, desemprego, violência, abuso, acidentes, ou mesmo fatores estressores em ambiente familiar ou de trabalho. No entanto, não são todas que desenvolvem doenças ou que não conseguem superar esses riscos e obstáculos, algumas superam as adversidades, emitindo respostas positivas frente a essas situações. Ante a essa constatação teria se começado a estudar o fenômeno que hoje é chamado de resiliência (Melillo, Estamatti, & Cuestas, 2005).

De acordo com o conceito de resiliência, podemos entender que qualidade de vida pode estar relacionado à forma como reagimos a situações desagradáveis; de como a superação e crescimento estão sendo potencializados nos momentos de dificuldade. Um atributo que possibilita ao sujeito superar-se e desenvolver um autoconhecimento realista, autoconfiança e um senso de autoproteção (Trombeta & Guzzo, 2002).

O objetivo do presente trabalho foi apresentar as diferentes perspectivas teóricas sobre o conceito de resiliência. Além disso, buscou-se ilustrar, por meio de estudo de caso, de que forma esse fenômeno pode se manifestar no dia a dia de trabalho de um profissional atuante na área de Recursos Humanos.

Significado e Origem da Resiliência

Considerando a etimologia da palavra, resiliência vem do latim: *resilio, resilire*. *Resilio* seria derivada de *re* (partícula que indica retrocesso) e *salio* (saltar, pular), significando saltar para trás, voltar saltando (Saraiva, 2000). Pela origem inglesa, *resilience* remete (1) à habilidade de uma substância ou objeto de voltar a sua forma; elasticidade, e também (2) a capacidade de se recuperar rapidamente de dificuldades (Oxford Dictionary). Já no Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, resiliência refere-se (1) a propriedade de um corpo de recuperar a sua forma original após sofrer choque e também (2) a deformação ou capacidade de superar, de se recuperar de adversidades. Yunes (2003), uma das autoras mais reconhecidas e citada nos estudos brasileiros sobre resiliência, enfatiza a diferença cultural no significado da palavra resiliência nas línguas portuguesa e inglesa. Na época, a palavra no dicionário de língua portuguesa só teria definição para resiliência de materiais, apontando que o emprego do termo ocorreria no âmbito da Física e da Engenharia, sendo pouco conhecido como conceito psicológico no Brasil.

Desta forma, vários estudos brasileiros referem que o conceito de resiliência surgiu na Física e Engenharia sendo definido como a capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica ou permanente. Em outras palavras, pressupõe uma resistência do material que, ao sofrer um impacto ou choque com outros materiais, não perderia suas propriedades (Yunes, 2003; Pinheiro, 2004; Poletto & Koller, 2008.). O módulo de resiliência pode ser obtido com precisão em laboratório por meio de fórmulas matemáticas, que resultam nos diferentes módulos de resiliência que cada material apresenta.

No entanto, de acordo com o estudo teórico realizado por Brandão, Mahfoud e Nascimento (2011) acerca da origem da palavra resiliência, somente a literatura brasileira e alguns autores latinos defenderiam que o termo deriva da Física, e que essa prática não se repete na literatura anglo-saxônica por nenhum autor. Segundo as autoras, isso provavelmente se dá pelo fato de a palavra resiliência já ser um termo utilizado na língua inglesa, tendo sido escolhida por ser ideal para fazer referência a fenômenos que abrangiam a capacidade de resistência a pressões e estresses, ou seja, por abranger características relativas a definição do que hoje é considerado resiliência humana.

Considerações Conceituais

Os primeiros estudos sobre resiliência relacionavam o termo ao conceito de invencibilidade ou invulnerabilidade, ainda bastante usados na literatura sobre resiliência. O termo invulnerabilidade era usado para descrever crianças e adolescentes que, apesar de passarem por longos períodos de adversidade e estresse psicológico, apresentavam uma boa saúde emocional e alta competência. Anos depois, era questionada a aplicação do termo, que passa uma ideia de resistência absoluta ao estresse, de uma característica imutável (Infante, 2005).

Diferentemente da ideia de invulnerabilidade, a resiliência refere-se à capacidade de enfrentar e responder de forma positiva às adversidades e às suas potenciais consequências negativas. Não significa que a pessoa não experimente o estresse, desconforto ou que não se sinta atingida pela situação adversa, nem tampouco indica a necessidade de afastar a situação adversa. Yunes (2001) ressalta que a resiliência consiste na habilidade de superar as adversidades, o que não significa que o indivíduo saia da crise ileso, como sugerem os termos invulnerabilidade e invencibilidade.

De acordo com o que Infante (2005) relata sobre o desenvolvimento histórico do conceito de resiliência, houveram duas gerações de pesquisadores sobre o assunto. Uma delas, a primeira, nos anos de 1970, voltou-se a identificar os fatores de risco e de resiliência que exerciam influência no desenvolvimento de crianças que se adaptaram positivamente, apesar de terem vivido em condições de adversidade. Essa geração fez uso do modelo triádico de resiliência, que organiza os fatores resilientes e de risco em três grupos: os atributos individuais, os aspectos da família e as características dos ambientes sociais a que as pessoas pertencem. Nos anos 1990, a segunda geração retoma o interesse da primeira, ao que agrega o estudo da dinâmica entre os fatores (individuais, familiares e sociais) que estão na base da adaptação resiliente. Portanto, o construto resiliência passa a ser entendido enquanto processo, enquanto dinâmica de resiliência. Infante (2005) diz ainda que a melhor definição do conceito pela segunda geração de pesquisadores viria de Luthar, Cicchetti e Becker (2000). Segundo os autores, a resiliência seria um processo dinâmico que teria como resultado a adaptação positiva em contexto de grande adversidade, estando presentes três componentes básicos: (1) a noção de adversidade (trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano); (2) a adaptação positiva (superação da adversidade) e o (3) processo que

considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano.

Os estudos brasileiros estariam incluídos nessa segunda geração. De acordo com Libório, Castro e Coêlho (2006), foi somente a partir do final da década de 1990 que começaram a surgir as primeiras pesquisas e trabalhos no Brasil. Além disso, até 1997 não teria sido produzido nenhum trabalho sobre resiliência em língua portuguesa (Trombeta & Guzzo, 2002).

Assim, sendo visto como um conceito promissor, principalmente nos últimos tempos, a resiliência tem sido explorada por vários autores e pesquisadores, cada um abordando-o a partir de seu ponto de vista. Ainda assim, a resiliência é frequentemente citada como a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade (Grotberg, 2005; Melillo, 2005; Rutter, 1993; Yunes, 2003). Isso quer dizer que não se restringiria apenas à superação da adversidade, mas que além de superar a dificuldade, a pessoa resiliente também sairia mais fortalecida de vivências estressantes.

Junqueira e Deslandes (2003) referem que a resiliência seria a capacidade do sujeito de enfrentar a adversidade, reagindo a ela, alertando para a necessidade de relativizar, em função do indivíduo e do contexto, o aspecto de "superação" de eventos potencialmente estressores. Estaria atrelada à superação diante de uma dificuldade considerada como um risco, à possibilidade de construção de novos caminhos de vida e de um processo de subjetivação a partir do enfrentamento de situações estressantes, o que aponta para um sujeito, do ponto de vista psíquico, saudável. Para os autores, o termo resiliência traduz conceitualmente a possibilidade de superação num sentido dialético, o que representa não uma eliminação, mas uma re-significação do problema.

De acordo com Silva, Lunardi, Lunardi e Tavares (2003), a resiliência refere-se à capacidade dos seres humanos de enfrentarem as experiências que possuem elevado potencial de risco para a saúde e desenvolvimento do indivíduo de forma positiva. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo e dinâmico, construído aos poucos, de forma gradativa, a partir das interações vivenciadas pelo indivíduo e seu ambiente. Promoveria, assim, a capacidade de enfrentar com sucesso situações que representam

ameaças ao seu desenvolvimento e bem estar, o que interferiria na saúde mental do sujeito e na melhoria na qualidade de vida.

Segundo Jackson, Firtko e Edenborough (2007), a resiliência pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo de se ajustar a adversidade, manter equilíbrio, manter algum senso de controle sobre seu ambiente, e continuar a seguir em frente de maneira positiva. Para eles, se o equilíbrio é mantido, um indivíduo pode teoricamente lidar com qualquer situação que surgir pela frente. Diferente da abordagem de alguns autores, de que o sujeito sairia fortalecido após o enfrentamento da dificuldade, essa definição aborda o fato do sujeito se manter equilibrado, sem alterações.

Alguns autores defendem o caráter processual e dinâmico, bem como de relatividade, da resiliência (Morais & Koller, 2004; Trombeta & Guzzo, 2003; Yunes & Szymanski, 2001). Para eles, a resiliência é entendida, não como uma característica do indivíduo ou como uma capacidade inata, mas sim a partir da dinâmica entre as características individuais e a complexidade do contexto social, entre as herdadas geneticamente e as pessoais desenvolvidas ao longo do ciclo vital, levando em conta a relação com o meio.

Além disso, nessa perspectiva, seria levada em consideração a interação do indivíduo com o seu ambiente, implicando em considerar fatores de riscos e de proteção. Os fatores de risco estariam relacionados a todos os eventos negativos de vida que, quando presentes no seu contexto, aumentariam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, psicológicos e sociais. Já os fatores protetivos corresponderiam às influências que modificam, melhoram ou alteram respostas individuais a determinados riscos de desadaptação. Estaria também implicada uma abordagem de processos e interação, nos quais os fatores estariam interagindo entre si e modificando o percurso do indivíduo. Seria errado considerar, portanto, que um fator protetivo anula um fator de risco e vice-versa. Nessa perspectiva, são enfatizados os aspectos que levam a pessoa ser resiliente.

Segundo a definição da American Psychological Association resiliência seria “o processo e resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente através de flexibilidade mental, emocional e comportamental e ajustamento a demandas internas e externas.” (APA, p.809). Além

disso, a resiliência seria entendida como competência, podendo ser desenvolvida. (APA, 2010; Jackson & Chris, 2004; Reivich & Shatte, 2002; Neenan, 2009; Neenan & Dryden, 2004; Sabbag, 2012). Entendido desta forma, o conceito de resiliência está alinhado com os estudos com abordagem cognitivo-comportamental. Seguem alguns estudos que trazem essa perspectiva:

Para Neenan e Dryden (2004), resiliência compreende um conjunto de respostas cognitivas, comportamentais e emocionais flexíveis às adversidades ocasionais ou crônicas que podem ser comuns ou incomuns. Ela não seria uma qualidade rara dada a poucos escolhidos, pois pode ser apreendida e estaria ao alcance de todos. Embora muitos fatores possam afetar o desenvolvimento da resiliência, o mais importante seria a atitude adotada para lidar com a adversidade. Portanto, a atitude seria a questão mais relevante no fenômeno da resiliência. Esses autores não excluem a percepção de dificuldade frente a uma situação, o importante seria a atitude de persistência, de seguir em frente.

Outros autores seguem a mesma linha. Reivich e Shatte (2002) afirmam que resiliência é a chave para o sucesso profissional e satisfação na vida. Relatam que na maioria de suas pesquisas as pessoas se consideram suficientemente resilientes. No entanto, a verdade seria que a maioria delas não estaria preparada para lidar com a adversidade. Isso significa que, ao invés de enfrentar os problemas bravamente e com confiança, elas desistem e se sentem desamparadas. Além disso, as pessoas seriam resilientes em certos aspectos da vida e talvez em outros precisassem de ajuda de terceiros. Para esses autores, as pessoas conseguem aumentar/melhorar sua resiliência modificando o jeito que enfrentam as adversidades. Os autores relatam que por mais de três décadas psicólogos têm investigado como nosso processamento de pensar (thinking process) afeta nossa resiliência e o papel da resiliência em alcançar sucesso e satisfação. Segundo esses autores, pessoas resilientes entendem que fracassos não são um ponto final, dão um sentido aos seus fracassos e utilizam dessas experiências como forma de enfrentar novos desafios.

De acordo com Jackson e Chris (2004), resiliência seria fundamentalmente sustentada pela concepção de que não são os momentos difíceis pelos quais passamos que determinam nosso sucesso ou fracasso, mas sim o jeito como respondemos a estes momentos difíceis. Em principal deve-se considerar:

- A precisão com que analisamos os eventos
- A quantidade de alternativas que podemos visualizar
- A habilidade de ser flexível
- Continuamente tirar proveito de novas oportunidades e de desafios.

O segredo para ser resiliente seria a habilidade de reconhecer nossos próprios pensamentos e crenças e poder aumentar a precisão e a flexibilidade do pensamento para lidar com consequências emocionais e comportamentais mais efetivamente. Essa habilidade poderia ser mensurada, ensinada e aperfeiçoada.

Sabbag (2012) toma a resiliência como uma competência de indivíduos ou organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e desafios. É uma competência porque pode ser aprimorada: reúne consciência, atitude e habilidades ativadas nos processos de enfrentamento de situações em todos os campos da vida. Ela agregaria estratégias que podem ser aprendidas, dado seu conteúdo cognitivo, e podem ser reforçadas, dado o conteúdo emocional envolvido. O autor ainda afirma que por haver componentes cognitivos, emocionais e comportamentais na resiliência, o melhor investimento para aprimorá-la seria por meio de educação (treinamentos vivenciais).

Na linha de que a resiliência pode ser aprendida, Burton, Pakeham e Brown (2010) avaliaram um treinamento piloto para desenvolver resiliência em adultos. O treinamento abordou emoções positivas, flexibilidade cognitiva, apoio social, significado existencial e enfrentamento que, de acordo com o estudo, estariam relacionados com a resiliência. O referencial conceitual dos autores envolveu terapia cognitivo-comportamental. Os resultados foram coerentes com a literatura mencionada pelos autores: maiores níveis de propósito de vida, controle interno e autoestima. A intenção seria comprovar que a resiliência pode ser desenvolvida e que possibilita uma melhor qualidade de vida às pessoas.

Características de Pessoas Resilientes

De acordo com Spangler, Koesten, Fox, e Radel (2012), resiliência seria a característica ou capacidade que permite que a pessoa se recupere de adversidades e utilize os recursos disponíveis de forma adaptativa. Indivíduos resilientes tendem a ter

uma perspectiva positiva, são esperançosos, enxergam a mudança como um desafio e têm apego emocional seguro para com os outros. Eles são propensos a ter senso de humor, senso de orientação com lócus de controle interno, têm um senso de competência pessoal, aproveitam as oportunidades para reabastecimento físico, são capazes de expressar as necessidades e envolver o apoio dos outros e são capazes de tranquilizarem-se e gerenciar emoções e impulsos.

Melillo, Estamatti e Cuestas (2005) relatam que, dentre as diversas definições existentes sobre o conceito de resiliência, as características que o sujeito resiliente apresenta seriam adaptabilidade, baixa suscetibilidade, enfretamento efetivo, resistência à destruição, condutas vitais positivas, temperamento especial e habilidades cognitivas. Todas essas características seriam desenvolvidas durante situações vitais adversas, estressantes, etc., permitindo aos indivíduos atravessá-las e superá-las. Esses autores propõem, portanto, que a resiliência dependeria de certas qualidades do processo interativo do sujeito com outros seres humanos.

Coutu (2002) refere que tem observado, em suas buscas por pesquisas sobre resiliência, que a maioria menciona três características. Pessoas resilientes apresentam (1) uma incondicional aceitação da realidade, (2) uma crença profunda - muitas vezes sustentada por valores fortemente arraigadas – de que a vida é significativa e (3) uma incrível capacidade de improvisar. Segundo a autora, as pessoas podem se recuperar de dificuldades com duas dessas características, mas só serão de fato resilientes se apresentarem as três. Já segundo Conner (1995), as características de pessoas resilientes seriam cinco e permitiriam ao indivíduo enfrentar situações de riscos e mudanças: flexibilidade, positividade, foco, organização e proatividade.

A flexibilidade diz respeito à crença que pessoas com alto grau de resiliência tem de que podem gerenciar as mudanças e à capacidade de aceitar a ambiguidade, não ficando permanentemente atônitas com os contratemplos, que por ventura, ocorram, se recuperando com maior rapidez. Pessoas com essa característica têm a consciência de suas forças e fraquezas, aceitando quando necessário os limites externos. Têm por hábito desafiar situações e modificar as suas próprias suposições, hipóteses e quadros referenciais quando necessário. São pacientes, compreensivos e lidam com humor diante das situações. Esses indivíduos têm boa consciência no que tange aos seus limites internos e externos devido ao fato de reconhecerem seus pontos fortes e fracos.

A positividade é característica de indivíduos que enxergam a vida como desafiadora e, ao mesmo tempo, com muitas oportunidades e possibilidades; acreditam que existem lições importantes a aprender. Embora enfrentem momentos difíceis, creem nas recompensas que a vida pode dar a cada um. São as pessoas que veem a vida como algo dinâmico, que apresenta grandes modificações, tanto no presente, quanto no futuro. Sabem que em muitas situações, suas expectativas não serão alcançadas, ao mesmo tempo em que acreditam que oportunidades existirão. Procuram encarar os acontecimentos e assim aproveitar o aprendizado resultante.

Os indivíduos que tem foco apresentariam uma visão clara do que desejam alcançar. A visão que essas pessoas possuem serve como um guia que é capaz de orientá-las durante transições. Mesmo quando ocorrem quebras significativas nas suas expectativas, conseguem restabelecer os seus propósitos, não desistindo de seus objetivos.

Indivíduos organizados seriam aqueles que buscam fazer análise adequada das situações, procurando verificar os temas relevantes que estão presentes em contextos confusos, aceitam renegociar prioridades durante uma mudança, o que está de acordo com sua flexibilidade. Pessoas com alto grau de organização conseguem gerenciar diversas tarefas simultaneamente e, com sucesso, mesmo diante de situações de estresse, conseguem fazer com que não afetem outros projetos de sua vida. São humildes para solicitar ajuda quando necessário e seu empenho em grandes ações só se dá após bom planejamento.

As pessoas proativas induzem as mudanças ao invés de evitá-las. Tais pessoas determinam quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa; improvisam novas abordagens e buscam verificar de que maneira tal situação pode ser vantajosa. Avaliam os riscos que podem estar envolvidos nas diferentes situações, embora, muitas vezes, as consequências possam ser potencialmente negativas. Dessa forma, extraem lições de experiência e costuma aplicá-las em situações posteriores e semelhantes.

Em suma, é possível observar que algumas teorias abordaram a resiliência como processo, levando em conta os fatores que contribuem para isso, como características pessoais e ambiente e como eles interagem (Morais e Koller, 2004; Trombeta & Guzzo, 2003; Yunes & Szymanski, 2001). Outros estudos apenas abordam o conceito de

resiliência, salientando que todos poderiam desenvolver a resiliência através da modificação de processamento cognitivo (APA, 2010; Coutu, 2002; Jackson e Chris, 2004; Neenan & Dryden, 2004; Neenan, 2009, Reivich & Shatte, 2002; Sabbag, 2012). Outros estudos ainda abordam às características do que seriam essas pessoas resilientes (Conner, 1995; Coutu, 2002; Melillo, Estamatti & Cuestas, 2005; Spangler, Koesten, Fox, & Radel, 2012;). A ênfase que os estudos sobre resiliência dão são para o enfrentamento da dificuldade e não para a desistência ou adoecimento frente a ela, pois todos nós passamos por dificuldades ao longo de nossas vidas, algumas no âmbito pessoal, outras no profissional, sendo o importante conseguir passar por elas e seguir em frente.

Resiliência no Âmbito do Trabalho

No panorama do atual do século XXI, o desenvolvimento científico e tecnológico demanda constantes mudanças que influenciam poderosamente organizações, a sua administração e conseqüentemente as pessoas. Os desdobramentos imprevisíveis provocados pela tecnologia da informação transformam o mundo em uma verdadeira aldeia global elevando a competitividade no mundo produtivo e exigindo modelos por parte das organizações para lidar com os desafios (Onça, 2011). Nesse contexto, aqueles que apresentam características como as citadas anteriormente e principalmente a resiliência, conseguem ter maior facilidade de se adaptar às novas contingências e às mudanças que se fazem necessárias (Machado, 2004).

Os trabalhadores por vez, são levados a cumprir metas sob pressão, há aumento de responsabilidades, aumento da competitividade, exigência de produtividade. Além desses, existem outros fatores que influenciam trabalhadores, como a falta de tempo para a família, de apoio de colegas e chefias, de autonomia nas atividades, cortes de funcionários, dentre outros, que geram medo e insegurança, podendo levar o indivíduo a quadros de estresse, como depressão, fobias, dentre outras patologias. Uma vez que as adversidades presentes demandam mobilização de recursos para seu enfrentamento, a resiliência acaba sendo um fenômeno importante no ambiente organizacional (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo & Goulart, 2011).

As ciências humanas têm investigado e discutido questões relativas ao comportamento do trabalhador frente às constantes mudanças, identificando quais

variáveis impactam positivamente no enfrentamento das adversidades (Barlach, Limongi-França, Malvezzi, 2008). Neste sentido, o estudo da resiliência tem contribuído para diferenciar porque algumas pessoas são mais vulneráveis que outras diante de situações consideradas de estresse; como algumas pessoas enfrentam as situações de mudanças constantes com maior facilidade do que outras.

Há pouca literatura sobre o conceito de resiliência no contexto de trabalho (Onça, 2011; Souza e Cervený, 2006). Souza e Cervený (2006) realizaram um estudo de revisão de literatura no qual verificaram que durante o período de 1966 a 2004 havia somente três artigos que abordavam o tema da resiliência no âmbito do trabalho/profissional.

Alguns estudos no contexto do trabalho buscam avaliar o nível de resiliência de trabalhadores. Um exemplo é o estudo de Belancieri, Beluci, Silva, e Gasparelo (2010), que investigou o nível de resiliência dos trabalhadores de enfermagem. O objetivo do estudo era conhecer as fraquezas e fortalezas desses profissionais diante das adversidades a que estão submetidos com o intuito de futuramente auxiliar na elaboração de programas para a educação do estresse e a promoção da resiliência. Esses programas permitiriam que o trabalhador pudesse buscar a superação e a transformação das condições atuais de saúde e de trabalho a que estão submetidos, visando a melhorar sua qualidade de vida. Já o estudo de Emílio e Martins (2012) avaliou os níveis de resiliência e autoconceito profissional em policiais militares. Os resultados enfatizaram a importância desses profissionais serem capazes de enfrentar as situações de extrema dificuldade, a violência e as ameaças pelas quais passam nessa atividade e de poderem aprender com elas.

Há alguns estudos voltados ao campo da Psicologia do Trabalho com o objetivo de demonstrar a importância da resiliência quanto à preservação da subjetividade do trabalhador. Estes estudos (Barlach, Limongi-França e Malvezzi, 2008; Job, 2003; Ribeiro et al., 2011) exploram a relação entre homem e trabalho e os sentidos e significados atribuídos às atividades exercidas, bem como os processos de saúde e adoecimento das pessoas encarregadas de executá-las. Esses autores compreendem o processo de resiliência em contexto organizacional como levando em consideração os fatores de risco e de proteção existentes nesse contexto. Dentre esses fatores de risco existentes no ambiente de trabalho, que causariam sofrimento/adoecimento estariam as

tensões originária de múltiplos eventos estressantes ou de tensões acumuladas a partir da pressão e responsabilidades, a falta de tempo para família, a falta de apoio dos pares ou de chefias/supervisores, pouca liberdade de criação, falta de autonomia nas atividades, medo de perder o emprego, obrigação de ter que efetuar cortes no quadro de trabalhadores e assédio moral. Já os fatores ditos como protetivos considerados como redutores das influências negativas seriam a autonomia, a autoestima, o respeito, o reconhecimento, a participação da família e dos amigos e o apoio dos pares e das chefias/superiores. Os fatores positivos auxiliariam na superação das condições adversas e na convivência com a incerteza do ambiente organizacional contemporâneo.

A resiliência ainda é considerada um campo de estudo recente na área da Psicologia (Junqueira & Deslandes, 2003; Oliveira, Reis, Zanelato & Neme, 2008). No entanto, a maioria dos estudos encontrados sobre resiliência envolvem pesquisa com crianças, adolescentes e adultos que se encontram em contextos adversos que oferecem riscos ao desenvolvimento humano. Sendo assim, uma das contribuições deste estudo reside no fato de apresentar um outro enfoque, visando a analisar como a resiliência também pode ser importante no contexto organizacional. Justamente pelo fato de a resiliência ser de natureza multidimensional, são diversos os ambientes em que se pode pesquisar o fenômeno, não apenas em parcelas pobres da sociedade.

Trabalho dos Profissionais de Recursos Humanos

Como mencionado anteriormente, com a globalização em que vivemos e com o intenso desenvolvimento tecnológico, o mundo está se modificando com uma incrível rapidez. Na verdade, mudanças sempre existiram na história da humanidade, mas não com a fluidez, profundidade e impacto com que ocorrem hoje. Essas transformações afetam as organizações, seus colaboradores, as estruturas e demandas de trabalho. Isso não seria diferente no campo de atuação dos profissionais de Recursos Humanos.

De acordo com Chiavenato (2014), as mudanças são tão grandes que até o nome dessa área vem se modificando, passando de administração de recursos humano (ARH) para gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão de capital humano ou administração do capital intelectual. Isso demonstra uma nova configuração do jeito de se pensar as estratégias de recursos humanos, ou seja, o jeito de pensar o

trabalhador/colaborador/empregado/funcionário/parceiro na organização e como consequência, a modificação da demanda e das exigências dos profissionais que atuam no Recursos Humanos. Sobre essas mudanças, Chiavenato (2014) propôs que são três as etapas da revolução industrial ao longo do século XX e XXI que influenciaram as organizações e suas relações com seus trabalhadores, bem como as modificações pelas quais os profissionais de Recursos Humanos passaram.

Antigamente, na primeira metade do século XX, a maior característica foi a industrialização em grande escala. As empresas adotaram uma estrutura organizacional burocrática de formato centralizador e hierárquico, dividido em departamentos. As regras vinham de cima para baixo no sentido de disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. Havia poucas mudanças e as que havia eram de forma lenta, progressiva e previsível. Era um ambiente conservador e não oferecia desafio. A eficiência era a preocupação básica e, para alcançá-la, eram necessárias medidas de padronização, simplificação e especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores e custos menores.

Nessa época, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais que atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a empresa e as pessoas. Sendo assim, como existiam poucas modificações, as demandas dos “profissionais de Recursos Humanos” eram poucas e limitadas, voltadas a processos burocráticos.

No que tange a Psicologia Industrial (como era chamada a Psicologia do Trabalho), segundo Siegel (1969, citado por Sampaio,1998), resumia-se à seleção e à colocação profissional. Envolveria ainda determinar o limite do esforço para medir as quotas de produção dos empregados, visto a lógica de trabalho da época.

Posteriormente, na segunda metade do século XX, o mundo começou a mudar mais rapidamente e intensamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. Ao longo do período, foi se modificando as organizações, e propondo a visão sistêmica e multidisciplinar. Assim, as empresas tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. Essas organizações apresentavam estrutura

matricial, a qual promoveu melhorias, mas não suficientemente flexíveis e ainda burocráticas.

Nesse momento, a antiga concepção de administração de pessoas deu lugar a uma nova maneira de organizar as pessoas, recebendo o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Os departamentos de recursos humanos visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes, não mais como fatores inertes de produção. O RH passou a ter mais valor e a ser visto como fator determinante de sucesso empresarial. A tecnologia passou por um desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das pessoas e as atividades nas organizações. O mundo estava mudando, mas as pessoas ainda eram tratadas de modo uniforme e padronizadas, mantendo-se diversos métodos de controle quantitativos.

Assim, a Psicologia Organizacional começou a surgir (no lugar da Psicologia Industrial) à medida em que os psicólogos deixaram de estudar apenas os postos de trabalho para contribuir também na discussão das estruturas da organização. Sendo que a Psicologia Organizacional seria a ampliação do objeto de estudo da Psicologia Industrial, pois os psicólogos continuavam atrelados ao problema da produtividade das empresas. A Psicologia Organizacional seguiu com estudos sobre treinamento com a visão de capacitação para o trabalho e também com a ideia de desenvolvimento de recursos humanos (Sampaio, 1998).

O que hoje vivemos seria a era da informação, caracterizada principalmente pelas mudanças que se tornaram rápidas, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação transformou o mundo em uma aldeia global e deu condições básicas para o surgimento da globalização econômica. Atualmente, as organizações mais bem sucedidas seriam aquelas capazes de tomar a informação e transformá-la em oportunidade de um novo produto ou serviço, antes que outra o faça. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, dando lugar ao capital intelectual. O conhecimento tornou-se básico e o desafio maior passou a ser a produtividade do conhecimento (Chiavenato, 2014).

Com a vivência dessa completa informatização, as organizações buscam por mobilidade, agilidade, e inovação para enfrentar os novos desafios e oportunidades em um ambiente de intensa turbulência. Os processos organizacionais acabam sendo mais

relevantes do que a estrutura organizacional. Os departamentos ou divisões se tornam provisórios e não definitivos, bem como cargos e funções, além disso, os produtos e serviços acabam sendo ajustados e/ou modificados de acordo com a demanda do cliente e do mercado. Surge também a organização virtual, que tem um funcionamento sem limite de tempo, espaço ou distância, com um uso totalmente diferente do espaço físico (Orlickas, 2001).

Em suma, hoje o papel do RH se modificou, deixaram de ser simples recursos humanos para serem vistos como dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. É preciso desempenhar, cada vez mais, múltiplos papéis: operacionais e, ao mesmo tempo, estratégicos, focalizando o longo e curto prazo, sendo que as atividades se estendem de administração de processos à gestão de pessoas (Chiavenato, 2014).

Essa carga e demanda de trabalho tão intensas, a necessidade de ser capaz de desempenhar múltiplos papéis, apresentar diversas competências e dar conta de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, além de ter um bom relacionamento com chefias e colegas de diversas áreas, exigem uma nova postura dos profissionais de Recursos Humanos. Demanda-se que sejam flexíveis, proativos, comunicativos e que apresentem “jogo de cintura” para lidar com os diversos obstáculos e mudanças do dia a dia. Nesse sentido, o atributo da resiliência acaba sendo importante no desempenho desses profissionais, seja em benefício da empresa, seja em prol da qualidade de vida dos mesmos. Quem é resiliente, tem valor em destaque.

Método

Este trabalho consiste em uma revisão não sistemática da literatura e uma pesquisa descritiva observacional do tipo estudo de caso. Para tanto utilizou-se uma entrevista derivada de um estudo de doutorado em que foram abordadas questões sobre a carreira e trabalho de profissionais de Recursos Humanos. Dentre as entrevistas realizadas, foi escolhida aquela que melhor ilustrou o conceito de resiliência.

Instrumentos

Foi utilizado um questionário sociodemográfico (Anexo I) e roteiro de entrevista semiestruturada que abordou temas sobre a trajetória de carreira do profissional. Foram

utilizadas perguntas do tipo: “Como foi tua trajetória nessa empresa?”, “Pensando nessa tua transição mais recente, o que tu acha que foram influências pra tu ter tomado essa decisões?”, “Hoje tu percebe que tem uma interferência muito grande da empresa na tua vida pessoal?”, “Como tu consideras que vem desempenhando a tua função?”

Procedimentos de coleta de dados

O participante assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido autorizando a realização da entrevista e utilização dos dados. Realizou-se a entrevista com o profissional em data e horário previamente agendados de acordo com sua disponibilidade. A entrevista foi gravada e transcrita para posterior análise.

Procedimentos de Análise

A análise de conteúdo (Bardin, 1977/1979) permitiu identificar alguns aspectos e características considerados como pensamentos e comportamentos de um indivíduo que apresenta resiliência. Foram utilizados trechos da entrevista para ilustrar algumas teorias que abordam o fenômeno da resiliência.

Resultados

Primeiramente será apresentado uma descrição do caso a fim de explicitar o contexto do profissional em questão. Os dados apresentados são trechos do relato do profissional frente à percepção de sua carreira e trabalho. Algumas teorias sobre resiliência foram apontadas e discutidas a partir das falas do profissional.

Descrição do Caso

Rafael, sexo masculino, tem 27 anos, é casado, sem filhos. Seu nível de escolaridade é superior incompleto. Realizou curso técnico de eletromecânica. Seu cargo atual é Supervisor de Recursos Humanos de uma empresa multinacional do ramo automotivo. Rafael passou por alguns estágios enquanto realizava o curso técnico, sendo posteriormente contratado pela atual empresa como montador. Queria se desenvolver profissionalmente, então, ingressou no curso superior de Engenharia de Produção, o qual está concluindo. Teve oportunidade de trabalhar na área de Recursos Humanos, inicialmente no cargo de Analista de Recursos Humanos Junior, logo após,

Analista de Recursos Humanos Pleno e por último, no cargo atual de Supervisor de Recursos Humanos. Nesse período, em sua vida profissional, casou-se. Primeiro morou na casa de seus pais e posteriormente mudou-se e foi viver em sua própria casa com sua esposa, passando por muitas dificuldades financeiras. Em torno de 3 meses após ter se mudado, conseguiu o cargo de Analista de Recursos Humanos, o que fez com que a situação financeira melhorasse.

Rafael refere como essa dificuldade pessoal foi algo que fez com que ele mudasse: *“Eu e a minha namorada, fomos morar juntos com os meus pais e depois nós casamos e eu diria pra vocês, aquilo me amadureceu... A gente passou por um período econômico muito complicado, mas muito apertado mesmo, questão de três meses foi que eu consegui a promoção no RH. E ali a minha vida mudou, total, ali eu comecei a criar uma série de metas.... Então, toda aquela situação, toda aquela dificuldade, foi combustível pra que eu criasse uma série de arranjos e até pra que eu não tivesse, que eu assumisse todos os riscos. A necessidade te faz tu assumir os riscos, então, ali tu vai tomando uma série de decisões que tu não fica na zona de conforto. Eu diria pra vocês que zona de conforto foi algo que eu não experimentei até hoje.”*

Rafael pontua o quanto a dificuldade foi fator motivador e preponderante para que ele fosse atrás, buscasse uma melhor oportunidade de colocação. Ele se colocou como ativo frente aquela situação. Ele poderia ter tomado essa dificuldade financeira como algo desmotivador para sua vida, ter optado retornar pra casa de seus pais e ter desistido daquela escolha de vida perante a dificuldade. Podemos dizer que Rafael foi resiliente nessa situação, pois ele enfrentou, venceu e saiu transformado pela experiência de adversidade (Grotberg, 2005; Melillo, 2005; Rutter, 1993; Yunes, 2003). Quando Rafael diz “aquilo me amadureceu”, isso demonstra a consequência do enfrentamento da dificuldade, que o transformou, por isso vai de encontro aos estudos desses autores.

Rafael comenta, ao longo da entrevista, sobre o desenvolvimento de sua carreira dentro da área de Recursos Humanos: *“Eu vi como oportunidade de crescimento poder ir pra um outro cargo dentro do RH. Eu não vou dizer pra vocês... Até comentei sobre a questão da ansiedade. Não que eu estivesse ansioso, mas eu vi como oportunidade de crescimento, tinha crescimento salarial, tinha crescimento de função, era oportunidade de explorar tudo aquilo que eu estava investindo, comunicação, né. (...) Vi aquilo como*

algo importante, como oportunidade de eu aprender coisas diferentes. (...) Eu tive que criar a oportunidade de mostrar que estava pronto, eu tive que criar esse caminho”.

Nessa fala, Rafael retrata a sua busca por crescimento profissional, ele se colocou como sujeito ativo, criador da sua própria oportunidade, ou seja, como uma pessoa proativa. O que vai ao encontro de uma das características que Conner (1995) considera presente nas pessoas que apresentam resiliência. Para ele o indivíduo proativo induz a mudança ao invés de evitá-la, vendo a mesma como vantajosa, extraindo lições de experiências. E foi o que Rafael fez ao focar a oportunidade de crescimento e não o fator negativo: a ansiedade. Ele se orientou pela perspectiva do “aprender coisas diferentes”, ou seja, visualizou o lado positivo daquela experiência que poderia ter sido encarada pela via da dificuldade, se pondo como ponto desmotivador.

É possível inferir que Rafael também apresentou a característica de lócus de controle interno quando atribui o aparecimento da oportunidade a algo que foi criado por ele. Essa qualidade, segundo Spangler, Koesten, Fox, e Radel (2012), é apresentada por indivíduos resilientes. Tal característica leva as pessoas a se comportar em resposta a estados e intenções internos e a perceber seus resultados de vida como se originando do exercício de suas próprias atividades e capacidades.

Ainda sobre essa mudança de cargo dentro da área de Recursos Humanos, Rafael diz: *“Eu acho que todo mundo pensa em crescer profissionalmente e eu já tinha um desenho do que eu queria pra mim. E surgir uma oportunidade de acordo com aquilo que tu tá buscando, nossa, é motivador ao intenso.”* Dessa maneira de pensar, Rafael demonstra que uma de suas características é ser focado. Para Conner (1995) os indivíduos que tem foco apresentariam uma visão clara do que desejam alcançar. A visão que essas pessoas possuem serve como um guia que é capaz de orientá-las durante transições. E a transição desse profissional foi algo almejado por ele, ele foi em busca disso. Essa característica também estaria permeada nas pessoas ditas resilientes.

Quanto às questões do dia a dia do seu trabalho como profissional de Recursos Humanos, Rafael menciona sobre a demanda do local e qual é sua postura frente a ela: *“Eu não me permito ficar na zona de conforto até pela característica da nossa atividade aqui que é muito dinâmica, então, a gente tem que estar sempre correndo atrás, projeto o tempo inteiro, implantação com prazo já estourado”.* A gente trabalha

com o dia a dia, uma rotina numa pressão numa velocidade muito intensa, mas eu diria que, até então, tudo era motivo mesmo pela necessidade, “preciso de mais um desafio”.

Essa fala de Rafael retrata a rotina agitada de um profissional de Recursos Humanos, evidenciando a realidade do ambiente organizacional nos dias de hoje. O que vai ao encontro do mencionado por Chiavenato (2014) sobre o papel do profissional da área de Recursos Humanos, como sendo exigido que realize diversas tarefas ao mesmo tempo e que tenha um comportamento flexível, dando conta da demanda, do tempo curto de resposta. Justamente por esse comportamento que é exigido desses profissionais, acaba sendo de suma importância que o profissional da área se identifique com essa rotina e que visualize como motivadora. Como é o caso de Rafael, que diz precisar sempre de mais um desafio.

Relacionado ao desenvolver suas tarefas e falando sobre a rotina do local em que trabalha: *“Eu tenho contato com todas as pessoas de todos os níveis da empresa, desde, do nível operacional até o nível de diretoria. Então, a gente lida com projetos desde o projeto de operação até o projeto estratégico. Então ali, eu tive a oportunidade realmente de explorar todas as minhas habilidades que eu tenho de comunicação, coisas que eu não conhecia, fui conhecendo na medida que fui explorando. Foi aflorando, eu era muito tímido. Eu precisei me expor, ter iniciativa. A necessidade foi me transformando. Eu era o cara que se eu tivesse que ficar escondido no fundo da sala pra não ter que apresentar um trabalho, eu ficava. Hoje, se eu tiver que apresentar um trabalho, eu vou lá e nossa, pim! Sem problema!”.*

Essa fala de Rafael retrata a necessidade de ser flexível, pois precisa lidar com pessoas de todos os níveis da empresa e isso exige que ele venha a ser de um determinado jeito com o nível operacional de pessoas, e de outro com o nível estratégico de pessoas. Além disso, pela necessidade de se expor ao público da empresa, comenta que foi se transformando, não ficando preso a um jeito de funcionamento. Essa qualidade também está presente nas características que Conner (1995) considera como sendo de pessoas resilientes. Para ele, indivíduos com essa característica têm por hábito desafiar situações e modificar as suas próprias suposições, hipóteses e quadros referenciais quando necessário. São pacientes, compreensivos e lidam com humor diante das situações. Esses indivíduos têm boa consciência no que tange aos seus limites internos e externos devido ao fato de reconhecerem seus pontos fortes e fracos.

Rafael, nessa fala, também pode ilustrar a definição do fenômeno da resiliência utilizado pela American Psychological Association (2010) que seria o resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida desafiadoras, especialmente através de flexibilidade mental, emocional e comportamental e ajustamento a demandas internas e externas. Foi exatamente isso que aparece no pensamento, sentimento e comportamento de Rafael, ele era tímido, tinha vergonha de se expor, falar em público era uma dificuldade. Ao invés de se sentir derrotado, de se sentir triste e até mesmo desistir desse cargo, ele foi suficientemente flexível ao enfrentar a situação, não deixando que o sentimento de vergonha tomasse conta dele, modificando e adaptando o seu interno à necessidade externa, do meio. O que fez também com que ele desenvolvesse uma nova habilidade: a comunicação.

Neste próximo trecho, Rafael comenta sobre sua perspectiva frente a certas adversidades que encontra em sua posição, em seu ambiente como Supervisor de Recursos Humanos: *“...pra mim cada dia é um desafio, principalmente, não pela atividade, de organizar a casa (empresa), padronizar as coisas, botar a coisa em dia (...), isso é o de menos, o maior desafio numa área muito madura, de pessoas muito antigas, é um quadro funcional bastante resistente à mudança, isso sim, tem sido um desafio muito grande pra mim. Mas eu tento virar um pouco, eu tento trazer esse desafio a meu favor, porque isso tem desenvolvido coisas em mim ao qual eu também não conhecia. E, creio também, são coisas que vão me abrir portas no futuro.”*

Nessa fala Rafael consegue ilustrar o que é resiliência e consegue retratar a importância de poder ser resiliente como profissional de Recursos Humanos. Ele enxerga a dificuldade, a adversidade e a vive, mas a visualiza em uma perspectiva positiva. Ele consegue contextualizar a concepção de resiliência na visão Jackson e Chris (2004) como sendo sustentada de que não seriam os momentos difíceis que passamos que determinam nosso sucesso ou fracasso, mas sim o jeito em que nós respondemos a estes momentos difíceis. Nesse trecho Rafael considera a dificuldade da resistência à mudança dos funcionários como fator positivo pra ele, pois acaba desenvolvendo habilidades em função de ter que lidar com essa dificuldade, ou seja, tira proveito do desafio. Agindo dessa forma, esse profissional demonstra encarar de forma saudável as adversidades que se depara em seu trabalho e isso, conseqüentemente, contribui para sua saúde mental.

Considerações Finais

Os objetivos do presente estudo foram apresentar as diferentes perspectivas teóricas sobre a resiliência, bem como ilustrar algumas características desse fenômeno por meio de um estudo de caso. Ao fazer a revisão sobre o conceito de resiliência, verificou-se que a maioria dos autores considera o fenômeno como a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade (Grotberg, 2005; Melillo, 2005; Rutter, 1993; Yunes, 2003). No entanto, a forma como isso vai ocorrer não é consensual entre os autores.

No que tange à revisão da literatura, foi possível perceber que maioria dos estudos sobre resiliência volta-se mais para o âmbito do desenvolvimento humano, utilizando amostras de crianças e adolescentes, além de populações consideradas vulneráveis. Neste sentido, o presente estudo mostra-se inovador em sua tentativa de apresentar a resiliência no âmbito organizacional, dado que esse também é um ambiente no qual o ser humano passa por adversidades.

Já no que tange ao estudo de caso com um profissional da área de Recursos Humanos, foi possível entender sobre a realidade que o cerca e sobre as exigências comportamentais necessárias para que ele dê conta da alta demanda dessa área de trabalho. Desta forma, acredita-se ter sido possível mostrar como a resiliência é uma importante ferramenta para o profissional de da área de Recursos Humanos lidar com a rotina do seu dia a dia. A formação acadêmica do profissional entrevistado é no campo da Engenharia de Produção. No entanto, o seu trabalho, suas tarefas, suas dificuldades retratam a vivência de um profissional que atua na área de Recursos Humanos, campo possível para a atuação de profissionais da Psicologia. O campo de Recursos Humanos é uma das áreas de atuação do psicólogo desde o surgimento da Psicologia Organizacional e vem aumentando a inserção dos profissionais que tem essa formação (Silva e Merlo, 2007).

Por fim, é evidente que o ambiente organizacional vem se modificando cada vez mais rápido dadas as tecnologias disponíveis e as novas demandas de um mercado em transformação. Para o profissional da área de Recursos Humanos esta realidade não

poderia ser diferente. A adaptabilidade e flexibilidade são qualidades necessárias para lidar mais facilmente com os contextos emergentes e estão presentes no fenômeno da resiliência, evidenciando a relevância e a necessidade de desenvolvê-la entre os profissionais da área.

Referências

- American Psychological Association – APA. (2010). *Dicionário de psicologia da APA*. Porto Alegre: Artmed.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70/ Livraria Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1977).
- Barlach, L.; Limongi-França, A. C. & Malvezzi, S. (2008). O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, 42(1), 101-112.
- Barreira, Diná Dornelles, & Nakamura, Antonieta Pepe. (2006). Resiliência e a auto eficácia percebida: articulação entre conceitos. *Aletheia*, (23), 75-80.
- Belancieri, M. F., Beluci, M. L., Silva, D. V. R. da & Gasparelo, E. A. (2010). A resiliência em trabalhadores da área da enfermagem. *Estudos de Psicologia*, 27(2), 227-233.
- Bianchini, D. C. S. & Dell'Aglio, D. D. (2006). Processos de resiliência no contexto de hospitalização: um estudo de caso. *Paidéia*, 16(35), 427-436.
- Brandão, J. M., Mahfoud M. & Nascimento, I. F. G. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia*, 21(49), 263-271.
- Burton, N. W., Pakeham, K. I. & Brown, W. J. (2010). Feasibility and effectiveness of psychosocial resilience training: a pilot study of the ready program. *Psychology, Health & Medicine*, 15(3), 266-277.
- Carvalho, F. T. de, Morais, N. A. de, Koller, S. H. & Piccinini, C. A. (2007). Fatores de proteção relacionados à promoção de resiliência em pessoas que vivem com HIV/AIDS. *Cadernos de Saúde Pública*, 23(9), 2023-2033.
- Conner, D. R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Emílio, E. V. & Martins, M. C. F.(2012). Resiliência e autoconceito profissional em policiais militares: Um estudo descritivo. *Mudanças - Psicologia da Saúde*, 20 (1-2), 23-29.
- Garcia, S. C.; Brino, R. de F.; Williams, L. C. de A. (2009). Risco e resiliência em escolares: um estudo comparativo com múltiplos instrumentos. *Psicologia da educação*, (28), 23-50.

- Grotberg, E. H. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. In A. Melillo & E. N. S. Ojeda, *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed.
- Infante, F. (2005). A resiliência como processo: Uma revisão de literatura recente. In A. Melillo & E. N. S. Ojeda, *Resiliência: Descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed.
- Jackson, R & Watkin, C. (2004) The resilience inventory: Seven essential skills for overcoming life's obstacles and determining happiness. *Selection & Development Review*, 20(6), 13-17.
- 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, SP, Brasil.
- Junqueira, M. F. P. S., & Deslandes, S. F. (2003). Resiliência e maus-tratos à criança. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(1), 227-235.
- Knorst, C. E. K. (2012). *Resiliência: instrumentos de avaliação no contexto brasileiro*. Trabalho de conclusão de curso de especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, BR.
- Libório, R. M. C., Castro, B. M. & Coêlho, A. E. L. (2006). Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: conceitos e reflexões críticas. In: Dell'Aglio, D.D., Koller, S. H. & Yunes, M. A. M. *Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção*. (pp.89-114). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Luthar, S. S., Cicchetti, B. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Machado, A. P. de O. (2004). Resiliência: Conceituação e discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.
- Melillo, A. (2005). Resiliência e educação. Em: A. Melillo & E. N. S. Ojeda (Orgs.), *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. (pp.87-101). Porto Alegre: Artmed.
- Melillo, A.; Estamatti, M. & Cuestas, A. (2005). Alguns fundamentos psicológicos do conceito de resiliência. In: Melillo, A. & Ojeda, E. N. S. (orgs). *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. (pp.59-72). Porto Alegre: Artmed.
- Morais, N. A. & Koller, S. H. (2004). Abordagem ecológica do desenvolvimento humano, psicologia positiva e resiliência: ênfase na saúde. In: Koller, S. H. *Ecologia do desenvolvimento humano: pesquisa e intervenção no Brasil*. (pp.91-107). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Neenan, M. (2009). *Developing resilience: a cognitive-behavioural approach*. London: Routledge
- Neenan, M. & Dryden, W. (2004). *Cognitive therapy: 100 key points and techniques*. Hove, UK: Brunner – Routledge.
- Ng Deep, C. A. F. de C. & Leal, I. P. (2012). Adaptação da The Resilience Scale para a população adulta portuguesa. *Psicologia USP*, 23(2), 417-433.
- Oliveira, M. A. de, Reis, V. L. dos, Zanelato, L. S. & Neme, C. M. B. (2008). Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 28(4), 754-767.
- Onça, S. da S. (2011). *Resiliência em trabalhadores: impacto da auto-eficácia e da percepção de suporte social*. Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.
- Orlickas, E. (2001). *Consultoria interna de recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- Paludo, S. dos S. & Koller, S. H. (2005). Resiliência na rua: um estudo de caso. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 187-195.
- Peltz L., Moraes M. G. & Carlotto, M. S. (2010). Resiliência em estudantes do ensino médio. *Revista. Sem. Assoc. Bras. Psic. Esc. Educ.*, 14(1), 87-94.
- Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V. & Carvalhaes, Raquel. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Cadernos de Saúde Pública*, 21(2), 436-448.
- Pinheiro, Débora Patrícia Nemer. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.
- Poletto, M. & Koller, S. H. (2008). Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. *Estudos de Psicologia*, 25(3), 405-416.
- Poletto, M. & Koller, S. H. (2006). Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. In: Dell’Aglío, D.D., Koller, S. H. & Yunes, M. A. M. *Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção* (pp.19-44). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Resilience (n.d.) In: Oxford Dictionary. Recuperado em: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/resilience>
- Resiliência (n.d.) In: Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Recuperado em <http://www.dicionariodoaurelio.com/resiliencia>
- Ribeiro, A. C. de A., Mattos, B. M. de, Antonelli, C. de S., Canêo, L. C. & Goulart Jr., E. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*, 16(4), 623-633.

- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of adolescent health, 14*, 626-631.
- Sabbag, P. Y. (2012). *Resiliência: competência para enfrentar situações extraordinárias em sua vida profissional*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia psicológica, 31*(1), 101-113.
- Sampaio, J. R. (1998). Psicologia do trabalho em três faces. In I. B. Goulart & J. R. Sampaio (Orgs.), *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos* (pp. 19-40). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Saraiva, F. R. S. (2000). *Novíssimo dicionário latino-português* (11a ed.). Rio de Janeiro: Livraria Garnier.
- Silva, M. R. S. da, Lunardi, V. L., Lunardi Filho, W. D. & Tavares, K. O. (2005). Resiliência e promoção da saúde. *Texto & Contexto - Enfermagem, 14*(spe), 95-102.
- Silva, P. C. da & Merlo, A. R. C. (2007). Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. *Psicologia: Ciência e Profissão, 27*(1), 132-147.
- Silva, S. M. da (2012). *A resiliência a serviço do gestor público: um breve panorama organizativo das relações interpessoais*. Trabalho de conclusão de curso de especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Souza, M. T. S. de & Cervený, C. M. de O. (2006). Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. *Interamerican Journal of Psychology, 40*(1), 115-122.
- Spangler, N. W.; Koesten, J.; Fox, M. H. & Radcliff, J. (2012). Employer Perceptions of Stress and Resilience Intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 54*(11), 1421-1429.
- Trombeta, L. H. & Guzzo, R. S. L. (2002). *Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes*. Campinas: Alínea.
- Vergara, S. C. (2008). A resiliência de profissionais angolanos. *Revista de Administração Pública, 42* (4), 701-718.
- Yunes, M. A. M. & Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: J. Tavares (Ed), *Resiliência e educação* (pp.13-42). São Paulo: Cortez.

Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: O foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8(spe), 75-84.

Anexo I

Nome do participante:		Idade:	
Empresa:			
Nacionalidade:		Ano da Fundação:	Fundação da filial:
Cargo:		Tempo de empresa:	
Nacionalidade:		Naturalidade:	
Sexo:	Estado civil:		Tem filhos?
Nível de escolaridade mais alto:			
Quantos empregos já teve até hoje? (Considerar empregos em que tenha tido a carteira de trabalho assinada)			
De quantos destes empregos você saiu por ter recebido ofertas melhores?			
A organização é:	() Nacional () Multinacional () Privada () Pública		
	() até 50 funcionários () mais de 50 funcionários		
A organização em que trabalhou antes era concorrente da atual?			() Sim () Não
De quem partiu o convite para trabalhar na empresa atual?			
Em relação ao cargo anterior, o que ocupa atualmente		() Igual () Superior () Inferior	
Quantas horas costuma trabalhar semanalmente? (incluindo horas extras)			
Remuneração mensal?			
Quantas vezes recebeu aumento salarial nos últimos 3 anos? (independentemente de ter permanecido na mesma empresa ou não)			
Foi promovido nos últimos 3 anos?			
Recebeu alguma oferta de emprego que pareceu interessante nos últimos 12 meses? (que tenham feito com que considerasse abandonar a organização em que estava ou a atual)			
Aceitou a proposta?			