

O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações

Lisete Barlach¹
Ana Cristina Limongi-França
Sigmar Malvezzi
Universidade de São Paulo, Brasil

Resumo

Resiliência é um conceito que tem sido utilizado para explicar fenômenos psicossociais referidos a indivíduos, grupos ou organizações que superam ou transcendem situações adversas. Neste artigo, é discutido o conceito de resiliência como referencial teórico para pesquisas no campo da Psicologia do Trabalho, sendo apresentados: a) análise de conteúdo de dois filmes recentes – *Frida* e *A Vida é Bela* – ilustrativa do conceito de resiliência psicológica; b) análise qualitativa de relatos verbais de executivos(as), alunos (as) de cursos de educação continuada, submetidos(as) a situações de tensão vividas na interface entre trabalho, vida pessoal e dedicação ao estudo. Os achados do estudo indicam que, no contexto do trabalho humano nas organizações, a resiliência pode explicar a mobilização de recursos psicossociais para o enfrentamento das rupturas e situações de tensão características da modernidade. Conclui-se que neste ambiente, de transformação de crises em oportunidades, o desenvolvimento da resiliência pode ser o elemento diferencial entre o enfrentamento da situação que leva ao crescimento psicológico ou a sensação de vitimização, em situações similares de pressão organizacional. A resiliência parece estar associada ao auto-conhecimento, religiosidade e arte. Portanto, a compreensão da relação pessoa-.pressão-subjetividade-trabalho e o conceito de resiliência são fundamentais para o entendimento do enfrentamento das adversidades humanas nas organizações.

Palavras-chave: Resiliência psicológica; trabalho humano; organizações.

The Concept of Resilience Applied to Work in Organizations

Abstract

Resilience is a concept that has been used to explain psychosocial phenomena referred to individuals, groups or organizations that surpass or transcend adverse situations. In this study, the use of the concept of resilience as a theoretical referential in the field of Psychology of Work is discussed through: a) content analysis of two recent films – *Frida* and *Life is Beautiful* – as illustrations of the concept of psychological resilience and b) qualitative analysis of verbal narratives of executives who face tense situations at the interfaces of their jobs, personal lives and the demands of further education. The results of this study point out that, within the context of human labor in organizations, the resilience concept offers consistent explanation of the mobilization of psychosocial resources as means for the coping with radical ruptures and steady tensions - typical contingencies of the modern world. The analyses allowed the conclusion that the transformation of crises into opportunities is a must in adverse environments, and that the development of resilience can be the differential element between facing the situation (leading to psychological growth), and feeling like victim of it, in similar situations of organizational pressure. Resilience seems to be associated to self knowledge, religiosity and art. Thus, the comprehension of the interface person-pressure-subjectivity-work and the concept of resilience are essential to understanding the surpassing of human adversities within organizations.

Keywords: Psychological resilience; human work; organizations.

“Quando nasce, o homem é fraco e flexível.
Quando morre, é forte e rígido.
A firmeza e a resistência são sinais de morte.
A fraqueza e a flexibilidade, manifestações de vida.”
Lao Tsé, Tao Te Ching

Encontrar um sentido de vida em meio à adversidade é um dos temas subjacentes a histórias como a do pianista León Fleischer, que, no auge de uma carreira de sucesso,

perdeu a motricidade fina dos dedos de sua mão direita. O fato, que inicialmente representou uma catástrofe pessoal e profissional, levou Fleischer a profunda depressão ocasionando questionamentos sobre o sentido de sua vida até que veio a compreender que seu vínculo com a vida transcendia sua carreira de pianista e que o elo de ligação entre vida e carreira se dava por meio da música. Essa descoberta alterou os rumos de sua vida, fazendo com que se tornasse maestro e professor de piano (Vanistendael & Lecomte, 2004).

Histórias como a do psiquiatra Victor Frankl (1997) trazem à tona a mesma temática: mesmo aprisionado em um campo de concentração e sem qualquer esperança de sair vivo dali, Frankl escreveu notas das aulas que daria, uma

¹Endereço: Departamento Psicologia Social, Instituto Psicologia, Universidade de São Paulo, Brasil. E-mail: lisbar@usp.br

vez fora dali, na Universidade na qual exercia anteriormente sua atividade docente. Convivendo com outros prisioneiros que, em desespero, desejavam o suicídio, este autor relata como os aconselhava a buscar um sentido de vida que os fizesse suportar as agruras e adversidades daquele cotidiano sem sentido. Para Vanistendael e Lecomte (2004), a busca de um sentido de vida é considerada um dos mais importantes fatores de proteção diante do risco à saúde mental, em situações extremas de pressão.

Pressupondo o sentido da vida na superação de dificuldades, este artigo analisa dois “universos subjetivos” que contém situações de risco e fatores de proteção. Utilizando-se do referencial da resiliência, são apresentados dois conjuntos de análise: o primeiro, por meio da arte cinematográfica e o segundo, através de relatos de 32 executivos (as) que são alunos (as) de cursos de educação continuada e encontram obstáculos para conciliar as demandas do trabalho, curso e vida pessoal. Os dados de natureza artística e de relatos verbais referem-se a histórias associadas ao cotidiano da modernidade organizacional, caracterizando os fatores de risco e proteção associados à interface trabalho – estudo – vida pessoal.

Fundamentos e Evolução Histórica

Originária do latim, a palavra *resilio* significa retornar a um estado anterior, sendo utilizada, na Engenharia e na Física, para definir a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal, depois de haver sofrido uma pressão sobre si. Os experimentos clássicos que proporcionaram a descoberta do construto resiliência foram realizados a partir da aplicação de determinada pressão a um fio, visando determinar sua deformação elástica; quando cessava a pressão, o material voltava à sua condição original (Yunes, 2003). Tais descobertas indicaram que os materiais possuem curvas de deformação elástica e que sua resiliência está associada ao grau de elasticidade que este suporta sem se deformar. Transportado para o campo das Ciências Humanas, esse conceito tem sido utilizado para descrever a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades (Barlach, 2005). Iniciadas com a observação de formas positivas de conduta de crianças e/ou grupos de indivíduos que vivem ou viveram em condições adversas, as pesquisas estenderam-se posteriormente para o estudo das reações psicológicas diante de situações traumáticas individuais – tais como estupro e abuso sexual – ou coletivas – ataques terroristas e catástrofes ambientais.

O estudo de epidemiologia social realizado por E. E. Werner (Werner & Smith, 1992), na ilha de Kauai (Hawaii), em que a pesquisadora acompanhou durante trinta e dois anos o desenvolvimento de aproximadamente 500 pessoas vivendo em con-

dições de extrema pobreza, foi precursor na utilização desse conceito no campo da Psicologia Social. Na situação analisada, Werner relata que pelo menos um terço da população sofreu situações de *stress*, dissolução do vínculo parental, alcoolismo e abuso, dentre outros, mas “apesar da situação de risco a que estavam expostas as crianças, estas conseguiam superar as adversidades e construir-se como pessoas” (Werner, 1982, citado por Infante, 2005, p.33).

Nos inícios da história deste campo de investigação científica, Anthony (1974) utilizou os termos invencibilidade ou invulnerabilidade para explicar o fato de que as crianças, apesar de prolongados períodos de adversidades e *stress* psicológico, apresentavam saúde emocional e alta competência (Anthony, 1974, citado por Yunes, 2003), mas foi contestado por Rutter (1985, 1993, citado por Yunes, 2003), segundo o qual os pressupostos de inexistência de limites para suportar o sofrimento e de imunidade por parte das crianças não correspondiam aos resultados empíricos encontrados por ele. Seu estudo tornou-se um marco teórico a partir do qual o termo resiliência passou a ser adotado como referência, revelando-se mais apropriado para descrever os fenômenos, uma vez que sugeria certo grau de elasticidade diante da pressão/tensão, como nos materiais, sem pressupor a invencibilidade. Waller (2001), neste mesmo sentido, afirma que “resiliência não é ausência de vulnerabilidade” (p.292).

O construto resiliência começou a despertar o interesse dos pesquisadores devido à descoberta de sua relação com o conceito de risco (Infante, 2005). Considerada inicialmente como resultado de traços de personalidade ou estilos de *coping* que faziam com que algumas crianças progredissem em seu desenvolvimento mesmo quando confrontadas com a adversidade, a resiliência foi, posteriormente, compreendida de forma sistêmica, a partir da relação indivíduo - contexto (Waller, 2001). Tal como ocorreu com o conceito de liderança, que foi estudado a partir de traços, o conceito de resiliência também foi relacionado a traços, porém estes constituem um referencial insuficiente para a sua compreensão. Hoje, poucos autores insistem na categorização da resiliência como um traço pessoal, inerente ao indivíduo; a visão predominante, liderada por Masten (2001), Luthar, Cicchetti e Becker (2000) e Waller (2001) trata do fenômeno como processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico. Waller é um dos representantes mais significativos desta abordagem. Ela define resiliência como “um produto – multideterminado e sempre mutável – de forças que interagem em determinado contexto ecossistêmico” (Waller, 2001, p. 290). O desenvolvimento é um processo contínuo de adaptação (assimilação e acomodação) entre indivíduos e seus ambientes, condição que impõe ao estudo desse fenômeno uma abordagem contextualizada, considerando sempre o ecossistema constituído pela díade composta pelo ser humano e seu meio. Esta visão é oposta aos estudos que entenderam a resiliência como

um resultado decorrente de traços de personalidade, pois este enfoque enfraquece a participação do contexto na produção da resiliência. Segundo ela, o equilíbrio - alcançado pelos indivíduos assim denominados resilientes - só pode ser explicado por uma perspectiva que incorpore, em suas análises, a interação dinâmica entre sistemas.

Werner (1982) confirma esta tendência. A autora não atribuiu às crianças observadas qualquer temperamento ou personalidade especial nem tampouco explicou o fenômeno por características genéticas ou capacidade cognitiva diferenciada. Em suas conclusões, Werner assinalou a presença, sem exceções, de um fator comum à vida daquelas crianças: todos (as) haviam usufruído do apoio irrestrito de um adulto significativo - fosse ele(a) um familiar ou não. Era o amor recebido pelas crianças que estava na base do desenvolvimento existoso (Melillo & Ojeda, 2005).

Manciaux (2001) confirma essa abordagem ao afirmar que "se a genética e a biologia determinam os limites do possível, resta um alto grau de liberdade e uma margem de manobra para a intervenção de recursos pessoais e profissionais. A cada instante, a resiliência resulta da interação entre o próprio indivíduo e meio que o cerca, entre o seu passado e o contexto do momento em termos políticos, econômicos, sociais e humanos." (p.326)

Da mesma forma, Luthar, Cicchetti e Becker (2000) assumem a interação do indivíduo com o contexto como fator significativo na explicação da resiliência, ao afirmarem que esta é "o processo dinâmico de adaptação positiva em contexto de significativa adversidade" (p.543). Nesta concepção encontram-se, de forma sintética, as principais questões que permeiam os estudos e pesquisas neste campo, a saber: "o que é adaptação?" "qual o sentido de positividade?" "qual a noção de adversidade que ela contém?" e "como explicar a característica dinâmica e processual que se supõe presente?"

Resiliência e Trabalho nas Organizações Modernas

O momento histórico atual é caracterizado por freqüentes e rápidas transformações de tecnologia e de equacionamento econômico demandando mobilização de mudanças nos indivíduos e nas instituições (Hutton & Giddens, 2004). Busca-se a flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como meio de ajustamento a novas contingências e condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas. O desempenho profissional nessas condições obriga o indivíduo a administrar sua vida profissional, ou seja, a trabalhar arduamente na reposição de si mesmo, uma vez que as referências ao seu redor, através das quais ele atribui sentido e valor para si mesmo, estão em constante alteração. Nesse sentido, as competências para a administração de sua identidade, seus papéis e seus recursos

tornam-se uma condição fundamental para a sua sobrevivência profissional. Em outras palavras, a administração da própria identidade, como esforço de ajustamento do vínculo com o trabalho e de reconstrução de sua trajetória histórica é um sinal de eficácia na responsividade à metamorfose do mundo. A identidade emerge como um conceito e uma ferramenta da vida profissional (Malvezzi, 2000).

Para Malvezzi (2000), com o advento da industrialização, a dependência da racionalidade aumentou, assim como a interdependência entre os processos e fenômenos. Além disso, as transformações econômicas e tecnológicas recentes inseriram novos contornos às mudanças na forma do trabalho humano nas organizações e estas têm causado impacto sobre a identidade do sujeito organizacional. Se ruptura for definida como o desequilíbrio entre familiaridade, poder e limite subjetivo e, se forem considerados esses três elementos como fatores de controle do indivíduo sobre o seu trabalho, é possível afirmar que a modernidade traz consigo inúmeras formas de rupturas, com reflexos importantes sobre a saúde física e psíquica dos indivíduos (Sato, 1993). Pode-se dizer, então, que a flexibilidade característica da resiliência é uma das competências requeridas pela dinâmica da modernidade do trabalho nas organizações, capaz de explicar a administração da própria subjetividade diante das inúmeras situações de tensão, pressão e ruptura presentes neste contexto.

A distinção proposta por Dejours e Abdoucheli (1994) entre sofrimento patológico e o sofrimento criativo também contribui para ampliar a compreensão da relação entre as questões atuais do trabalho humano, suas rupturas e a resiliência. Na análise destes autores, o trabalho humano é capaz de gerar dois tipos distintos de sofrimento: o sofrimento patológico, que aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas pelo(s) indivíduo(s). O sofrimento criativo, por sua vez, pode trazer benefícios à identidade, na medida em que aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática; neste último caso, o trabalho funciona como mediador para a saúde (Dejours & Abdoucheli, 1994).

A Psicopatologia do Trabalho e as pesquisas sobre resiliência no trabalho humano apresentam pontos em comum: ambas propõem um referencial de compreensão dos fatores de risco a que estão sujeitos os trabalhadores e investigam, cada uma a seu modo, os elementos que estão presentes ou podem ser desenvolvidos para lidar com o sofrimento. Saúde, seja na perspectiva da Psicopatologia do Trabalho, seja nos estudos de resiliência, não consiste em ausência de patologias. No nível psíquico, saúde não é sinônimo, por exemplo, de ausência de angústia e "há pessoas que, embora angustiadas, encontram-se em perfeita saúde" (Dejours, 1986).

Dejours (1986, p.10) entende que a definição de saúde da OMS – Organização Mundial de Saúde – alude a um estado de conforto e bem estar físico, mental e social que se aproxima dos “tipos ideais” weberianos. A saúde, para ele, não é um estado estável, mas um objetivo a ser buscado e que este “não é certamente um estado de calma, de ausência de movimento, de conforto, de bem-estar e de ociosidade, mas algo que muda constantemente”. Nesta abordagem, a variabilidade, a não cristalização e as mudanças no campo do trabalho humano são favoráveis à saúde.

A afinidade entre a teoria de Dejours (1986) e os escritos sobre resiliência pode ser resumida em quatro pontos: a) saúde não é ausência de patologia; b) resiliência tampouco é representada por oposição ou pela ausência de patologias (Masten, 2001); c) o sofrimento pode ser patogênico ou criativo (Dejours & Abdoucheli, 1994); d) diante da situação de risco à saúde psíquica, pode haver vitimização/patologia ou resiliência. Saúde, nos dois referenciais, é também associada à presença de esperanças, sonhos, desejos e a ausência destes elementos ou sua impossibilidade representa risco à saúde psíquica do trabalhador. Cabe ainda ressaltar a afinidade entre Dejours e a literatura predominante sobre resiliência na possível associação entre o fenômeno da resiliência e o sofrimento criativo. Seja no relato de Frankl (1997), seja nas pesquisas de Waller (2001), encontram-se indicações de que não é na ausência da adversidade, mas, muitas vezes, em função de sua presença, que ocorre o processo da resiliência e é o enfrentamento mesmo da situação adversa que possibilita o crescimento psicológico do indivíduo, promovendo benefícios à saúde mental.

Resiliência e Comportamento Organizacional

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência – ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas. Coutu (2002) aponta três características da pessoa ou organização resiliente: 1) a firme aceitação da realidade; 2) a crença profunda, em geral apoiada por valores fortemente sustentados, de que a vida é significativa; e, 3) uma “misteriosa” habilidade para improvisar.

A natureza otimista, freqüentemente associada à resiliência pelo senso comum, não se confunde, sob qualquer hipótese, com a distorção do senso de realidade. Conforme mencionado mais adiante ao comentar o filme “A vida é bela”, ver o mundo cor-de-rosa em situações adversas pode significar uma recusa em enfrentar o problema, ou seja, uma falsa resiliência. “A habilidade para ver a realidade está intimamente relacionada ao segundo bloco [de características] que compõe a resiliência, ou seja, a propensão a

atribuir significado a tempos terríveis” (Coutu, 2002, p. 50). A existência desse atributo possibilita ao indivíduo transcender a posição de vítima das circunstâncias exteriores e, de alguma forma, “extrair lições” dos acontecimentos e situações de crises advindas do exterior.

Para Coutu (2002), a terceira característica da resiliência comentada no artigo aproxima-se muito daquilo que o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss (1976) denomina de habilidade de *bricolage*. “*Bricolage* pode ser definida como um tipo de inventividade, uma habilidade para improvisar uma solução para um problema sem ter à disposição as ferramentas ou materiais próprios ou óbvios. *Bricoleurs* estão sempre manipulando coisas de forma lúdica, brincando... Eles fazem o melhor a partir daquilo de que dispõem, utilizando objetos para fins não usuais” (Lévi-Strauss, 1976, citado por Coutu, 2002, p.52). Essas idéias de Coutu inspiraram o delineamento deste estudo sobre a resiliência e comportamento humano nas organizações. Embora a literatura no contexto do trabalho humano seja menos extensa que aquela referida a outras temáticas, foi possível identificar outros estudos recentes que trazem à tona este tema. É o caso da tese de Fernando Job (2003), que analisa a dimensão da centralidade do trabalho na vida humana e os significados que este pode assumir, mesmo quando associado à doença e ao sofrimento.

Job (2003) descreve os chamados fatores de risco – a organização e as condições de trabalho - e os fatores de proteção, aos quais denomina resiliência. Dentre os fatores geradores de sofrimento no trabalho, destacam-se a “pressão e responsabilidade do trabalho, a incapacidade de aceitar as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro” (p.168). Dentre os fatores de proteção, ele destaca: autonomia, auto-estima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança e fé. Para o autor, a resiliência está associada, entre outras, à auto-estima, à busca de significado para a vida, à esperança, à preservação da identidade, bem como às crenças individuais e à auto-afirmação.

Em seu estudo Job (2003), que envolveu trabalhadores do setor eletro-eletrônico, buscou entender os sentidos que os sujeitos atribuíam ao trabalho, as pressões às quais estavam sujeitos, suas motivações, bem como os fatores que, uma vez ausentes, eram apontados como desmotivadores. Uma de suas conclusões foi assumir a percepção que os trabalhadores desenvolvem de *si próprios* como uma fonte de pressão maior que a pressão externa que porventura exista no ambiente de trabalho, como se houvesse uma *cobrança interna* de seu desempenho pessoal. Outra conclusão foi o destaque dado à falta de tempo para a família e a

dificuldade de aceitar as próprias falhas, além da falta de domínio sobre a possibilidade de estagnação de seu futuro, como fatores geradores de sofrimento.

O estudo aqui desenvolvido nasceu da consideração desses fatores que foram assumidos como elementos presentes na resiliência. Tais fatores constituíram o referencial do desenho de uma pesquisa empírica que teve sua primeira etapa concluída em outubro de 2005 com executivos(as) que são alunos(as) de cursos de educação continuada e encontram obstáculos para conciliar as demandas do trabalho, curso e vida pessoal (Barlach, 2005). O grupo estudado era constituído por gerentes e dirigentes de diversas empresas que, além de enfrentar uma carga de trabalho elevada, freqüentavam – simultaneamente – cursos de educação continuada, tais como o *Master in Business Administration* – MBA. Os resultados da pesquisa com esse grupo de sujeitos foram confrontados com um quadro teórico sobre resiliência que contemplou os vários aspectos presentes no conceito na revisão bibliográfica.

Nessa estratégia, nem o conceito foi investigado a partir do reducionismo de sua concepção a um de seus aspectos, como é o caso de traços de personalidade, nem a consideração de uma simples agregação dos mesmos, mas foi considerada a natureza dinâmica que integra vários processos sócio-comportamentais, como aqueles relacionados ao estudo do risco, da proteção, da adaptação e da criatividade. Foi aqui assumida a sugestão de Waller (2001) que propõe que as pesquisas deveriam ter metodologias naturalísticas, participativas, etnográficas. Segundo ela, as narrativas e as histórias deveriam incorporar o ponto de vista do sujeito sobre a situação que enfrenta e sobre os recursos pessoais que podem encontrar expressão em cada momento e diante de cada situação. Em função disso, este estudo teve como proposta compreender o fenômeno da resiliência na vida do trabalho nas organizações, assumindo-se os diversos aspectos que o conceito, aparentemente, incorpora. Para tanto, investigou-se os fatores de risco e proteção *na perspectiva dos atores* considerando as narrativas e histórias que permitiam mapeá-los a partir de suas óticas e, evitando o viés estatístico apontado pela autora.

Como a modernidade tomou fluidas as fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional (Bauman, 2000), impondo aos indivíduos que trabalham nas organizações condições de adversidade implícitas ou explícitas, percebidas ou não pelo sujeito organizacional, que demandam a mobilização ou a criação de recursos para o seu enfrentamento, esse conjunto de fatores tomou-se o objeto de investigação. Diante disso, entendeu-se, provisoriamente, como resiliência, os recursos de que dispõem os trabalhadores e, em particular, neste caso, aqueles que hoje ocupam posições de comando nas organizações modernas, para o enfrentamento das tensões e adversidade presentes não

apenas em seu campo de trabalho, mas também em outros aspectos de suas vidas (familiar, pessoal e afetiva) que integram seus sistemas de produção de significados, impulsos e competências. Essas interfaces constituem um contexto de conflitos e adaptações que são característicos do trabalho humano nas organizações modernas visíveis e nas virtuais.

Da Reatividade à Criatividade: Caminhos da Resiliência

Atributo vital da condição ontológica do ser humano, a adaptação é o processo através do qual o indivíduo administra suas relações consigo mesmo e com o ambiente. Na base do processo adaptativo, há um indivíduo que aprende a diferenciar situações positivas e negativas e a reagir a elas, alterando as condições externas (ambiente) e internas (seus próprios recursos) e, assim, aprendendo a perceber sua vida como um projeto cuja realização confirma sua autodeterminação (Malvezzi, comunicação verbal 25/08/2005). Logo, adaptação não é sinônimo de conformismo ou conformidade social, mas elemento transformador do ambiente e autotransformador; processo de administração da própria subjetividade. “O ser humano provê e administra a instrumentalização de sua liberdade”, visando à construção da própria biografia e do ambiente onde esta ocorre (Malvezzi, 25/08/2005). Como se deduz da análise deste autor, a dificuldade de se entender o fenômeno da resiliência reside no fato de que todos os recursos humanos – inclusive recursos dos quais o indivíduo não têm sequer consciência de ser capaz de mobilizar – estão implicados no enfrentamento da situação adversa e talvez esta seja a razão pela qual ainda se caracterize a resiliência como referencial de análise em formação.

A eventual conotação ideológica, associada ao sentido de positividade da adaptação que permeia os estudos de resiliência, pode ser superada se, ao invés de adaptação positiva, for introduzida a idéia de adaptação criativa. Com foco na análise do comportamento organizacional, Sznifer (comunicação verbal, 21/11/2000) propõe um contínuo que se estende da reatividade à criatividade, ao analisar que o universo organizacional demandava, nos primórdios da industrialização, o indivíduo reativo – aquele que deveria apenas responder, conforme as normas e prescrições estabelecidas. O desenvolvimento posterior da indústria passou a demandar um indivíduo pró-ativo, capaz de se antecipar às demandas e solicitações relativas a seu trabalho. A alta competitividade, com significativas conseqüências para a sobrevivência individual e organizacional, exige agora um indivíduo criativo, capaz não só de se antecipar aos fatos, mas de criar soluções inovadoras para os processos e para a sua própria inserção no mundo organizacional.

O recorte teórico adotado neste estudo pressupõe que resiliência pode ser definida como a construção de soluções criativas diante das adversidades presentes nas condições de trabalho e dos negócios da sociedade atual, da qual resulta um duplo efeito: a resposta ao problema em questão e a renovação das competências e do élan vital dos indivíduos. A resiliência envolve não somente o controle sobre a situação, mas um determinado reforço para que o indivíduo siga lutando por novos resultados pessoais e pelos perseguidos por seu grupo de trabalho. Nessa construção, o indivíduo revela sua força ontológica manifestada numa excepcional capacidade de aplicação da causalidade pessoal (Barlach, 2005).

Resiliência, *Stress* e *Coping*: Aproximações e Diferenças

Antes de concluir a revisão da literatura e apresentar os resultados da pesquisa empírica, cabe destacar as aproximações entre os conceitos de *coping*, *stress* e resiliência. A exemplo do conceito de resiliência, também o termo *stress* provém da Física e, “[expressa] o grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço” (França & Rodrigues, 2005, p.24), tendo sido utilizado por Selye (1947) para denominar o “conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação” (Selye, 1965, in França & Rodrigues, 2005, p.24).

A associação entre o conceito de *stress* e o processo adaptativo não é fortuita. Breve retrospectiva histórica de pesquisas neste campo levou à identificação da *Síndrome Geral da Adaptação* que, proposta por Seyle (in Goldberg & Breznitz, 1982) a partir de um modelo que envolve reação de alarme, fase de adaptação ou resistência e esgotamento ou exaustão, tornou-se paradigmática dentre os estudiosos desta área de conhecimento. Um dos aspectos da síndrome geral da adaptação, que merece destaque, é a exaustão por atividade estressante. Nestes casos, dormir ou descansar podem restaurar a resistência e adaptabilidade aos níveis anteriores, mas “a completa restauração é provavelmente impossível de ser alcançada” (Seyle, 1982, p. 11). Esse fator foi proeminente em uma das entrevistas realizadas ao longo da pesquisa empírica empreendida neste trabalho.

Sendo a restauração do equilíbrio anterior dificilmente alcançável, torna-se imperativa a introdução de recursos internos para o desenvolvimento da resiliência que é associada, então, a uma forma especial de *coping* diante de situações extremamente adversas em que a possibilidade de alteração das condições externas é mínima, como no caso anteriormente comentado em acerca da vida de Victor Frankl (1997) nos campos de concentração.

Objetivos e Indagações da Investigação

O objetivo do estudo é analisar resiliência na relação do ser humano com o trabalho da modernidade. Este recorte considerou principalmente a possibilidade de aprofundar a compreensão no campo do trabalho coletivo em organizações, aonde as pressões por desempenho e produtividade vêm ganhando novos e intensos contornos de adaptação e sobrevivência. Ao mesmo tempo em que novas dimensões de complexidade e turbulência têm sido introduzidas, inúmeras mudanças têm desafiado àqueles que trabalham nas organizações a adaptar-se de forma contínua a situações adversas, envolvendo riscos à sua saúde mental. Nesse ambiente, o estudo da resiliência assume relevância, seja do ponto de vista da prevenção da saúde mental, seja do ponto de vista de possibilidades de intervenção de psicólogos e de outros cientistas sociais, de forma a minimizar os riscos ou desenvolver fatores de proteção. Neste estudo, a resiliência é abordada no contexto da vida laboral.

Resiliência, *stress* e *coping* são discutidos neste trabalho uma vez que expressam a complexidade de um campo de investigação que se propõe a explicar porque, diante das mesmas condições definidas como adversas, alguns indivíduos se desenvolvem satisfatoriamente ou crescem, ao superar as dificuldades, enquanto outros sucumbem, desenvolvem patologias ou sentem-se vítimas da situação, desenvolvendo queixumes ou manifestando seu desagrado, ou ainda injustiçados por acreditar que não merecem estar vivendo aquela dor ou aquela dificuldade. Neste sentido, o termo não se refere a uma patologia.

Ao enfocar a resiliência psíquica diante de condições críticas de tensão oriundas das características atuais da interface entre o ser humano e seu trabalho, buscou-se responder a três questões: 1) “Podem as teorias sobre resiliência ser referencial teórico para estudos de comportamento organizacional?”; 2) “Como se apresentam os fatores de risco e os fatores de proteção na relação pessoa-trabalho-pressão no contexto organizacional?”; e, 3) “Quais os recursos subjetivos e psicossociais os indivíduos, grupos e instituições utilizam para enfrentar os riscos à saúde mental?”.

Consistente com as recomendações de Luthar, Cicchetti e Becker (2000) e Waller (2001), mencionadas anteriormente, foi utilizada a metodologia de análise de narrativas, de forma a considerar o ponto de vista do sujeito sobre a adversidade presente no contexto e sobre os recursos que poderiam ser mobilizados para o seu enfrentamento.

A análise destas narrativas utilizou como referencial teórico o estudo de McCarthy (2002), que examina histórias do cotidiano organizacional, com foco no comportamento adaptativo em tempos de incerteza e mudança. A pesquisa contou também com observação participante, em que

pesquisadores(as) se envolveram com o cotidiano dos alunos(as) de forma a vivenciar e observar dimensões não acessíveis por meio de entrevistas. A partir da revisão do questionário-piloto, elaborou-se o roteiro de entrevista e foram identificados os sujeitos para as entrevistas em profundidade que se apresentaram voluntariamente. Considerando que subjetividade pressupõe significados intrínsecos, símbolos e valores individuais, optou-se pela metodologia de análise de conteúdo, para localizar o conceito resiliência, em duas situações e enfoque diferenciados:

a) Análise de conteúdo de metáforas na arte cinematográfica por meio da análise dos filmes: *Frida* (Taymer, & Hayek, 2002). e *A Vida é Bela* (Benigni, Braschi, & Ferri, 1997).

b) Análise de conteúdos dos *relatos verbais* obtidos em entrevistas com executivos(as) que são alunos(as) de cursos de educação continuada e encontram obstáculos para conciliar as demandas do trabalho, curso e vida pessoal. Esta amostra foi selecionada por conveniência e, também, adesão dos sujeitos para as entrevistas em profundidade. Os dados foram coletados nos meses de outubro e novembro de 2005.

O escopo das entrevistas com os(as) participantes limitou-se à investigação do ponto de vista dos sujeitos em relação aos 1) fatores de risco da situação vivenciada; 2) fatores de proteção presentes; 3) elementos que poderiam ser disponibilizados para o processo adaptativo. Dentro desse quadro, a resiliência foi caracterizada, como a administração da subjetividade pessoal diante de condições adversas externas.

Procedimentos de Coleta dos Relatos do(a) s Participantes

O estudo envolveu o levantamento de dados do contexto do trabalho sobre a estrutura curricular, a observação participante de uma classe de 32 alunos(as), o cotidiano de estudo dos(as) alunos(as) e a realização de cinco entrevistas com as pessoas que se dispuseram como voluntárias.

Um questionário piloto, cujo modelo pode ser visto na Figura 1, previamente aplicado a esta população, procurou identificar as características da pressão que atua na interface entre os vários domínios mencionados: profissional – estudo – pessoal. Nesta fase, os participantes manifestaram:

a) Sintomas físicos: grau de irritabilidade crescente, distúrbios do sono (sono exagerado; indisposição ao acordar; acordar cansado); aumento de frequência de dores de cabeça e enxaquecas.

b) Seus pontos de vista dos relacionamentos interpessoais: queixas por parte do cônjuge e dos filhos;

sensação de culpa diante do “tempo livre”; aumento na frequência de discussões (“por motivos banais”); ausências frequentes em compromissos familiares; redução do contato com amigos.

c) A qualidade de suas vidas profissionais: redução da produtividade; absenteísmo ao trabalho para estudar; tensão com colegas de trabalho que não estão participando do curso; necessidade de trabalhar nos finais de semana.

O roteiro das entrevistas consistiu em três etapas: 1) Pressão: características da pressão advinda da situação atual, sente-se pressionado(a)?, como?; 2) Hábitos: Descreva seus hábitos cotidianos em dois momentos: antes do início do curso e no presente momento, o que mudou?; e, 3) Enfrentamento (*coping*) e presença de estratégias de adaptação: como tem enfrentado o aumento da pressão? deixou de lado coisas importantes para você? introduziu novos hábitos? como a família tem reagido à sua situação atual?

O questionário semi-estruturado aplicado a este grupo obteve registros sobre a avaliação do grau de tensão que sentiam em relação a vários fatores. Cada questão era acompanhada de uma escala, como a que se vê na Figura 1, com uma flecha ascendente, correspondente ao grau crescente de tensão. Solicitava-se que o participante assinalasse o grau em cada uma das situações: antes do início do curso e com o curso em andamento. Seguem-se as questões propostas:

1. Avalie o grau de tensão interna, manifestado através dos sintomas abaixo descritos (acordar cansado(a), esgotamento emocional, distúrbios gastrintestinais, irritabilidade, depressão, ansiedade, medo, insegurança, sono exagerado, pesadelos, oscilação no apetite, tensão muscular, dor de cabeça, enxaqueca, dificuldades na vida sexual). Cite três evidências desta tensão.

2. Avalie o grau de tensão na interface com a família, o(a) companheiro(a), o(a) namorado(a), manifestado nos sintomas descritos a seguir. (Frequência de contato, expectativas frustradas, queixas por parte do(a) parceiro(a)). Cite três evidências desta tensão.

3. Avalie o grau de tensão na interface com a vida social e comunitária (amigos, colegas, conhecidos e grupos de interesse). Frequência de contato, expectativas frustradas, queixas por parte do(a) parceiro(a). Cite três evidências desta tensão.

4. Avalie o grau de tensão na interface com o trabalho (redução da capacidade de concentração, dificuldade para realização de tarefas, ausências ao trabalho). Cite três evidências desta tensão.

5. Avalie o grau de tensão na interface com o seu tempo livre (frequência, condição de usufruto do tempo livre, sensação de “culpa” ao dedicar-se ao “lazer” ou descanso). Cite três evidências desta tensão.

6. Avalie o grau de tensão na interface com a pressão econômica (O curso atual acarretou mais despesas? As des-

pesas adicionais implicaram em mudança de prioridades? Sente-se tranqüilo quanto ao custeio do curso até a sua conclusão?). Cite três evidências desta tensão.

Resultados

Dados Qualitativos nas Duas Fases

Dados e Análise de Conteúdo das Imagens da Resiliência Psicológica nos Filmes: Contribuições da Arte Cinematográfica

A escolha dos filmes *Frida* e *A Vida é Bela* foi precedida pela análise de alguns filmes de longa metragem dos últimos cinco anos que pudessem ilustrar alguns aspectos discutidos até aqui sobre a teoria da resiliência. Considerando-as como obras de grande impacto sobre o imaginário social, empreendeu-se a análise documental e de conteúdo de dois filmes que abordam a temática da adaptação em condições de extrema adversidade.

Com o conteúdo cinematográfico escolhido, foram selecionadas as expressões da resiliência nas situações enfocadas e, a seguir, são discutidos os aspectos conceituais suscitados pelos mesmos, descritas e interpretadas a partir do método de análise de conteúdo.

Filme 1: "Frida"

O contexto: *Frida*, filme que aborda a biografia da pintora Frida Kahlo (1907-1954), apresenta a adversidade advinda da longa doença pós-acidente que a acometeu. Pressões vividas/fatores de risco: Nascida no começo do século XX teve a vida marcada por uma sucessão de acontecimentos trágicos: depois da poliomielite na infância – que deixou como seqüela física um andar coxo – sofreu um acidente que a deixou imobilizada no leito por alguns anos, com a quase totalidade do corpo engessado, à exceção das mãos e dos pés.

Fatores de proteção selecionados: Ao longo do período de imobilidade, seus pais a presentearam com materiais para pintura e ela encontrou aí um meio de expressar sua dor e os sentimentos advindos da situação. Progressivamente, Frida se transformou em uma artista plástica, continuando a enfrentar inúmeros obstáculos, quer na vida profissional, quer em seu relacionamento pessoal/amoroso.

Resultados da análise do processo de resiliência: Neste caso, é possível identificar como fator de proteção o desenvolvimento artístico da personagem, pois foi ele que lhe possibilitou o desenvolvimento da resiliência no enfrentamento de sua situação, ao produzir a reconfiguração de sua vida psíquica.

Filme 2: *A Vida é Bela (La Vita è Bella)*

O contexto: Na Itália dos anos 40, Guido (Roberto Benigni) é levado a um campo de concentração nazista jun-

to com seu filho pequeno e tudo faz para fazê-lo acreditar que estão participando de uma grande brincadeira, com o intuito de protegê-lo do terror e da violência que os cercam. Visando a orientar seu filho quanto ao enfrentamento da situação, ele se utiliza de um subterfúgio que é o de contar uma história, que falseia aquela realidade.

Pressões vividas/fatores de risco: campo de concentração nazista junto com seu filho pequeno.

Fator de proteção: Visando a tornar mais suportável ao filho o enfrentamento da situação, utiliza-se de um subterfúgio que é o de contar uma história, que falseia aquela realidade.

Resultados da análise do processo de resiliência: O filme *A Vida é Bela* demanda uma diferenciação de análise, uma vez que a estória narrada pelo mesmo não leva a conclusões unívocas, como no caso anteriormente analisado. Assim, poder-se-ia dizer que ali está expressa uma situação de *falsa resiliência*, em função de que há uma tentativa *do pai* de reconfigurar a realidade que o filho estaria enfrentando, buscando mascarar o sofrimento presente.

Do ponto de vista da subjetividade e da configuração da resiliência, a releitura da realidade não pode ser efetuada pelo olhar alheio e a resiliência não pode ser conquistada de fora para dentro do indivíduo, mesmo que se trate de uma relação pai-filho, como retratada nesta película. A análise do artigo de Coutu (2002) deixa claro que ver o mundo cor-de-rosa não é base para o desenvolvimento da resiliência, como ocorre neste caso.

As imagens das duas películas são sugestivas de analogias com situações adversas no contexto organizacional, também encontradas nos relatos dos executivos na fase b) de análise qualitativa.

Os dois filmes aqui analisados – *Frida* e *A Vida é Bela* – possibilitam analogias com a dinâmica da resiliência no contexto organizacional. Assim, poder-se-ia dizer que os momentos de paralisia ou *engessamento* do contexto organizacional ou laboral requerem a introdução de elementos expressivos, criativos ou artísticos, como em *Frida*. Podem indicar também que a condição resiliente deve ser alcançada por aqueles que a vivenciam e não proposta *de fora para dentro*, como no caso das relações chefia – subordinados ou direção da empresa – funcionários. Vistos sob esta ótica, os programas de *coaching* e *mentoring*, promovidos pelas empresas podem ser entendidos como promotores ou não de resiliência no contexto organizacional.

Dados e Análise de Conteúdo de Entrevistas com Executivos em Treinamento Gerencial

O Contexto

As empresas, em geral, oferecem aos indivíduos que ocupam posições-chave na organização a participação em

curso de especialização e pós-graduação que visam ao aprimoramento de suas habilidades ou a atualização de conhecimentos necessários ao seu exercício profissional. Tais cursos são formatados de modo a proporcionar, em um prazo médio de um ano e meio, esta atualização de conhecimentos, vinculando-os à experiência profissional do participante. Envolvem uma alta carga horária de aulas, acompanhadas de leituras e trabalhos em grupo e a elaboração de uma monografia na qual o indivíduo deve desenvolver um tema de seu cotidiano profissional, ligado à realidade de negócios e ao interesse da empresa que patrocinou o curso. As informações destes cursos baseiam-se nos modelos dos MBA's (*Master in Business Administration*) e do pós-graduação *latu sensu* de instituições brasileiras, tais como FIA – Fundação Instituto de Administração, FGV - Fundação Getúlio Vargas e Fundação Dom Cabral.

Características da População Estudada

O grupo estudado é de 32 executivos(as) e gerentes, com idade entre 25 a 40 anos, com salário médio mensal superior a U\$ 5 mil, que freqüentavam um tipo *Master in Business Administration*, ministrado em uma instituição de ensino de renome e tradição na área da Administração Brasileira. As empresas pagam de 70 a 100% do valor da mensalidade do curso, que custa aproximadamente R\$ 48.300,00, equivalente a U\$ 21000. Do grupo de 32 executivos(as)-alunos(as), 18 têm família constituída, ou seja, têm um cônjuge e filhos(as). Dentre os demais, 80% mencionam um relacionamento importante [namorado(a), noivo(a)].

A amostra foi intencional, no sentido da conveniência de acesso dos pesquisadores e das características culturais dos(as) executivos(as), do curso e do ambiente de trabalho com os principais elementos da modernidade e pós-modernidade organizacional, tais como:

Pressões/fatores de risco: os indivíduos estão sujeitos a pressões pelo cumprimento de metas e cronogramas em seu trabalho profissional e a estas pressões se acrescenta a carga de estudo e trabalhos relativos ao curso em questão, dificultando a dedicação à vida pessoal e afetiva. Além disso, dentre os fatores de risco potencialmente nocivos à saúde mental dos estudantes do curso escolhido para estudo, inclui-se o sistema de avaliação do mesmo, que impõe um percentual de reprovação forçado em cada disciplina.

O cotidiano *escolar* de um curso tipo MBA pode ser assim descrito: os(as) alunos(as) freqüentam aulas aos sábados e nos períodos noturnos de alguns dias de semana; sua carga semanal de leituras demanda uma dedicação média de 12 a 14 horas, sendo necessária a permanência de algumas horas na biblioteca da instituição para consulta a textos; uma quantidade razoável destes exige leitura em lín-

gua estrangeira; a solicitação de atividades grupais – reuniões de pequenos grupos, elaboração de seminários – bem como a elaboração de trabalhos individuais envolve um tempo adicional, ao qual ainda se adiciona o tempo necessário para a preparação da monografia. Nesta, são consideradas horas de leitura, horas de orientação e horas de elaboração e escrita da mesma.

À carga de atividades relativas ao curso soma-se uma carga de trabalho a que estão sujeitos os(as) executivos(as) e gerentes que freqüentam este tipo de curso, acarretando dificuldades de conciliar os assuntos de natureza profissional, acadêmica e pessoal. Com o objetivo de simular a competitividade do “mundo real” vivido pelos(as) executivos(as) das empresas, o sistema de avaliação faz com que alguns dos(as) alunos(as), mesmo apresentando bons resultados em provas, trabalhos, apresentações, etc., sejam reprovados em função da *curva normal forçada*. A pressão pelo desempenho escolar soma-se, então, à tensão e medo da reprovação, ao desejo de superar os colegas ou tentar *agradar* ou adular o(a) docente da disciplina. Assim, simula-se também a ameaça à própria sobrevivência enquanto profissional, na medida em que ser reprovado em determinada disciplina assemelha-se a ser demitido ou a perder determinada chance ou oportunidade do ponto de vista profissional, tais como novos desafios, aumento salarial ou benefícios adicionais.

O esquema de avaliação assemelha-se ainda à competição tipo *ganha-perde* do cotidiano dos profissionais, alunos dos cursos, uma vez que a reprovação em três disciplinas implica em desligamento do aluno do programa, gerando potencialmente conseqüências também quanto ao vínculo do aluno para com a empresa que financiou, em média, 70% do custo de seus estudos e podendo causar impacto em sua carreira ou posição na empresa de origem. A condição de fracassado é vivenciada de forma semelhante à da demissão. No vocabulário americano, o próprio termo *loser* (perdedor, fracassado) assume, muitas, vezes, conotação pejorativa pior que uma doença. A dinâmica psicológica que se estabelece faz da derrota a maior ameaça à auto-estima. Assim, pode-se considerá-la fator de risco.

A vivência da situação que se estabelece a partir desse sistema de avaliação faz com que diversos *arranjos* e negociações se processem de forma declarada ou velada. Há acordos entre docentes e alunos para evitar o corte quando ele pode corresponder à terceira reprovação e também dos alunos entre si, de forma a *ceder* sua aprovação para que o outro não seja desligado. Esses processos, que ocorrem nos *bastidores*, foram considerados também fonte de informação e análise, uma vez que constituem uma forma de aprendizagem sobre administração da subjetividade intrapsíquica e de inter-relacionamento entre pares.

Pelo fato de que o programa de educação continuada simula a situação real de competição empresarial na qual

estão imersos os(as) executivos(as)/alunos(as), não disponibiliza ferramentas e recursos institucionais do ponto de vista subjetivo, estes mecanismos vividos nos bastidores tendem a ser a expressão do que ocorre no cotidiano destes executivos do ponto de vista de administrar a própria subjetividade: quais os acordos, como estes são negociados, como se lida com o medo do fracasso, quais os recursos internos utilizados para o enfrentamento, etc.

Treze Relatos Selecionados a partir das Narrativas dos Executivos (as) / Alunos (as)

Nos treze relatos aqui transcritos destacam-se as categorias de análise, associadas aos fatores de risco e proteção, segundo o ponto de vista dos entrevistados (as). Com relação aos fatores de risco, foram identificados, a partir das narrativas advindas das entrevistas em profundidade:

- Estilo de vida

Relato 1. Foi relatada potencialização do estilo de vida *workaholic* e hiperatividade: “se antes, dormir às duas horas da manhã fosse comum, agora se tornou habitual não mais ter sono e, uma vez acordado às três horas da madrugada, não conseguir mais dormir”.

Relato 2. O fator anti-social já existia, mas se acirrou com o curso.

- Relacionamento conjugal

Relato 3. Cobrança para que o cônjuge também se ocupe com intensidade semelhante, seja iniciando estudos, seja dedicando-se a outras atividades que demandem esforço equivalente. Desejar que o cônjuge ou companheiro(a) esteja em “igualdade de condições de stress” de forma a compartilhar dos mesmos problemas de “falta de tempo” para a relação a dois. Apenas uma executiva relata que isso não é problema para ela, pois o namorado também faz o curso.

Relato 4. Companheiro(a) sente-se “trocado (a) pelo curso. Esposa queixa-se por ficar muito tempo sozinha. Difícil encontrar namorado e a vida social falha aumenta o stress”.

Relato 5. “Hoje falo com minha esposa muito mais por telefone que ao vivo. Às vezes só encontro minha filha acordada no domingo ... Fazia parte de um grupo de voluntários numa escola; hoje não participo mais”.

Relato 6. “O número de relações sexuais com minha esposa caiu...Tenho saído muito menos para jantar fora com ela.”

- Educação dos(das) filhos(as)

Relato 7. Não ter tempo para ver os(as) filhos(as). “Expectativa frustrada de acompanhar o crescimento de minha filha de 10 meses”

Relato 8. “Minha ausência ocasionou desvios de conduta de minha filha. Em um primeiro momento, afastei-me de minha esposa; depois, as dificuldades nos uniram.”

- Viver sentido de urgência e culpa

Relato 9. Viver com um “sentido de urgência” – irritar-se na fila para comprar pão; completar a frase do(a) interlocutor(a), por não ter paciência para esperá-lo(a) terminá-la; sentir que está num ritmo diferente das “pessoas comuns”.

Relato 10. Sensação de culpa quando há “tempo livre”. “Às vezes fico paralisado no fim de semana e no domingo, entro em desespero porque não consegui estudar o suficiente”. Obsessão por produtividade: “sensação de que há um fantasma que me persegue e quer que eu faça algo útil”.

- Piora no relacionamento com colegas

Relato 11. Exigir maior qualidade do trabalho dos(as) outros(as). “Colegas e subordinados percebem que o indivíduo estou mais exigente, intolerante”.

- Problemas no desempenho profissional

Relato 12. “Depois do MBA, minha performance caiu drasticamente. O convívio ficou insuportável. Provavelmente serei demitido em breve. Os meus objetivos não estão mais alinhados com os da empresa”.

Relato 13. “Tenho que fazer a mesma coisa dentro de tempo menor, fazer o trabalho de cinco dias em quatro, das 9h às 18h, utilizando o horário de almoço”.

E os fatores de proteção? Surpreendentemente, apenas um entrevistado relatou ter retomado um *hobby* que teve no passado e que este envolvimento artístico pessoal tem sido importante para re-significar os eventos tensionantes de

Semestre anterior ao MBA Semestre atual: com o MBA

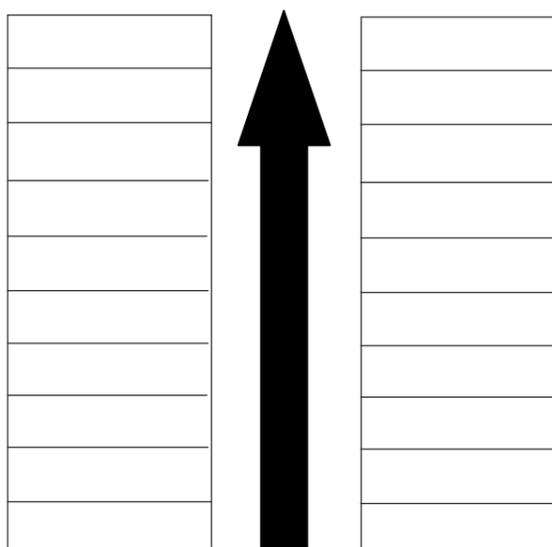


Figura 1. Escala de avaliação do grau de tensão (utilizada no questionário piloto)

sua vida pessoal, profissional e de estudo. Outro executivo-aluno relatou que *fazer meditação* o ajuda a enfrentar a situação. Esse é, talvez, o elemento mais importante a ressaltar como fruto dos relatos dos executivos, pois ratifica a dificuldade percebida por estudos anteriores de inserir ou mobilizar fatores de proteção quando do enfrentamento da situação de pressão no ambiente de trabalho.

Conclusões

Os resultados dos dois contextos analisados sinalizam possíveis relações de adaptação entre o ambiente social adverso e a capacidade de superação dessas adversidades. Os dados de pesquisa permitem considerar a subjetividade dos sujeitos como fator de proteção utilizado ou desenvolvido para o enfrentamento da adversidade.

A análise dos relatos dos executivos sugere que, de forma similar à personagem Frida - no filme de mesmo nome, e à experiência de vida do psiquiatra Victor Frankl (1997), o desenvolvimento da resiliência implica na mobilização de recursos diferenciados para o enfrentamento de situações em que os indivíduos se sentem presos ou engessados. Nestas condições, a elasticidade do comportamento - característica da resiliência - envolve a resignificação interna da situação vivida e pode possibilitar o crescimento pessoal ou profissional.

A possibilidade de utilizar o referencial teórico da resiliência como fundamento para pesquisas sobre o comportamento humano no estudo do ambiente organizacional sobre pressão é, preliminarmente, positiva. As diversas referências fazem alusão ao trabalho humano, no momento atual, como locus de pressão, tensão e adversidade potencial. A metamorfose nas relações da pessoa com o ambiente de trabalho, em curso nas últimas décadas, aponta para a necessidade de flexibilidade e plasticidade por parte dos sujeitos organizacionais. A incorporação do conceito de resiliência nesse campo de estudos pode contribuir para o entendimento desses novos processos de adaptação. A utilização desse referencial em propostas de prevenção é realizada com diversos fatores de proteção, como o envolvimento com atividades artísticas (a história de Frida) e o auto-conhecimento (como a experiência de Victor Frankl). Estes são fatores relatados para o enfrentamento de situações de adversidade, seja no contexto dos estudos amplos aqui revisados, seja no campo do trabalho humano nas organizações. Os relatos dos executivos(as)-alunos(as) ratificam a necessidade de estimular a discussão e construção de valores, espaços organizacionais e práticas inovadoras para sustentar ações de proteção de saúde física, psicológica, social e organizacional no âmbito dos processos adaptativos das pessoas e organizações.

Referências

- Anthony, E. J. (1974). The syndrome of the psychologically invulnerable child. In: E. J. Anthony & C. Koupernik (Eds.) *The child in his family: Children at psychiatric risk*. (pp. 529-545). NY: Wiley.
- Barlach, L. (2005). *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado Inédita. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Benigni, R. (Dir.), Braschi, G., & Ferri, E. (Producers) (1997). *A vida é bela (La Vita è Bella)*. [Motion Picture]. Itália e São Paulo: Miramax Films, 116 min.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 46-54.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In E. Abdoucheli, & C. Jayet (Eds.), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 119-142). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 54(14), 7-11.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (2005). *Stress e trabalho: abordagem biopsicossocial* (4ª. edição). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Frankl, V. E. (1997). *Em busca do sentido: um psicólogo no campo de concentração*. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Infante, F. (2005). La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente. In A. Melillo, & E. Ojeda (Eds.), *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas* (pp. 31-53). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- 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.
- Hutton, W., & Giddens, A. (Eds.). (2004). *No limite da racionalidade: Convivendo com o capitalismo global*. Rio de Janeiro, Brasil: Record.
- Lévi-Strauss, C. (1976). *O pensamento selvagem*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2ª. Ed.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- McCarthy, J. F. (2002). Short Stories and tall tales at work: Organizational storytelling as a leadership conduit during turbulent times. *Dissertation Abstract International: Section A*, p.3636. US: Proquest.
- Malvezzi, S. (2005, Agosto). Notas de aulas sobre o tema *Trabalho e Motivação ministradas no Curso de Gerenciamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Equipes - CIETEC* Centro Incubador de Empresas Tecnológicas, São Paulo, Brasil.
- Malvezzi, S. (2000). Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. In C. Machado, M. Melo, & N. Santos (Eds.), *Interfaces da Psicologia* (Vol. II; pp. 313-326). Universidade de Évora, Portugal.
- Manciaux, M. (2001). *La résilience: un regard qui fait vivre*. *Études*, 3854, 321-330.

- Melillo, A., & Ojeda, E. (2005). *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Melillo, A., Ojeda, E., & Rodríguez (2004). *Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, v. 4, pp. 626-631.
- Rutter, M. (1985) - Resilience in the face of adversity. *British Journal of Psychiatry*, 147: 598 – 611.
- Sato, L. (1993). A representação social do trabalho penoso In P. Spink (Ed.), *O conhecimento no cotidiano – as representações sociais na perspectiva da psicologia social* (pp.188-211). São Paulo, Brasil: Brasiliense.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. In L. Goldberger, & S. Breznitz (Ed.), *Handbook of stress – theoretical and clinical aspects* (pp. 7-20). New York, USA: Free Press.
- Selye, H. (1947). The general adaptation syndrome and disease of adaptation. *J. Clin. Metab.* 6:117.
- Sznifer, M. (2001). *Change management*. Apontamentos de aula do Programa de Excelência Gerencial - FIA – Fundação Instituto de Administração - Unimetro – Universidade Corporativa da Companhia do Metropolitan de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Taymer, J. (Dir.), Hayek, S. (Producer) (2002) *Frida* [Motion Picture]. USA: Miramax Films/Lumière, 118 min.
- Vanistendael, S., & Lecomte, J. (2004). Resiliencia y sentido de vida. In A. Melillo, E. Ojeda, & D. Rodríguez (Eds.), *Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida* (pp.91-101). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71, 290-297.
- Werner, Emmy E., & Smith, Ruth S. (1992). *Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood*. Ithaca: Cornell University Press, 280 p.
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Revista Psicologia em Estudo*, 8, 75-84.

Received 16/06/2006

Accepted 23/01/2007

Sobre os autores

Lisete Barlach. Departamento Psicologia Social, Instituto Psicologia, Universidade de São Paulo, Brasil.**Ana Cristina Limongi.** Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil.**Sigmar Malvezzi.** Departamento Psicologia Social, Instituto Psicologia, Universidade de São Paulo, Brasil.