

RESILIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DA RESILIÊNCIA DE INDIVÍDUOS EM UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

Fernando Pretel Pereira Job*

RESUMO

A resiliência seria o *desenvolvimento normal sob condições difíceis*. Desta forma, se pensarmos a resiliência como possível de ser aprendida e desenvolvida ao longo da vida, sua avaliação se torna fundamental para que mecanismos de proteção e de fomentação sejam criados de modo a garantir que os indivíduos estejam melhores preparados para enfrentar os momentos de incertezas e mudanças cada vez mais freqüentes em suas vidas.

Descritores: resiliência, medicina do trabalho, psicologia médica, sociologia médica.

Rev. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba, v. 5, n.1, p. 33-42, 2003

INTRODUÇÃO

Ao realizar este trabalho esperava medir, com base nas características inventariadas de resiliência, o estado de resiliência dos indivíduos de uma organização que se encontrava num momento de grande incerteza (reestruturação e redução de quadros e possível venda para um grupo japonês cuja cultura era bastante diferente da cultura européia reinante).

Nessas últimas décadas, cada vez mais o ser humano tem chamado a atenção dos estudiosos e merecido cuidadosos estudos a fim de que pudesse ser melhor conhecido sobre os aspectos que lhe são peculiares. Assim, Bergamini¹ inicia sua argumentação para demonstrar que, cada vez mais, as pessoas procuram conhecer-se melhor e aos outros com os quais convive, quer na situação individual, social ou organizacional. Um dos aspectos do comportamento humano cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto

de trabalho.

Diferentemente da tecnologia, das finanças, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais. Assim, organização - do grego *organon* que significa instrumento - é a forma de associação humana destinada a viabilizar a consecução de objetivos predeterminados. Fica claro assim, a significância dos trabalhos que visem entender o elemento humano nas organizações, seus comportamentos e a busca de respostas do porquê o homem age de tal ou tal maneira.

O homem contemporâneo, por uma série de razões próprias, dos seus grupos sociais e do ambiente em que vive, tem apresentado, porcentualmente, um aumento daqueles estados conhecidos como ansiedade e angústia. Esses estados de ansiedade e angústia são decorrentes de sensações desconfortantes que o homem tem a seu próprio respeito como, por exemplo, “sentimento de auto-estima rebaixado por sentir que tem falhado perante si mesmo”.¹

Sentimentos como inveja, raiva e medo de falhar (no sexo, no trabalho e na vida familiar) compõem a base dos estados de ansiedade e angústias do homem moderno. Surgem, principalmente, em situações cotidianas nas quais é preciso competir. O mercado de trabalho exige posturas e atitudes que, muitas vezes, ferem os princípios éticos. O dia-a-dia nos escritórios é cada vez mais sufocante. As transformações e crises que vêm ocorrendo no capitalismo trouxeram profundas repercussões no mundo do trabalho e nas relações sociais, não somente nos países industrializados, mas em todas as regiões do globo graças ao processo contínuo de globalização.

* Mestre em Engenharia Química - Unicamp -, Mestre em Administração de Empresas - EAESP, Fundação Getúlio Vargas/SP -, doutorando em Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas/SP.

O avanço da tecnologia, a automação, a micro-eletrônica e a robótica redefiniram a divisão do trabalho, impondo uma nova visão e dando origem a novas formas de gerenciamento que buscam simultaneamente produtividade, redução de custos e qualidade do produto. Se por um lado, a era de estonteante avanço tecnológico ainda nos fascina, por outro, chega a nos amedrontar, pois, não raro, as grandes descobertas têm chegado sob certos aspectos, a constituir elemento gerador de dificuldades e desajustamentos para as pessoas.

Os indivíduos possuem um ritmo no qual operam melhor. Esse ritmo reflete o grau com que podem absorver uma mudança, enquanto que minimizando um comportamento não funcional poderia por em risco a sua adaptação. Pode-se dizer que a capacidade de um indivíduo de assimilar de um modo eficiente e eficaz os processos de transição em que se encontra é limitada pelo seu nível de resiliência.

O conceito de resiliência tem intrigado as pessoas por séculos. Os antigos gregos perceberam que para se tornar resilientes deveriam possuir o que chamavam de “inteligência prática”, que por sua vez seria o resultado da nossa capacidade de adaptação, da nossa capacidade de estar sempre preparado e do nosso direito à escolha. Para os gregos, essa faculdade permitir-nos-ia influenciar nosso futuro.

A agilidade e a coragem que as pessoas resilientes demonstram em face à adversidade resultam de uma elasticidade que as permite permanecer relativamente firmes em ambientes nos quais não se pode prever o que está por vir; podem então, retornar ao seu estado original após serem submetidas ao estresse e ao sofrimento causados por essa mudança. De fato, quando as pessoas resilientes se defrontam com a ambigüidade, a ansiedade, a dor e a perda de controle que acompanham uma forte mudança, tendem a se tornar indivíduos mais fortes e a crescer com base em suas experiências ao invés de se sentirem esgotadas e derrotadas.

As pessoas resilientes experimentam os mesmos medos e apreensões que qualquer pessoa quando submetida a tensão de uma mudança (não podemos esquecer que são seres humanos!). Entretanto, elas são capazes de manter seus padrões de produtividade e de qualidade bem como sua estabilidade física e emocional enquanto buscam atingir seus objetivos.

Passamos nossa vida confrontando nossas

capacidades frente aos desafios que enfrentamos. Capacidade aqui se refere as nossas habilidades e disposição em aplicá-las. Pode-se afirmar que um indivíduo é tão forte quanto o mais fraco destes dois fatores. Os desafios que enfrentamos durante nossa vida consistem nos perigos que vivenciamos e nas oportunidades que aproveitamos.

Quando os desafios que encontramos são da mesma dimensão que as nossas capacidades, podem ser superados e nós, em geral, somos capazes de intuir qual será o resultado dessa situação. Todavia, quando os desafios são maiores que nossas capacidades, esse balanço é comprometido e, em geral, não somos capazes de prever antecipadamente o que acontecerá. Quando esse equilíbrio se desintegra, nossas expectativas crescem e passamos a sofrer pela incerteza de nosso futuro. Nesse momento, podemos experimentar os mais diversos sentimentos como confusão, medo, ansiedade, raiva e perda do equilíbrio emocional. Todavia, o sofrimento decorrente desses sentimentos nem sempre será considerado negativo no sentido que poderá, muitas vezes, constituir a força motriz para que a mudança necessária ocorra. Dessa forma, enquanto que para algumas pessoas esse momento é observado como uma mudança negativa em suas vidas, para outras é visto como algo positivo, de qual se pode obter algum proveito. Uma mudança poderá ser percebida como positiva ou negativa pelas pessoas dependendo não apenas dos resultados que essa mudança trará em suas vidas, mas também do grau de influência que as pessoas poderão exercer sobre a situação.

Um mecanismo que permita mensurar o grau de resiliência nos indivíduos de uma organização, permitirá a seus administradores tomar as medidas necessárias para minimizar o impacto das mudanças sobre as pessoas e garantir assim que elas e a própria organização possam sair fortalecidas dos momentos de incerteza e crise vivenciados.

O QUE É RESILIÊNCIA?

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, resiliência é “a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora desta deformação”.²

Resiliência ou a capacidade de retornar ao seu estado inicial a despeito de estresse ou adversidade, não é um conceito novo.³ Resiliência tem suas raízes nas teorias de desenvolvimento psicológico e humano. Pode ser vista como uma inter-relação complexa entre certas características dos indivíduos e do meio ambiente que os cerca.⁴ Resiliência consiste de um balanço entre tensão (isto é, fatores de risco) e habilidade de lutar (isto é, fatores de proteção).^{5,6,7,8,9} Os fatores de risco se originam de múltiplos eventos “estressantes” ou, ainda, de um evento traumático ou de tensões acumuladas a partir de uma variedade de fatores pessoais e do ambiente.^{6,10,11,12,13} Resiliência é dinâmica e ativa. Vitórias passadas em uma determinada situação fortalecem a competência do indivíduo em lidar com a adversidade no futuro.^{6,7,11,14} A resiliência pode ser particularmente importante durante os tempos de transição, quando o estresse ao qual a pessoa está submetida tende a ser muito grande. Períodos de transição são corriqueiros em nossas vidas, como quando entramos na escola ou ainda quando nos separamos de nossos pais durante a adolescência. A maior parte dos pesquisadores acredita que a resiliência se desenvolva ao longo do tempo e que as primeiras experiências infantis tais como relacionamentos de confiança,¹⁵ desempenham papéis que protegem a autoconfiança¹⁶ e que o funcionamento efetivo da família contribui para o desenvolvimento futuro da resiliência,¹⁷ que do mesmo modo, parece ser favorecida pela segurança dos relacionamentos atuais.^{5,15,17} Seria possível, assim, mensurar nos trabalhadores de uma empresa as mesmas características outrora constatadas nos sobreviventes dos campos de concentração durante a Segunda Grande Guerra.

Rutter⁸ conclui que a resiliência não pode ser pensada como um atributo nascido com a criança ou adquirido durante seu desenvolvimento. Para ele, ela só pode ser vista como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que ocorrem em um tempo, dadas certas combinações benéficas de atributos da criança, família, ambientes social e cultural.

Em princípio, todos os processos psicossociais que subjazem o desenvolvimento saudável podem estar envolvidos. A resiliência seria pois, *o desenvolvimento normal sob condições difíceis*. Dessa forma, se pensarmos a resiliência como possível de ser aprendida e desenvolvida ao longo da vida, sua

avaliação se torna fundamental para que mecanismos de proteção e de fomentação sejam criados de modo a garantir que os indivíduos estejam melhores preparados para enfrentar os momentos de incerteza e mudança cada vez mais freqüentes em suas vidas.

METODOLOGIA

Para avaliar o grau de resiliência nos indivíduos de uma fábrica multinacional do setor eletro-eletrônico, foi elaborado um questionário com 30 perguntas (Escala de Resiliência Job & Job[®]), que foram agrupadas em quatro padrões assim como sugerido por Polk (1997):¹⁸

A. Padrões Disposicionais - Adaptabilidade, auto-afirmação, autocontrole, autodisciplina, auto-estima, auto-suficiência, capacidade de aprendizagem, capacidade de expressar emoções e senso de humor.

B. Padrões Relacionais - Capacidade de ajuda mútua, capacidade de comunicação, estabelecer vínculos emocionais, flexibilidade e capacidade de formar relações.

C. Padrões Situacionais - Acreditar em sorte criando opções, usar o bom senso, capacidade de improvisação, ter metas futuras, vida mental rica no sentido de multiplicidade de interesses e criatividade.

D. Padrões Filosóficos e Religiosos - Crer num sentido da vida, ter esperança, ter crenças.

Para que os entrevistados não se sentissem impelidos a escolher a “resposta certa”, cada uma das perguntas foi formulada da seguinte maneira: colocavam-se duas afirmações opostas separadas no questionário por uma linha contínua. O entrevistado deveria assinalar nessa linha a região que melhor representasse o balanço dessas características em sua pessoa. Abaixo, segue o exemplo de uma das questões:

Facilidade _____ Dificuldade
para aprender para aprender

No questionário original, a linha que separava os dois extremos media dez centímetros. Na etapa de tabulação dos dados, as respostas assinaladas foram convertidas de uma escala qualitativa para uma escala quantitativa de um a cinco. Além disso, tomou-se o cuidado de inverter

a ordem dos aspectos positivos e negativos, de modo a evitar que o entrevistado identificasse algum padrão de “resposta correta”.

Foram distribuídos 400 questionários a todos os funcionários da empresa. O questionário trazia instruções de preenchimento e deixava claro que não havia respostas corretas, mas sim respostas que melhor representassem o avaliado. A devolução do questionário não era obrigatória, sendo que foi obtida uma taxa de retorno de 50%. Para possibilitar uma futura caracterização dos grupos a serem formados, foram adicionadas ao questionário perguntas sócio-econômicas onde buscava-se:

1. Gerência à qual o entrevistado estava subordinado;
2. Departamento no qual o entrevistado trabalhava;
3. Tipo de estrutura funcional (operacional, administrativa ou executiva) na qual o funcionário se enquadrava;
4. Anos de trabalho na empresa;
5. Idade e sexo.

ESCALA DE RESILIÊNCIA JOB & JOB®

Como está sua capacidade de enfrentar situações difíceis?

Objetivo

Freqüentemente, a qualidade de “resiliência” é atribuída a indivíduos que em face a uma adversidade esmagadora são capazes de se adaptar e restaurar o equilíbrio de suas vidas. A capacidade de aumentar a “resiliência” é um fator de influência no gerenciamento da implementação de mudança. Esse instrumento tem por objetivo avaliar o seu nível de “resiliência”.

Tempo Necessário

Pede-se que se procure responder a este questionário em até dez minutos.

Instruções

Assinale para cada afirmação, o ponto da escala que melhor represente este fator em sua vida profissional. Não retorne para questões já respondidas. Em geral, a sua primeira resposta é a que mais se aproxima da realidade.

Não existem respostas certas ou erradas,

apenas aquelas que melhor lhe representam. A sua sinceridade em responder é muito importante, pois esta pesquisa poderá ajudá-lo a se conhecer melhor.

Exemplo:

Gosto de leitura.	_____ x _____	Gosto de música.
Facilidade para aprender.	_____	Dificuldade para aprender.
Gosto do jeito que sou.	_____	Se possível, mudaria as coisas em mim.
Sou autodisciplinado.	_____	Prefiro seguir regras.
Estou sempre com o mesmo humor.	_____	Tenho senso de humor.
Sou auto-suficiente.	_____	Conto sempre com os outros.
Expresso adequadamente as minhas emoções.	_____	Procuo não manifestar minhas emoções.
É fácil “perder a cabeça” se a situação me irrita.	_____	Tenho autocontrole.
Sinto orgulho de minha vida.	_____	Tenho vergonha.
Adapto-me facilmente às situações.	_____	Sinto-me desconfortável frente às mudanças.
Às vezes, sinto-me como se fosse uma outra pessoa.	_____	Sempre me sinto como eu mesmo.
Sou tolerante com as pessoas.	_____	Sou inflexível.
Gosto de trabalhar de forma livre.	_____	Trabalho seguindo as ordens.
Tenho capacidade de improvisar para resolver problemas.	_____	Prefiro rotinas de trabalho.
Procuo não manifestar opiniões em grupo.	_____	Sou ativo em minhas reflexões com o grupo.
Tenho interesse em aprender assuntos gerais.	_____	Interesso-me em aprender assuntos restritos à minha atividade.
Sinto-me bem quando em companhia de outros.	_____	Sou de pouca companhia.
É fácil me tornar íntimo de alguém.	_____	Sou mais centrado em mim.

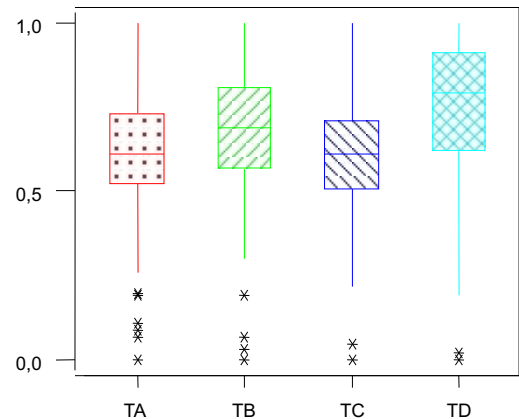
Tenho dificuldades em me fazer entender. Procuo não me expor.	Sei ouvir e falar no tempo certo.
Faço parte de grupos na sociedade.	Procuo não me envolver com atividades comunitárias e sociais.
Tenho fé.	Não tenho qualquer fé.
Sorte existe para quem a busca.	Sorte não existe.
Gosto de me envolver e realizar novos projetos.	Prefiro fazer apenas minhas obrigações.
Sinto-me mais forte a cada experiência de vida.	Apenas as boas experiências me fortalecem. Procuo me esquecer das más.
Sou criativo.	Prefiro situações já estruturadas.
Tenho esperança em um mundo melhor.	Do jeito que as coisas estão, a tendência é piorar.
Vivo apenas o presente.	Tenho sempre planos para o futuro.
Deixo a intuição agir no curso dos eventos.	Uso sempre o bom senso.
É possível mudar o rumo de meus planos. Negocio.	Uma vez traçado o plano, sou inflexível.
Sou curioso.	Não sou curioso.
Me "arranjo"em qualquer situação.	Novas situações me incomodam.

TRATAMENTO DOS DADOS

A medida resumo consistia na soma dos pontos das questões avaliadas na categoria em questão. Para os padrões disposicionais (daqui por diante denominados TA), o total de pontos possíveis era 50; para os padrões relacionais (TB), o total possível eram 45 pontos; para os padrões situacionais (TC), poder-se-ia totalizar 40 pontos e para os padrões relativos à crença e filosofia (TD), um total de 15 pontos. Os valores de TA, TB, TC e TD foram convertidos para uma escala de zero a um, de modo a facilitar a sua comparação.

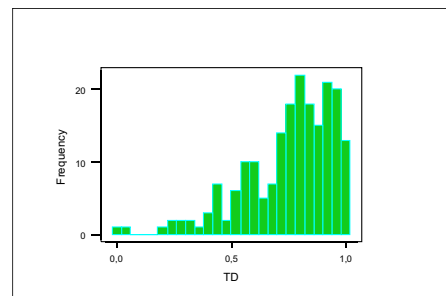
Comparando-se a distribuição dos valores para cada uma das quatro medidas resumo, pôde-se

verificar que, em geral, as medianas para TA, TB e TC foram bastante semelhantes, com ligeiro aumento para TD.



Como é possível de se verificar no gráfico anterior, existem *outliers* com valores baixos para TA, TB, TC e TD. A presença desses pontos já era esperada, já que há na empresa um grupo de pessoas com doenças ocupacionais (LER - Lesões por Esforços Repetitivos) que se distinguem do restante do grupo, uma vez que eles próprios se consideram “seqüelados”. Essas pessoas têm tratamento diferenciado na organização, pois possuem estabilidade empregatícia. Por essas razões, foi decidido não remover esses indivíduos da pesquisa, uma vez que a empresa reconhece a necessidade de melhorar a capacidade de adaptação deles às mudanças (resiliência).

No caso de TD, a distribuição está inclinada para a esquerda (ver histograma a seguir), além de haver menos *outliers* com baixos valores. Esse fato é atribuído à maior religiosidade dos indivíduos de nível operacional quando comparados aos demais níveis.



Fizemos uma análise de agrupamentos para TA, TB, TC e TD. Chegamos a um grupo ótimo de quatro agrupamentos pelo método *k-means*. Esse

método foi o que formou grupos mais distintos uns dos outros e com maior homogeneidade interna. As médias de TA, TB, TC e TD ao longo dos quatro *clusters* formados seguiram um padrão de redução contínua, com exceção da variável TD no *cluster* 3.

A seguir, temos uma tabela com as médias de TA, TB, TC e TD nos quatro *clusters* formados:

Variáveis	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
TA	0,70	0,68	0,58	0,37
TB	0,80	0,70	0,60	0,45
TC	0,71	0,62	0,55	0,36
TD	0,88	0,53	0,82	0,50

Os quatro agrupamentos foram:

!Cluster 1: pessoas com resiliência alta.

!Cluster 2: pessoas com resiliência média-alta.

!Cluster 3: pessoas com resiliência média-baixa.

!Cluster 4: pessoas com resiliência baixa.

Nos quatro *clusters* formados houve equilíbrio entre as características TA, TB, TC e TD.

Uma vez formados os agrupamentos, analisamos o comportamento das variáveis sócio-econômicas. As variáveis qualitativas e as quantitativas ordinais (representadas por faixas) foram transformadas em variáveis *dummy*, de modo a permitir uma melhor análise.

Os departamentos da empresa foram divididos em 15 variáveis *dummy* (D1 a D15):

- D1 - Acabamento de Vidros,
- D2 - Automação,
- D3 - Compras,
- D4 - Controladoria,
- D5 - Escolha da Prensa,
- D6 - Gerência Geral,
- D7 - Hot Pinning,
- D8 - Logística,
- D9 - Manutenção,
- D10 - Mistura e Fundição,
- D11 - Prensa,
- D12 - Processos,
- D13 - Projetos,
- D14 - Qualidade,
- D15 - Recursos Humanos.

As estruturas da empresa foram divididas em três variáveis *dummy* (E1 a E3):

- E1 - Administrativa,

E2 - Executiva,

E3 - Operacional.

As posições hierárquicas nas estruturas da empresa foram divididas em quatro variáveis *dummy* (P1 a P4):

P1 - Operacional,

P2 - Apoio administrativo,

P3 - Chefes e supervisores,

P4 - Gerentes.

Os anos de trabalho na empresa foram divididos em sete variáveis *dummy* (T1 a T7):

T1 - Menos de 1,

T2 - Mais de 1 e menos de 3,

T3 - Mais de 3 e menos de 5,

T4 - Mais de 5 e menos de 10,

T5 - Mais de 10 e menos de 15,

T6 - Mais de 15 e menos de 20,

T7 - 20 anos ou mais.

As idades dos funcionários foram divididas em seis variáveis *dummy* (I1 a I6):

I1 - menos de 25,

I2 - de 25 a 30,

I3 - de 31 a 35,

I4 - de 36 a 40,

I5 - de 41 a 49 e

I6 - 50 anos ou mais.

O sexo dos funcionários foi representado por uma variável *dummy* (S1):

S1 = sexo masculino.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

É importante salientar que os indivíduos pesquisados se encontravam sob uma situação estressante (redução de pessoal, avanço da automação industrial, processo de negociação de venda do controle acionário, redução das vendas e margem de contribuição e férias coletivas). A resiliência deve ser medida em situações de crise, pois são nessas situações que os indivíduos devem ser capazes de utilizar todos os seus recursos e do ambiente em proveito de seu crescimento pessoal. Nos quadros a seguir encontram-se os resultados dos grupos formados para cada uma das características sócio-econômicas utilizadas.

Depto.	Total	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
D1	0,23	0,22	0,29	0,26	0,14
D2	0,03	0,06	0,03	0,02	0,00
D3	0,04	0,05	0,06	0,04	0,00
D4	0,02	0,04	0,00	0,00	0,07
D5	0,24	0,17	0,31	0,26	0,32
D6	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00
D7	0,05	0,06	0,06	0,05	0,04
D8	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00
D9	0,07	0,10	0,00	0,07	0,07
D10	0,04	0,04	0,03	0,04	0,07
D11	0,09	0,04	0,14	0,07	0,25
D12	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00
D13	0,03	0,01	0,09	0,04	0,00
D14	0,03	0,06	0,00	0,04	0,00
D15	0,05	0,09	0,00	0,05	0,00

Legenda: □ Valores mais baixo
□ Valores mais altos

Verificamos que os departamentos que apresentaram maior resiliência foram:

- D2 - Automação,
- D7 - Hot Pinning,
- D9 - Manutenção e
- D14 - Qualidade.

Em geral, os departamentos administrativos apresentam maior resiliência que os departamentos operacionais. Acredito que isto se deva às melhores perspectivas profissionais dessas pessoas quando comparadas aos trabalhadores de nível operacional. Apesar de não ter sido levantado no questionário, sabe-se que o nível educacional dos trabalhadores administrativos é mais alto que o dos operacionais. Dessa forma, o grau de instrução deveria ser levantado, uma vez que esta variável parece ter influência no grau de resiliência das pessoas.

Embora esperasse que os departamentos operacionais apresentassem baixa resiliência quando comparados aos administrativos, pude verificar a existência de dois departamentos classificados no *cluster 1*. A explicação para esse fato está na forma de administração desses departamentos, nos quais foram implantadas nos últimos dois anos, equipes autogeridas, isto é, foram eliminados níveis hierárquicos e foi concedida maior autonomia para decisão, além de serem ministrados treinamentos de liderança, trabalhos em grupo, qualidade, planejamento de custos, etc. Dessa forma, fica claro

que um maior grau de autonomia juntamente com maior treinamento pode aumentar a auto-estima dos trabalhadores e com ela sua resiliência.

Os departamentos que apresentaram menor resiliência foram:

- D4 - Controladoria,
- D5 - Escolha da Prensa,
- D10 - Mistura e Fundição,
- D11 - Prensa.

Pode-se verificar que dentre os departamentos com menor resiliência, três são operacionais e um administrativo. Esses departamentos operacionais ainda são geridos da forma tradicional, com vários níveis hierárquicos, pouca autonomia e ainda não foi iniciada a implementação do programa de células autogeridas. Já o departamento administrativo (D4 - Controladoria), classificado como de baixa resiliência, é um departamento marcado pelo estresse. Seus colaboradores são submetidos a tarefas repetitivas (sem espaço para a criatividade), longas jornadas de trabalho, normas rígidas e possuem formação profissional técnica em nível médio, o que restringe suas possibilidades de ascensão profissional ou *job-rotation*.

Estrutura	Total	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
E1	0,23	0,33	0,14	0,19	0,14
E2	0,07	0,07	0,11	0,05	0,04
E3	0,70	0,59	0,74	0,75	0,82

Confirmando o que foi levantado na análise dos departamentos, os trabalhadores das estruturas administrativas predominaram entre os de maior resiliência.

Surpreendentemente, a estrutura executiva está no *cluster 2* de resiliência, o que pode ser atribuído ao fato destes não estarem preparados para suportar momentos de crise e se deixarem influenciar por situações adversas. Nos meses anteriores à pesquisa, a empresa se encontrava num processo de negociação para a venda do controle acionário para um grupo japonês. Dessa forma, acredita-se que os executivos temessem que, sob nova direção, se tornassem desnecessários e acabassem a médio prazo sendo substituídos.

Já no *cluster 4*, que abrange os indivíduos de menor resiliência, há uma predominância dos trabalhadores em nível operacional.

Posição Hierárquica	Total	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
P1	0,68	0,58	0,71	0,72	0,82
P2	0,18	0,26	0,11	0,18	0,04
P3	0,11	0,10	0,17	0,11	0,11
P4	0,03	0,06	0,00	0,00	0,04

As posições operacionais (P1) predominam entre os indivíduos do *cluster 4* (baixa resiliência). As posições de Apoio Administrativo (P2) e Gerentes (P4) predominam no *cluster* das pessoas altamente resilientes (*cluster 1*).

Tempo de Empresa	Total	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
T1	0,21	0,15	0,20	0,26	0,29
T2	0,27	0,32	0,26	0,26	0,18
T3	0,18	0,20	0,23	0,18	0,07
T4	0,11	0,12	0,14	0,09	0,07
T5	0,11	0,09	0,11	0,14	0,11
T6	0,07	0,07	0,03	0,04	0,21
T7	0,04	0,05	0,03	0,04	0,07

Com exceção das pessoas com menos de um ano de empresa, a resiliência parece decair ao longo dos anos de trabalho. Em geral, quanto maior for o tempo de casa de um trabalhador, maior será a sua idade. Os jovens acreditam ter um maior poder de determinar seu futuro quando comparados aos mais velhos. As pessoas mais velhas, com o passar dos anos, tomam consciência da grande influência de fatores externos sobre suas vidas e em momentos de crise podem acabar se entregando a um destino quase certo.

Com a abertura do mercado em 90, a empresa já passou por diversos processos de reestruturação e de *downsizing*, com a redução do número de funcionários de 800 para 400. Também esses funcionários acabam sendo afetados pela incerteza quanto ao futuro da empresa no momento de negociações de venda, uma vez que possuem pouco acesso às informações. Além disso, os trabalhadores mais velhos sabem que seus salários são superiores às médias de mercado e que podem ser substituídos a qualquer momento por indivíduos mais jovens, com melhor nível educacional e com salários inferiores aos seus. Dessa forma, podemos verificar que a idade é um fator determinante para o nível de resiliência dos indivíduos.

Idade	Total	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
I1	0,39	0,42	0,40	0,40	0,25
I2	0,23	0,19	0,29	0,25	0,25
I3	0,19	0,22	0,20	0,16	0,14
I4	0,11	0,11	0,06	0,09	0,21
I5	0,07	0,05	0,06	0,11	0,11
I6	0,01	0,01	0,00	0,00	0,04

Tal qual ocorre com o tempo de empresa, a idade também reduz a resiliência do indivíduo. Além das razões aplicáveis para o tempo de empresa, há a redução de hígidez que acompanha os anos, além de um provável decréscimo da auto-estima causado pelo envelhecimento, ainda mais na sociedade brasileira, que idolatra a juventude. Acredito que o mesmo não ocorra em sociedades orientais, onde os idosos são respeitados e a estrutura organizacional valoriza os mais idosos por serem considerados sábios.

Sexo	Total	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
S1	0,91	0,84	0,94	0,93	1,00

O número de mulheres decresce à medida que diminui a resiliência dos *clusters*. Isso demonstra que o sexo é uma característica importante para determinar a resiliência das pessoas e, ao que tudo indica, as mulheres são mais resilientes que os homens. Esse dado confirma observações dos sobreviventes de situações extremas como a dos campos de concentração onde, relativamente, as mulheres se mostraram mais resilientes que os homens.

Segundo Todorov,¹⁹ a solidariedade e a capacidade de ajuda mútua são duas características fundamentais aos sobreviventes e para comprovar sua afirmação relata o fato de que as mulheres, proporcionalmente, sobreviveram melhor aos campos do que os homens, tanto em termos quantitativos quanto em termos psicológicos. Escreve o autor: “Os homens provavelmente são mais maltratados pelos guardas, que em geral também são homens: há, nessas circunstâncias, condições para um enfrentamento e, portanto, o desejo de mostrar superioridade, de fazer uma demonstração de poder; e muitos outros elementos que acarretam mais brutalidade do que nas relações entre homens e mulheres, já de saída assimétricas. Por outro lado, parece também que há diferenças no comportamento dos próprios detentos: as mulheres mostram-se mais práticas e mais capazes de se

ajudarem”. Segundo Todorov, “os homens tenderam mais a endurecer, a embrutecer, a se levantar uns contra os outros e nos campos de mulheres o apoio amigável foi mais constante, mais sólido, mais difundido”.¹⁹

CONCLUSÃO

Pode-se verificar a aplicação de análise de agrupamentos para a determinação de resiliência numa organização. Foram encontrados quatro grupos de indivíduos com níveis decrescentes de resiliência. A seguir, pode-se analisar a distribuição de variáveis cadastrais ao longo dos quatro agrupamentos formados e observar-se que via de regra, os departamentos administrativos têm resiliência maior que os departamentos operacionais. Uma importante exceção diz respeito aos indivíduos operacionais que obtiveram maior autonomia e treinamento graças à nova forma como vêm sendo gerenciados (equipes autogeridas), demonstrando que com maior autonomia e treinamento as pessoas se sentem mais valorizadas e motivadas, conseguindo, assim, aumentar sua auto-estima e, portanto, sua resiliência. Nota-se ainda, que o passar dos anos torna as pessoas menos resilientes. Atribui-se isso ao fato de os indivíduos jovens superestimarem sua capacidade de determinação do futuro. Com a idade, as pessoas percebem que estão mais sujeitas a fatores externos, tendo menos controle sobre seu destino do que pensavam durante sua juventude. Uma outra observação importante diz respeito ao fato de que as mulheres se distribuem com maior frequência no agrupamento mais resiliente. Essa constatação confirma o que já se sabia entre os sobreviventes de situações extremas como a dos campos de concentração.

Ao contrário do que era esperado, o grupo de executivos não foi o que apresentou um maior grau de resiliência entre todos os funcionários. Acredito que o motivo de uma resiliência inferior se deva ao fato do estresse pelo qual essas pessoas estavam passando devido às negociações para venda do controle acionário da empresa e as possíveis conseqüências profissionais decorrentes desse fato. De todo modo, fica evidente que o grupo gerencial precisa de apoio no sentido de aumentar sua autoconfiança e, assim, sua resiliência, uma vez que esse grupo é o mais

solicitado num momento de grande incerteza quanto ao futuro da organização. A postura e o comportamento dos executivos vai dar a segurança e tranqüilidade necessários para superar as dificuldades e incertezas imediatas ou não.

ABSTRACT

Resilience is the capacity individuals have to bounce back after stressing situations. The nimbleness and heartiness that resilient people show in the face of adversity result an elasticity that allows them to remain relatively calm in unpredictable environments; they can spring back repeatedly after being subjected to the stresses of change. In fact, when resilient people face the ambiguity, anxiety, and loss of control that accompany major change, they tend to grow stronger from their experiences rather than feel depleted by them. Based on the characteristics from resilient people (prisoners of concentrating camps that have survived to extremely stressing situations as well children that suffered abuses during childhood), a questionnaire was built to identify the resilient individuals in the workforce of a glass plant in Brazil. Applying Cluster Analysis, we were able to identify four different groups of individuals with decreasing resilience levels. After that, we could find out the most influent social and economical variables that lead to resilience, allowing the organization to promote actions to increase resilience among its workforce.

Key-words: resilience, medical work, medical psychology, medical sociology.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bergamini CW. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3ª.ed. São Paulo: Atlas; 1982. 175p.
2. Ferreira ABH. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 2ª.ed. Rio de Janeiro; Nova Fronteira: 1986.
3. Garnezy N, Nuechterlein K. Invulnerable children: the FSCF fact and fiction of competence and disadvantage. *Am J Orthopsychiatry* 1972; 42:328-9.
4. Egeland B, Carlson E, Sroufe LA. Resilience as a process. *Development Psychopathol* 1993; 5:517-28.
5. Rutter M. Resilience in the face of adversity. *Br Psychiatry* 1985; 147:598-611.
6. Rutter M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. *Am J Orthopsychiatry* 1987; 57:316-31.
7. Rutter M. Resilience: some conceptual considerations. *J*

- Adolesc Health 1993; 4:626-31.
8. Werner E. Resilient children. *Young Children* 1984; 68-72.
 9. Garmezy N. Resilience and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *Am Behav Scientist* 1991; 34(4):416-30 apud Polk LV. Toward a middle-range theory of resilience. *Adv Nurs Sci* 1997; 19:1-13.
 10. Garmezy N. Children in poverty: resilience despite risk. *Psychiatry* 1993; 56:127-36.
 11. Garmezy N. Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatr Annals* 1991; 20(9):462-6.
 12. Luthar SS. Annotation: methodological and conceptual issues on research on childhood resilience. *J Child Psychol Psychiatry* 1993; 34:441-53.
 13. Richardson GE, Neiger BL, Jensen S, Kumpfer KL. The resilience model. *Health Educ* 1990; 21(6):33-9.
 14. Rutter M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. In: Rolf J, Masten A, Cicchetti D, Nuechterlein K, Weintraub S. Risk and protective factors in the development of psychopathology. New York: Cambridge University Press; 1990. p.181-214.
 15. Beardslee WR. The role of self-understanding in resilient individuals: the development of a perspective. *Am J Orthopsychiatry* 1989; 59:266-78.
 16. Druss RG, Douglas CJ. Adaptive responses to illness and disability. Healthy denial. *Gen Hosp Psychiatry* 1988; 10:163-8.
 17. Richmond JB, Beardslee WR. Research and practical implications for pediatricians. *Developmental Behav Pediatr* 1988; 9:157-63.
 18. Polk LV. Toward a middle-range theory of resilience. *Adv Nurs Sci* 1997; 19(9):1-13.
 19. Todorov T. *Em face do extremo*. São Paulo; Papirus, 1995.