

Interpretação do processo de enfrentamento aos contextos organizacionais adversos

Interpretation of coping process in adverse organizational contexts

André Luis Silva¹
Maria Iolanda Sachuk²

Resumo

O movimento da psicologia positiva afirma que as pessoas são capazes de realizar um processo de enfrentamento humano as situações adversas da vida, pelo o qual reconfiguram o significado da adversidade e seguem adiante fortalecidas. Neste artigo, de caráter bibliográfico, recorrem-se aos conceitos envolvidos nesse processo – risco, vulnerabilidade e fatores de proteção (*coping e buffers*) – para se compreender como ocorre o enfrentamento humano às situações adversas vivenciadas em contextos organizacionais. Como resultado, foi elaborado um esquema interpretativo desse processo que, na condição de um *insight* teórico, pode orientar uma estratégia de pesquisa ao assunto em investigações qualitativas.

Palavras-chave: Adversidade; Fatores de Proteção; Organizações.

Abstract

The movement of positive psychology states that people are able to carry out a human process of coping in front of adverse situations of life. As a result they reshape the meaning of adversity and moving forward strengthened. In this paper, of bibliographical character, were used the concepts involved in this process – risk, vulnerability, and protective factors (coping and buffers) – to understand how humans cope with adverse situations is experienced in the organizational context. As a result, an interpretive scheme of this process is showed, since it is a theoretical insight can guide a research strategy on the issue in qualitative investigations.

Keyword: Adversity; Protective Factors; Organizations.

¹emailspara@gmail.com, Brasil. Doutorando em Administração de Empresas na Fundação Getulio Vargas – FGV-SP. Av Nove de Julho, 2029, Bela Vista, CEP: 01313-902 - São Paulo, SP - Brasil.

²mariaiolanda.sachuk@gmail.com, Brasil. Professora Associada da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – FGV-SP. Av. Colombo, 5790, Zona 07, CEP: 87020-900 - Maringá, PR - Brasil.

Recebido em 11.06.2012
Aprovado em 13.03.2013

Introdução

De longa data, as pessoas se deparam com as abruptas mudanças ocorridas no mundo organizacional. No Brasil, se em meados dos anos de 1950, surgia a intensificação da oferta de empregos industrial nas sociedades urbanas brasileiras, a partir do final dos anos de 1970, com o esvaziamento da produção industrial (POCHMANN, 2013), os trabalhadores necessitaram encontrar caminhos alternativos para combaterem os impactos vividos em suas vidas profissionais e, assim, se manterem atuantes no mercado de trabalho.

Dentre muitos olhares possíveis sobre como os trabalhadores conseguem driblar os impactos das abruptas mudanças organizacionais em suas vidas, as ciências humanas desenvolveram, por meio do movimento da psicologia positiva, a interpretação de que as pessoas não sucumbem às adversidades por serem capazes de manifestar um processo de enfrentamento humano às situações de risco (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; RUTTER, 2012;). Esse processo de enfrentamento ocorre na medida em que a pessoa transforma os seus fatores de proteção internos e externos em mecanismos de defesa para que, assim, consiga minimizar os impactos negativos da adversidade vivenciada sobre si lançando, portanto, um novo olhar sobre a situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; BARLACH; MALVEZZI, 2010; SCHOLZ *et al.*, 2012; para citar alguns).

Por mais que esteja difundida na área de ciências humanas a perspectiva proposta pelo movimento da psicologia positiva, chama a atenção que os estudos sobre como as pessoas lidam com os impactos das adversidades no contexto organizacionais sobre si, à luz da psicologia positiva, ainda são escassos. Enquanto isso, os estudos sobre o processo de enfrentamento humano – que são classificados predominantemente pela concepção de Resiliência humana (BHAMRA *et al.*, 2011; REPPOLD *et al.*, 2012) – tendem a se limitar a revelar quais são os fatores de proteção internos e externos que emergem em crianças, adolescentes e/ou famílias que vivem sob condições de riscos (ANTONIAZZI, 1999; DELL’AGLIO; HUTZ, 2002). Vez que estudos com tal enfoque não revelam como ocorre, em si, o processo de enfrentamento humano ao ponto delas conseguirem reconfigurar o significado da adversidade e seguir adiante fortalecidas em suas vidas, objetivo deste artigo é responder a seguinte pergunta: “Qual é o caminho a seguir para interpretar o processo de enfrentamento humano aos contextos

organizacionais adversos?” Para tanto, este artigo se valerá dos preceitos teóricos do movimento da psicologia positiva para elaborar um esquema interpretativo do processo de enfrentamento humano aos contextos organizacionais adversos. O mesmo será apresentado nas considerações finais deste artigo.

Risco e vulnerabilidade

No âmbito do conhecimento científico, o conceito de risco foi utilizado inicialmente na área das ciências da saúde. O conceito de risco teve sua origem na epidemiologia. O foco das pesquisas era identificar os padrões de manifestação de uma doença em determinadas populações e, por conseguinte, compreender quais os fatores que influenciavam a existência desses padrões (MASTEN; GARMEZY, 1985; RUTTER, 2012).

Mais tarde, o conceito de risco passou a ser utilizado na área das ciências humanas, mais precisamente pela psicologia, para estudar a exposição das pessoas ao risco. Partiu-se da premissa de que os fatores de risco “relacionam-se com toda sorte de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais” (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p. 24).

Os fatores de risco fazem com que a pessoa, por vezes, vivencie uma condição de desequilíbrio emocional, isto é, a pessoa fica suscetível, pois o risco torna-se um “acontecimento futuro, um momento esperado ou temido no qual [...] uma dada situação bifurca o percurso da história de forma imprevisível” (BRÜSEKE, 2001, p. 36).

O desequilíbrio emocional vivenciado pelas pessoas frente a fatores de risco faz emergir sentimentos negativos nelas, tais como: incerteza, insegurança e medo. Estes sentimentos negativos derivam da impossibilidade da pessoa controlar o futuro frente aos contínuos processos de mudanças com os quais se defronta no contexto em que está inserida (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

Para Couto (2007) os fatores de risco são de natureza pessoal, social ou ambiental. Independente de sua natureza, os fatores de risco incrementam a probabilidade das pessoas virem a padecer de perturbações psicológicas associadas a eventos negativos ocorridos em suas vidas. Tais fatores, “potencializam resultados

disfuncionais de ordem física, social e/ou emocional e predisõem os indivíduos a resultados indesejáveis também em termos desenvolvimentais” (COUTO, 2007, p. 20).

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 ambientais. No contexto organizacional, o risco refere-se aos fatores que fragilizam a organização e, por conseguinte, as condições de trabalho que ela proporciona para as pessoas que estão inseridas em seu contexto. As organizações fragilizadas pelos fatores de riscos acabam por proporcionar condições de trabalho que, fazem com que as pessoas sintam “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 e a frustração” (JOB, 2003, p. 168).

Ademais, no mundo do trabalho, ou seja, nas organizações, o risco refere-se a todos os fatores que tornam as pessoas expostas às situações adversas, e a vivenciarem uma condição de desequilíbrio emocional, isto é, de suscetibilidade ao estresse, que influencia suas vidas pessoais e profissionais.

Mesmo que as pessoas se defrontem com uma mesma situação adversa elas atribuem diferentes significados à situação, pelo fato de que são impactadas de maneiras distintas pelo fator de risco, em face das circunstâncias e momentos de suas vidas (RUTTER, 1993; RUTTER, 2012; SCHOLZ *et al.*, 2012). Pois, as experiências de vida de uma pessoa e o momento que ela está atravessando determinam a sua noção de risco frente à situação hostil que vivencia, de modo que, a noção de risco pode ser “utilizada com diferentes sentidos que podem ser negativos ou positivos, dependendo das situações vividas” (JEOLÁS, 2010, p. 13).

As pessoas atribuem sentido a situação vivenciada de acordo com a sua subjetividade. Pois, somente quando ela percebe, interpreta e atribui um sentido ao evento estressor com qual se defronta, é que a pessoa consegue classificar a situação que vivencia como adversa ou não. Mas, independente do significado que a pessoa atribua a um fator de risco, ela o interpreta de acordo com o grau de vulnerabilidade em que se encontra ao vivenciar as adversidades geradas pelo fator de risco.

Na área das ciências humanas quando o termo vulnerabilidade é utilizado em estudos com pessoas em condições hostis, geralmente faz referência às predisposições

da pessoa a desordens ou de suscetibilidade ao estresse, tais como: autoestima baixa, depressão, condições ambientais e determinados traços de personalidade que potencializam os efeitos do risco (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

A partir do enfoque atribuído ao termo vulnerabilidade em estudos na área das ciências humanas, a vulnerabilidade, passou a ser vista como todos aqueles elementos que agravam os impactos das situações adversas sobre as pessoas ou as impedem de responderem de forma satisfatória ao estresse gerado pela exposição ao fator de risco (HUTZ; KOLLER; BANDEIRA, 1996; BARLACH; MALVEZZI, 2010; BHAMRA et al., 2011).

Como fenômeno de investigação, a vulnerabilidade passou a ser estudada como uma variável relacionada com o estresse psicológico e a adaptação humana. Tais estudos ganharam consistência teórica quando passaram a compreender a vulnerabilidade “unicamente em termos de recursos” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 50). Esses recursos, ou seja, a vulnerabilidade são as estratégias, atitudes e ações que uma pessoa lança mão para combater situações que lhe causa estresse psicológico. A pessoa ao lançar mão de seus recursos, por vezes, consegue se adaptar a situações com as quais se defronta. No entanto, quando os recursos para lidar com uma situação estressante são insuficientes, emerge na pessoa uma condição denominada de vulnerabilidade psicológica.

A vulnerabilidade psicológica está relacionada “estritamente, à pessoa e às suas predisposições a respostas ou consequências negativas” (CECCONELLO, 2003, p. 22). A predisposição da pessoa ao estresse está relacionada ao desenvolvimento de desordens específicas ou até mesmo a uma suscetibilidade geral ao estresse, pois com a vulnerabilidade, aumenta a probabilidade de uma pessoa responder negativamente frente a um fator de risco.

Embora uma condição de vulnerabilidade deixe a pessoa suscetível às situações adversas, considera-se também que, a vulnerabilidade de uma pessoa é a condição preliminar para o desenvolvimento de sua capacidade de resistência a um fator de risco. A resistência é a habilidade da pessoa em manter estruturados seus “padrões comportamentais quando sujeito a perturbações” (ZACARIAS; GREGR, 2005, p. 88). O aprendizado influencia a consolidação do processo de resistência de uma pessoa frente

a um fator de risco que lhe causa uma condição de vulnerabilidade (PESCE ET al., 2004).

O processo de resistência de uma pessoa é sustentado pelos fatores de proteção, que as pessoas lançam mão para lidar com os impactos negativos gerados pelas situações adversas. Sendo assim, apresentamos a seguir o conceito de fatores de proteção.

Fatores de proteção

Os fatores de proteção possibilitam que a pessoa amenize os impactos negativos de eventos estressantes da vida sobre ela. Os fatores de proteção referem-se às influências que modificam, melhoram ou alteram as respostas da pessoa em ambientes hostis que a predispõe à manifestação de comportamentos mal adaptados (RUTTER, 1985; BARLACH; MALVEZZI, 2010; SCHOLZ *et al.*, 2012; BHAMRA *et al.*, 2011).

Pode-se citar como exemplo de fatores de proteção: a autonomia do indivíduo; sua autoestima; autodeterminação; respeito; reconhecimento; participação da família; amigos; esperança; delimitação de significados para a vida; a preservação de sua identidade; as crenças individuais; autoafirmação; e, fé (JOB, 2003).

Os fatores de proteção atuam de maneira a auxiliar a modificação da resposta da pessoa aos fatores de risco com os quais ela se defronta. As principais funções dos fatores de proteção são: a) reduzir o impacto dos riscos, fato que altera a exposição da pessoa à situação adversa; b) reduzir as reações negativas que decorrem da exposição da pessoa à situação de risco; c) estabelecer e manter a autoestima e autoeficácia, por meio do estabelecimento de relações seguras de apego e o cumprimento de tarefas com sucesso; e, d) criar oportunidades para reverter os efeitos do estresse (RUTTER, 1987).

Ressaltam Tavares *et al.* (2001) que os fatores de proteção não são elementos que tornam as pessoas conformadas diante das difíceis situações que vivenciam. Os fatores de proteção fortalecem as pessoas frente à situação adversa na medida em que elas conseguem lançar mão de estratégias de enfrentamento para, intervir, ou seja, lidar com a determinada situação adversa.

Quando uma pessoa, frente a uma situação adversa, consegue lançar mão de estratégias de enfrentamento para lidar com a situação, isto indica que ela realizou um processo de transformação de seus fatores de proteção em mecanismos de defesa para lidar com a situação. As pessoas lançam mão de mecanismos flexíveis e propositais,

desenvolvidos a partir de aspectos individuais, psicológicos e ambientais para enfrentarem situações que lhes causam desequilíbrio emocional. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para a compreensão do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, faz-se necessário conhecer o fator de proteção interno denominado de coping, e o fator de proteção externo denominado de buffers, os quais estão apresentados a abaixo.

***Coping*: fator de proteção interno**

O conceito de *coping* tem sido objeto de estudos na área de psicologia desde a década de 1940. Os estudos preliminares sobre esse conceito tinham por objetivo a descrição clínica e avaliação da habilidade de enfrentamento das pessoas frente às situações estressantes, pois buscavam compreender o processo pelo qual as pessoas desenvolviam a habilidade de enfrentar as situações estressantes da vida (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Embora as pesquisas sobre o conceito de *coping* tenham se iniciado na década de 1940, Lazarus e Folkman (1984) afirmam que tais estudos tinham uma baixa coerência teórica e conceitual, o que dificultava não só a realização de outras pesquisas, mas, sobretudo, comprometia a própria compreensão do conceito.

Um dos aspectos que evidenciam a baixa coerência conceitual do *coping* decorre das frequentes distinções terminológicas que foram adotadas nas pesquisas sobre o fenômeno. Sendo o *coping* um termo que não possui uma tradução literal para outros idiomas, dentre eles o português, algumas das distintas nomenclaturas adotadas para referenciá-lo incluem: habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos (YUNES; SZYMANSKI, 2001). Apesar das diferentes denominações para *coping*, os motivos que deram início aos estudos sobre ele são similares. Pois, estes estudos buscam compreender a relação do ser humano para com ambientes permeados por mudanças abruptas.

Para Lazarus e Folkman (1984) o *coping* é definido como pensamentos realistas e flexíveis, e atos individuais que uma pessoa realiza para resolver os problemas e, assim, reduzir o estresse causado pela situação adversa vivenciada. Ou seja, é um processo pelo

qual a pessoa frente a uma situação de estresse, consegue preservar seu equilíbrio emocional. No entanto, faz-se necessário distinguir o conceito de *coping* do conceito de adaptação, pois embora o processo de *coping* propicie que a pessoa enfrente a situação adversa, não se pode afirmar que ela, necessariamente, se adaptará à situação adversa que lhe causa estresse psicológico.

Lazarus e Folkman (1984) entendem que se a adaptação humana decorre de um comportamento reativo que não exige esforço da pessoa para alterar sua conduta perante as relações de mudanças, não se pode afirmar que a pessoa está adaptada a realidade, pois ela está apenas manifestando atos adaptáveis em seu ambiente. Pois, o processo de coping requer que a pessoa se esforce para desenvolver estratégias de enfrentamento, que lhe permita lidar com uma determinada situação adversa. A adaptação humana pode ser um resultado possível da forma como a pessoa empreende suas estratégias de enfrentamento frente a uma determinada situação adversa. No entanto, não é possível afirmar que o coping decorre de um comportamento permeado por atos adaptáveis, já que as estratégias de enfrentamento são desenvolvidas para enfrentar, de maneira alternativa, uma realidade adversa que se faz presente na vida da pessoa.

A manifestação de atos adaptáveis não exige esforço da pessoa para lidar com os processos de mudanças, pois tais atos são provenientes de um comportamento reativo da pessoa perante as transformações do ambiente. As estratégias de enfrentamento são as maneiras alternativas que a pessoa desenvolve para enfrentar uma situação adversa. Por sua vez, a pessoa consegue desenvolver o processo de coping ao demonstrar esforço para encontrar maneiras diferentes que lhe possibilite lidar com as mudanças de seu ambiente.

O *coping* é um processo que envolve esforço. Este processo demanda da pessoa a manifestação de empenho para desenvolver estratégias, que lhe possibilitem lidar de maneira alternativa com a situação de mudança que vivencia. O *coping* é um processo proposital. Ele se distingue dos comportamentos reativos que ocorrem em situações de condução da rotina (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; BHAMRA *et al.*, 2011; REPPOLD *et al.*, 2012).

Compreender com precisão uma situação adversa não é um processo simples, tampouco rápido. A percepção de precisão, sobre uma determinada circunstância, decorre da reavaliação que a pessoa realiza sobre o evento ocorrido, e este processo

requer uma “energia mental tão focada em agir e reagir que pode levar um tempo considerável para esclarecer o que aconteceu ou avaliar seu significado” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 148).

A fase de pós-impacto é o momento do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, no qual a pessoa em conhecimento sobre como se deu seu processo de enfrentamento para com a situação adversa, inicia uma série de considerações sobre o fato ocorrido. Tais considerações emergem de questionamentos que a pessoa faz a si mesma, dentre os quais: “qual foi o significado pessoal ou a importância do que aconteceu? que novas exigências, ameaças e desafios a situação impõe? pode tudo voltar ao que era ou as coisas mudaram significativamente?” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 148).

Uma pessoa, após vivenciar um evento de abrupta mudança, tem alterada sua relação com o seu ambiente, pois a situação adversa faz emergir uma nova realidade a ser vivenciada. Por seu turno, o processo de enfrentamento faz com que a pessoa reequilibre suas emoções e, por conseguinte, ajuste, ou seja, regule suas ações e comportamento para lidar com o novo contexto que se faz posto em suas relações com seu ambiente. Uma situação de abrupta mudança indica que essa regulamentação é, ainda mais, necessária.

O reequilíbrio das emoções de uma pessoa ao defrontar-se com uma situação adversa é requerida pelo fato de que “qualquer mudança na relação pessoa-ambiente conduzirá a uma reavaliação do que está acontecendo, seu significado, e o que pode ser feito” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 143). A reavaliação feita pela pessoa sobre sua relação com o ambiente, faz com que seu processo de *coping* seja continuamente mediado por reexames cognitivos em relação às mudanças que ocorrem no ambiente ao qual a pessoa está inserida.

Os reexames cognitivos, como um processo de reconfiguração da adversidade vivenciada pela pessoa, faz com que ela consiga flexibilizar seus comportamentos e ações, para enfrentar os fatores de riscos, que geram a percepção da vulnerabilidade advinda de sua condição de estresse psicológico. Contudo, os reexames cognitivos podem desencadear sentimentos negativos na pessoa, também decorrentes de situações adversas em contextos organizacionais. Pois:

(a) coping é um processo ou uma interação que se dá entre a pessoa e o ambiente; (b) sua função é de administração da situação estressora, ao invés de controle ou domínio da mesma; (c) os processos de coping pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente da pessoa; (d) o processo de coping constitui-se em uma mobilização de esforço, pela qual as pessoas irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar (reduzindo, minimizando ou tolerando) as demandas internas ou externas que surgem da interação com seu ambiente (FOLKMAN; LAZARUS, 1980, p. 223).

O modo pelo qual um determinado fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente da pessoa, faz com que o processo de coping atue como um fator de proteção interno, pois é a partir dele que a pessoa desenvolve estratégias de enfrentamento, que lhe permite enfrentar as estressantes situações que a deixam vulnerável. Mas, o processo de *coping* desenvolvido pela pessoa, não busca eliminar permanentemente o fator adverso que ela vivencia, pois nestas circunstâncias, “difícilmente se poderia encontrar os problemas nem mesmo as respostas de coping para enfrentá-los” (PERLIN; SCHOOLER, 1978, p. 8).

O processo de *coping* se desenvolve em uma estrutura, que pode emergir por distintos meios, tais como: quando a pessoa modifica as condições que dão origem ao problema; quando controla o significado da experiência adversa; quando encontra uma forma que neutraliza o caráter problemático; ou, mantém as consequências emocionais dos problemas dentro de limites administráveis (PERLIN; SCHOOLER, 1978; BARLACH; MALVEZZI, 2010; SCHOLZ *et al.*, 2012).

A estrutura de coping não trata de como eliminar os problemas advindos das adversidades, mas como enfrentá-los. Para Lazarus e Folkman (1984), a estrutura de coping evidencia por quais circunstâncias a pessoa, frente às adversidades, desenvolve seus mecanismos de defesa para impedir que as dificuldades vivenciadas se transformem em estresse emocional.

Os meios que atenuam as relações de tensões vivenciadas pelas pessoas em situações adversas, decorrem da maneira como elas empreendem o seu processo de coping para lidar com as adversidades. No entanto, as estratégias de enfrentamento, como mecanismos de defesa para a pessoa, são manifestadas de maneiras distintas no decorrer de um processo de *coping* que ela desenvolve frente a uma situação adversa.

Uma das maneiras utilizadas pelas pessoas para enfrentarem uma situação

adversa está centrada na emoção. O processo de coping focado na emoção indica que, as estratégias de enfrentamento da pessoa são empreendidas com o intuito de reduzir o desconforto dela diante da situação adversa. Para tanto, a pessoa evita ou nega as reais circunstâncias que vivencia. A forma centrada na emoção é mais provável de ser utilizada pela pessoa quando ela, ao reexaminar cognitivamente a situação adversa ao qual se depara, compreende que “nada pode ser feito para modificar o fator ameaçador” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 150).

As estratégias de evitação/negação da realidade incluem tentativas cognitivas ou comportamentais da pessoa, para ela se manter longe de um fator estressor. Algumas dessas tentativas são: evitar o problema, fugir da situação ou deixar o tempo passar (DELL'AGLIO; HUTZ, 2002; BHAMRA *et al.*, 2011; REPPOLD *et al.*, 2012). O objetivo da pessoa ao lançar mão de estratégias de enfrentamento, com foco na emoção, é modificar sua compreensão em relação ao ambiente no qual vivencia a situação adversa. Por esse motivo, ela realiza a reconfiguração do significado da situação, pois isto a propicia enfrentar a realidade, sem que precise alterar a situação objetivamente (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

A outra maneira para enfrentar uma situação adversa está centrada no problema. Essa forma indica que a pessoa para enfrentar uma situação adversa, opta pela neutralização do fator que gera a situação adversa, esta é a maneira pela qual ela busca conseguir superar o problema. Os esforços de coping centrados no problema geram soluções alternativas para que a pessoa combata a situação adversa. A pessoa ao fazer uso dessa forma de empreender uma estratégia de enfrentamento, não nega a existência da situação adversa, pois ao enfrentar objetivamente a sua realidade, ela desenvolve um esforço de coping focado no problema, ou seja, seu esforço está focado em se aproximar do problema que ora vivencia. (ANTONIAZZI, 1999; BARLACH; MALVEZZI, 2010; RUTTER, 2012; SCHOLZ *et al.*, 2012).

Segundo Lazarus e Folkman (1984), a estratégia de coping focada no problema ocorre com maior frequência quando a pessoa ao reconhecer a situação estressante que vivencia, compreende que pode intervir diretamente na superação de tal situação. O esforço de coping focado na emoção ocorre de forma oposta, ou seja, quando a pessoa compreende que não detém controle sobre a situação estressante que vivencia, opta por

negar ou evitar a existência de tal situação.

Não é possível afirmar que o coping focado no problema ou centrado na emoção, tenha maior relevância ou se sobreponha um ao outro. Faz-se necessário considerar que uma pessoa, ao vivenciar uma situação que lhe cause estresse psicológico, pode lançar mão de um conjunto de estratégias para enfrentar essa situação, que lhe dá condições de fazer o uso simultâneo ou sequencial do *coping*, sejam elas com foco no problema ou centrada na emoção (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para Beutler; Moos e Lane (2003) o processo de coping também é desenvolvido por meio de estilos de coping, especificamente em ambientes estressantes que provocam mudanças comportamentais e cognitivas na pessoa. Tais mudanças ocorrem de forma distinta para cada sujeito, pois cada um desenvolve um processo distinto de enfrentamento da realidade, devido à forma de como utilizam seus respectivos estilos de coping.

Segundo Lazarus e Folkman (1984), estilo de coping refere-se à ação e o significado, que funciona no núcleo cognitivo e comportamental da pessoa e influenciam, portanto, o desenvolvimento de um processo consistente de respostas da pessoa para enfrentar à situação adversa. Os estilos de coping englobam duas dimensões: a situacional e a disposicional, que de acordo com Bouchard; Guillemette e Landry-Léger (2004) são duas abordagens geralmente tratadas como díspares, mas relevantes para a compreensão dos estilos pelos quais as pessoas podem realizar o processo de enfrentamento a uma situação adversa.

As situações adversas são mutáveis, em face de suas particularidades e ocorrência ao longo de tempos distintos. A realidade em transformação faz com que as pessoas ao avaliarem as condições de estresse advindas de seu ambiente, desenvolvam estratégias de enfrentamento específicas para enfrentar tais situações adversas. O processo de desenvolvimento de estratégias de enfrentamento, específicas para enfrentar uma determinada realidade é denominada de *coping* situacional. São estratégias de enfrentamento desenvolvidas a partir de um conjunto de pensamentos e comportamentos da pessoa em resposta às situações adversas específicas, para o momento em que ela vivencia (ANTONIAZZI, 1999; RUTTER, 2012; SCHOLZ *et al.*, 2012; BHAMRA *et al.*, 2011; REPPOLD *et al.*, 2012).

O processo de enfrentamento desenvolvido por uma pessoa também pode ocorrer por meio do *coping* disposicional. Trata-se das estratégias de enfrentamento já utilizadas anteriormente pela pessoa para lidar com situações adversas que tenha vivenciado. Quando um processo de enfrentamento ocorre por meio do *coping* disposicional indica que a pessoa está desconsiderando as circunstâncias ou momento do tempo em que ocorre o problema, pois independente da situação adversa que se faz presente, ela sempre lançará mão das mesmas estratégias de enfrentamento, já utilizadas em outras situações, para enfrentar a nova adversidade (ANTONIAZZI, 1999). Ou seja, o *coping* disposicional refere-se à tendência da pessoa em assumir em seu comportamento diante de situações estressantes, o uso de estratégias de enfrentamento já utilizadas, das quais a pessoa lançará mão independentemente de uma compreensão específica sobre a situação estressora que vivencia.

Para Antoniazzi (1999) e Silva e Zanini (2011) intermediar a relação entre o *coping* situacional e disposicional permite abranger as diferenças individuais em termos de *coping*, bem como as reações desenvolvidas pelas pessoas frente às similares situações adversas que as deixam em uma condição de estresse.

Embora haja relevância em estudar as diferenças individuais em termos de formas e estilos de *coping*, segundo Lazarus e Folkman (1984), outro enfoque de pesquisa, peculiarmente relevante, é estudar as restrições do ambiente que inibem a máxima utilização das estratégias de enfrentamento pela pessoa, mesmo que as estratégias desenvolvidas sejam adequadas para combater uma determinada situação adversa.

Existem restrições de cunho pessoal que estão internalizadas nos valores culturais e crenças que proíbem certos tipos de ações e sentimentos, bem como, as próprias concepções psicológicas “que são um produto de desenvolvimento exclusivo da pessoa” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 165). As restrições de cunho pessoal acabam por determinar quais comportamentos ou sentimentos são apropriados e quando eles não o são. No entanto, as pessoas diferem nas maneiras como cumprem, aceitam ou criam suas restrições pessoais, seja pelas distinções enquanto ser humano ou quanto à situação que vivencia.

Há uma ampla gama de diferenças individuais e situacionais que podem determinar as restrições de cunho pessoal, que inibem a máxima utilização das

estratégias de enfrentamento. Geralmente tais restrições derivam dos valores, crenças e normas que operam como restrições importantes para a pessoa em determinadas situações (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

As restrições ambientais oscilam entre as situações onde existe uma ampla gama de recursos disponíveis para a pessoa utilizar como fatores de proteção e, em outros casos, o próprio ambiente frustra a utilização eficaz. Os ambientes diferem em sua natureza e frequência de ameaças para a pessoa, e frente à amplitude das opções/recursos disponíveis para lidar com situações ameaçadoras, o “ambiente pode responder aos esforços de coping das pessoas de maneira que negam suas estratégias” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 167).

Em relação aos aspectos de restrições pessoais e do ambiente, o nível de ameaça de uma situação adversa desempenha um papel elementar na determinação do processo de coping desenvolvido pela pessoa e, por conseguinte, na experiência da pessoa ao vivenciar tal situação. O fato de uma pessoa sentir-se ameaçada por uma situação adversa, “em parte é uma função da sua avaliação dos recursos de enfrentamento, às demandas internas e externas de uma determinada situação, bem como das restrições de inibição de sua utilização” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 167).

Quando o nível de ameaça percebido pela pessoa é excessivo, emerge nela uma condição de hipervigilância que corresponde à redução da capacidade de processamento de informações e resolução de problemas pela pessoa, devido à alta ameaça que sente ao defrontar-se com uma determinada situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Em circunstâncias nas quais uma pessoa sente um alto grau de ameaça ao vivenciar uma situação adversa ela, por vezes, delimita a sua capacidade de compreensão e de ação sobre a situação, pois a maneira pela qual a pessoa busca compreender e até mesmo de ter acesso a recursos que lhe auxiliem a lidar com a situação, torna-se delimitada devido ao excessivo nível de ameaça que ela sente.

No entanto, ressalta-se que, quando uma pessoa está em uma condição de hipervigilância, os altos níveis de ameaça não provocam necessariamente a diminuição da qualidade das estratégias de enfrentamento, ou seja, da efetiva ação no processo de enfrentamento de uma situação adversa. Pois, o nível de ameaça é apenas um dos fatores determinantes dos esforços de *coping* de uma pessoa. Por esse motivo, conhecer os

recursos que uma pessoa utiliza e lança mão em uma situação estressante, não é suficiente para estabelecer possíveis resultados proveniente do processo de enfrentamento, pois os resultados do processo de *coping* são aspectos distintos do processo em si. Além disso, os recursos empreendidos em um processo de coping não permanecem estáticos ao longo do tempo, mas são propensos a se expandirem ou reduzirem, “em função da experiência, tempo de vida e as exigências de adaptação associados com diferentes períodos do curso da vida” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 170).

Independente da maneira escolhida pela pessoa para desenvolver seu processo de coping, as estratégias de enfrentamento também estão relacionadas aos recursos externos, denominados de *buffers*, que a pessoa dispõe ao defrontar-se com uma situação adversa. Sobre o conceito de *buffers*, neste artigo, é tratado de forma mais aprofundada a seguir.

***Buffers*: fator de proteção externo**

As pessoas são capazes de enfrentar situações adversas de maneira a diminuir os efeitos negativos do risco sobre elas. Essa capacidade decorre dos fatores de proteção que utilizam, pois estes atuam na redução dos impactos das adversidades, protegendo-as e possibilitando-lhes condições para enfrentar um determinado fator de risco (COWAN; COWAN; SCHULZ, 1996).

Os fatores de proteção não estão somente associados aos mecanismos desenvolvidos internamente pela pessoa por meio do processo de *coping*. Os elementos externos que a pessoa dispõe em uma situação de risco, também atuam como fatores de proteção, sendo estes denominados de *buffers*. De acordo com Lazarus e Folkman (1984), para discutir o conceito de *buffers* como recursos externos, que atuam como fatores de proteção para a pessoa, faz-se necessário compreender previamente o que representa, conceitualmente, o termo recurso.

Os recursos são elementos externos que estão prontamente disponíveis para a pessoa na ocasião em que ocorre a situação adversa. Entre estes elementos estão: “o dinheiro, ferramentas, outras pessoas, habilidades relevantes, até mesmo a competência para localizar recursos que são necessários, mas não estão disponíveis” (LAZARUS;

FOLKMAN, 1984, p. 158).

Os *buffers* auxiliam a pessoa em seu processo de enfrentamento. Geralmente estão associados a recursos de resistência utilizados por ela para combater uma situação adversa. Entretanto, os buffers são recursos que implementam o processo de enfrentamento. Segundo Lazarus e Folkman (1984, p. 158), os buffers são “fatores que precedem a influência do *coping*”, pois, são recursos externos pelos quais a pessoa toma por parâmetro ou faz uso para promover a evolução de seu processo de enfrentamento a uma determinada situação que lhe causa estresse.

Perlin e Schooler (1978) afirmam que os recursos externos, em um processo de enfrentamento, são úteis para as pessoas lidarem com as tensões decorrentes de situações nas quais elas detêm pouco controle direto sobre o fator de risco. Isto é, a utilização de recursos externos em um processo de enfrentamento, detém uma maior utilidade para as pessoas quando elas se deparam com situações adversas, nas quais sentem que detêm pouco controle direto sobre o fator que lhes causam uma condição de estresse psicológico.

Para Lazarus e Folkman (1984, p. 159) “seria impossível catalogar todos os recursos que as pessoas dispõem para enfrentar as infinidades de demandas da vida”. Os autores afirmam que é mais relevante em um estudo, concentrar-se na identificação das principais categorias de recursos de enfrentamento utilizadas pelas pessoas foco de pesquisa.

Em uma pesquisa, a categoria de recursos de propriedade da pessoa pode incluir elementos, tais como: a saúde e energia - um recurso físico; crenças positivas - um recurso psicológico; e as habilidades de resolução de problemas - um recurso de competências. As demais categorias que possam emergir em um estudo, geralmente, estão relacionadas a recursos “mais ambientais e incluem recursos sociais e materiais” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 159).

Moraes e Rabinovich (1998), afirmam que os seres humanos conseguem enfrentar e superar as adversidades da vida, ao combinarem os fatores de proteção que emergem de seus atributos enquanto sujeitos; atributos contextuais do ambiente; e atributos de seu funcionamento psicológico. O processo de enfrentamento advém do conjunto de aspectos individuais, psicológicos e ambientais, que a pessoa desenvolve

e/ou faz uso como mecanismos de defesa.

Os fatores de proteção que a pessoa desenvolve e utiliza em seu processo de enfrentamento, atuam como “um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que ocorrem em um tempo, dadas certas combinações benéficas do indivíduo.” (JOB, 2000, p. 45-46). Faz-se necessário compreender que os fatores de proteção emergem da capacidade das pessoas realizarem a junção de atributos internos e externos para enfrentarem as adversidades. Para Lazarus e Folkman (1984) tal junção ocorre em face da categoria de recursos denominada de competências, que propicia nas pessoas a manifestação da habilidade de resolução de problemas.

A demonstração de competência, como um recurso empreendido pela pessoa frente à adversidade, decorre também de sua habilidade social. A habilidade social é um recurso importante para o processo de enfrentamento às adversidades, pois trata da capacidade da pessoa comunicar-se e comportar-se diante de outras pessoas de maneira socialmente adequada. A habilidade social de uma pessoa facilita a “resolução de problemas em conjunto com outras pessoas, aumentando a probabilidade de cooperação ou de um suporte em geral, que dão maior controle individual sobre as interações sociais” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 163).

Segundo Pesce *et al.* (2004), os *buffers* na condição de recursos externos constituídos a partir dos elementos que a pessoa dispõe ou capta do meio em que vive, atuam na mediação do processo de enfrentamento aos fortes impactos gerados pelas situações adversas sobre a pessoa. Os impactos negativos gerados pelas situações adversas sobre a pessoa geram o seu desequilíbrio psicológico e emocional, o que torna os fatores de proteção para ela o “ponto chave necessário para o restabelecimento do equilíbrio perdido e demonstração de competência apesar da adversidade” (PESCE *et al.*, 2004, p. 137).

Rutter (1985) considera que os *buffers*, como mecanismos de proteção, amenizam os impactos negativos de eventos estressantes sobre o bem-estar físico e psicológico da pessoa. Mas, faz-se necessário levar em consideração que um fator de proteção não precisa estar associado a situações positivas ou benéficas, pois em muitas situações, a maneira pela qual uma pessoa se protege de um fator estressor, não a livra da existência do mesmo.

Apesar dos *buffers* serem recursos que a pessoa identifica, e propiciam que ela desenvolva um processo de enfrentamento às situações de risco, tais fatores de proteção não determinam quais são os fatores que possibilitam o alcance de seu bem-estar, de modo que os fatores de proteção são aqueles elementos que, “numa trajetória de risco, acabam por mudar o curso da vida da pessoa” (YUNES; SZYMANSKY, 2001, p. 38). Na medida em que os fatores de proteção propiciam a adaptação da pessoa à realidade aversiva, os *buffers* exercem o papel de “modificar a resposta do indivíduo em situações adversas mais do que favorecer diretamente o seu desenvolvimento” (RUTTER, 1987, p. 37).

Os fatores de proteção externos alteram os significados do fator de risco considerado pela pessoa, pois os fatores de proteção ao serem utilizados, reduzem as consequências do risco sobre ela. Elementos tais como: a exposição e o envolvimento da pessoa com o risco determinam a redução das reações negativas. Pois, a reconfiguração dos significados do risco cria oportunidades para a reversão dos efeitos do estresse sobre ela (RUTTER, 1987; DUARTE; SILVA, 2013; ADLER; SILVA, 2013).

Os *buffers* representam as influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental ao qual se defronta no decorrer de sua vida (RUTTER, 1985). Pois, a proteção refere-se à maneira como a pessoa lida com as transições e mudanças de sua vida, a partir do sentido que ela mesma dá à sua experiência, ao agir diante de situações adversas (RUTTER, 1987; RUTTER, 2012; SCHOLZ et al., 2012).

Há de se reconhecer que as premissas teóricas do conceito de *buffers* não determinam suas variações, estilos, formas de manifestação ou especificidades conceituais. Contudo, é possível afirmar que a utilização de fatores de proteção externos, está relacionada às circunstâncias e elementos que uma pessoa dispõe ou capta do meio em que vive para auxiliá-la em seu processo de enfrentamento, diante de uma determinada situação adversa (PESCE ET al., 2004).

Pesquisas como as de Barlach e Malvezzi (2010) imputam à psicologia positiva a compreensão da reconfiguração do significado de uma situação adversa, quando uma pessoa consegue combinar seus fatores de proteção e transformá-los em mecanismos de defesa e seguir a diante fortalecida com sua vida. Este argumento é que baliza a nossa

proposta de um modelo de interpretação da realidade vivida por pessoas em contextos organizacionais, que atravessaram por mudanças radicais.

Considerações Finais

O interesse deste artigo foi o de explorar os preceitos teóricos do processo de enfrentamento humano às situações adversas - difundidos pelo movimento da psicologia positiva – enfocando, para tanto, a realidade vivida pelas pessoas em contextos organizacionais. Buscou-se preencher a lacuna teórica existente sobre a ausência de uma explicação teórica que aponte como ocorre o processo em questão. Vez que este enfoque de estudo se deu no âmbito das ciências administrativas, sabemos que a investigação sobre os comportamentos individuais das pessoas na área de Administração, tende a priorizar a utilização das perspectivas Sociológicas e Antropológicas em suas abordagens.

De certo as abordagens desenvolvidas, por exemplo, por Dejours (1992) sobre o sofrimento vivido pelas pessoas perante os modos modernos de organização do trabalho; por Pagès (1993) sobre o poder nas organizações e os seus impactos sobre a vida e o trabalho dos indivíduos; e até mesmo a obra de Sennett (2009) que faz uma reflexão acerca dos impactos da sociedade capitalista moderna sobre o comportamento dos indivíduos, impactos esses que estariam, segundo o autor, provocando a corrosão do caráter dos indivíduos perante as suas relações sociais em vida coletiva; ofereceriam importantes enfoques interpretativos para a discussão empreendida neste artigo. No entanto, a possibilidade de fazer uma aproximação pouco usual entre o movimento da psicologia positiva e o contexto organizacional, pareceu-nos uma escolha apropriada para empreender uma tentativa de contribuição ao avanço do conhecimento, sobre o assunto, em ambas as esferas do saber.

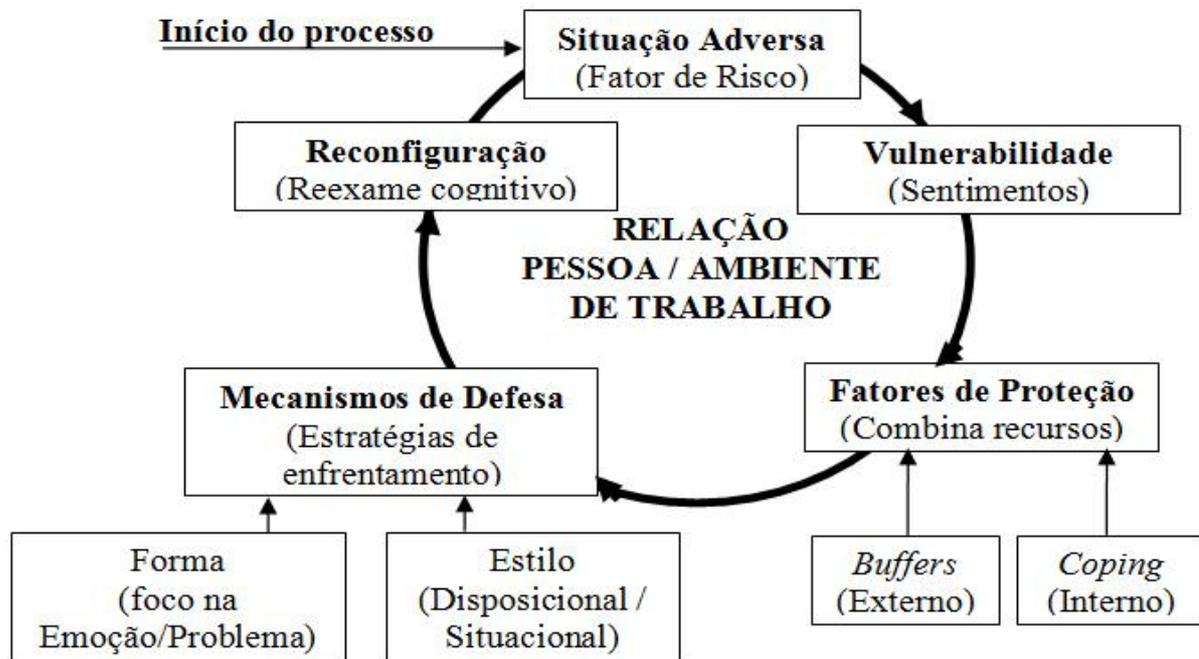
Feitos esses esclarecimentos iniciais, a partir da fundamentação teórica neste artigo, compreendeu-se que o processo de enfrentamento das pessoas às situações adversas da vida, está alicerçado nos fatores de proteção internos e externos que elas mobilizam e, por conseguinte, os transformam em estratégias de enfrentamento, ou seja, mecanismos de defesa para lidar com a situação adversa e reconfigurar o significado da situação. Logo, considerando as situações adversas que ocorrem no contexto

organizacional, e que estas acabam por impactar as pessoas gerando nelas sentimentos negativos, percebe-se que é a partir da interação da pessoa com o seu ambiente de trabalho permeado por adversidades, que surge a suscetibilidade dela ao risco, ou seja, a pessoa fica em uma condição vulnerável. A partir do momento em que a pessoa percebe a sua condição de vulnerabilidade é que inicia o seu processo de enfrentamento à situação, mobilizando para tanto, recursos internos e externos, ou seja, fatores de proteção para se fortalecer e conseguir lidar com a situação adversa vivenciada em seu ambiente de trabalho.

Dispondo de forças internas e externas, a pessoa pode combinar seus fatores de proteção, de modo que consiga atribuir uma utilidade para cada um de seus fatores e, assim, consiga desenvolver estratégias de enfrentamento pelas quais se torna possível lidar com a situação aversiva. Quando uma pessoa desenvolve estratégias de enfrentamento, ou seja, mecanismos de defesa, ela ganha condições de reconfigurar o significado da situação vivenciada, superando, portanto, a sua condição de vulnerável diante da situação adversa. Sendo assim, na figura 01 é apresentado um esquema interpretativo para se compreender o ciclo do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismo de defesa, empreendido pelas pessoas inseridas em contextos organizacionais adversos. Tal esquema foi compreendido, neste artigo, por cinco passos, conforme segue:

- 1º Passo: Identificar uma situação adversa em um contexto organizacional, considerada como um fator de risco para as pessoas inseridas em uma determinada organização.
- 2º Passo: Revelar os sentimentos que emergiram nas pessoas e as deixaram suscetíveis a vulnerabilidade.
- 3º Passo: Identificar os fatores de proteção internos (*coping*) e fatores de proteção externos (*buffers*), que as pessoas mobilizaram no momento em que elas tomaram consciência da situação.
- 4º Passo: Identificar os mecanismos de defesa (forma e estilo) utilizados pelas pessoas para enfrentar a situação.
- 5º Passo: Revelar o significado da situação adversa para as pessoas após o enfrentamento.

Figura 01 – Esquema interpretativo do processo de enfrentamento humano aos contextos organizacionais adversos



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da fundamentação teórica

A ideia de elaborar um modelo para se interpretar o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, em contextos organizacionais, surgiu pelo fato de que, este fenômeno ainda não foi explorado de forma aprofundada em contextos organizacionais, bem como, pelo fato de que os resultados de futuros estudos poderão contribuir para que os gestores pensem em novas formas de treinamento e desenvolvimento das pessoas, inseridas em contextos organizacionais, que necessitam de mudanças radicais. Pois, os impactos de qualquer situação adversa sobre as pessoas, por vezes, acarretam prejuízos diretamente para elas e indiretamente para as organizações e para a sociedade, em termos psicológicos e econômicos.

Reconhecemos que este modelo de interpretação aqui apresentado (utilizamos o termo interpretação em vez de análise porque, segundo a visão Cartesiana, a palavra análise deve ser utilizada às pesquisas quantitativas que utilizam instrumentos estatísticos refinados, e neste modelo aqui apresentado à intenção é apreender o fenômeno em vez de dissecá-lo), como qualquer outro modelo, tem as suas limitações, pois é resultado de uma reificação e, por isso deve ser utilizado pelo pesquisador com

parcimônia. Ou seja, os resultados apontados neste trabalho são naturalmente um insight teórico e não devem ser tomados como valor de face. Mas é exatamente pela existência deste insight – constituído, nesta pesquisa, pelo o esquema interpretativa elaborado – que as futuras pesquisas terão condições de averiguar empiricamente de que maneira o esquema interpretativo, aqui elaborado, refina a abordagem sobre o processo de enfrentamento humano quando ocorrido em contexto organizacional. Será desse maneira que o próprio insight teórico aqui delineado será aperfeiçoado em sua concepção.

Portanto, sabe-se que como qualquer abordagem, este estudo não fornece um quadro completo para compreensão do fenômeno. E considerando ser uma perspectiva importante o confronto entre a pesquisa empírica e as premissas norteadoras da literatura disponível sobre os fatores de proteção, estudos futuros podem buscar responder perguntas como as apresentadas a seguir:

- Como os processos de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizados pelas pessoas, influenciam a configuração das relações de trabalho nas organizações em que estão inseridas?
- Quais os padrões de enfrentamento desenvolvidos pelas pessoas ao vivenciarem similares situações organizacionais adversas?
- Existe relação entre o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizados pelas pessoas e o desempenho organizacional?

Referências

- ADLER, C. S.; SILVA, A. L. A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidencias de uma operação de aquisição. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 2, p. 16-41, 2013.
- ANTONIAZZI, A. S. *Desenvolvimento de Instrumentos para a Aplicação de Coping em Adolescentes Brasileiros*. Tese de Doutorado em Psicologia. Instituto de Psicologia do Desenvolvimento – UFRGS, Porto Alegre, 1999.
- BARLACH, L.; MALVEZZI, S. *Human Resilience: what is it? A conceptual review*. Saarbrücken, Deutschland: VDM Verlag, 2010.
- BEUTLER, L. F.; MOOS, R. H.; LANE, G. Coping, Treatment Planning, and Treatment Outcome: Discussion. *Journal of Clinical Psychology*, v. 56, n. 10, p. 1151-1167, 2003.
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future direction. *International Journal of Production Research*, v. 49, p. 5375-5393, 2011.

- BOUCHARD, G., GUILLEMETTE, A.; LANDRY-LÉGER, N. Situational and Dispositional Coping: an examination of their relation to personality, cognitive appraisals, and psychological distress. *European Journal of Personality*, n.18, p. 221-238, 2004.
- BRÜSEKE, F. J. *A Técnica e os Riscos da Modernidade*. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.
- CECCONELLO, A. M. *Resiliência e Vulnerabilidade em Famílias em Situação de Risco*. Tese de Doutorado em Psicologia. UFRGS, Porto Alegre, 2003.
- COUTO, M. C. P. de P. *Fatores de Risco e Proteção na Promoção de Resiliência no Envelhecimento*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. UFRGS, Porto Alegre, 2007.
- COWAN, P. A., COWAN, C. P.; SCHULZ, M. S. Thinking About Risk and Resilience in Families. In: HETHERINGTON, M. E.; BLECHMAN, E. A. (Orgs.), *Stress, Coping and Resiliency in Children and Families*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 1-38, 1996.
- DELL'AGLIO, D. D.; HUTZ, C. S. Estratégias de Coping e Estilo Atribucional de Crianças em Eventos Estressantes. *Estudos de Psicologia*. Natal, v.7, n.1, p. 5-13, 2002.
- DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.
- DUARTE, M. de F.; SILVA, A. L. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. *Organizações & Societies*, v. 20, n. 67, p. 699 – 715, 2013.
- FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. An Analysis of Coping in a Middle-aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*. v. 21, p. 219-239, 1980.
- HUTZ, C. S., KOLLER, S. H.; BANDEIRA, D. R. Resiliência e Vulnerabilidade em Crianças em Situação de Risco. Coletâneas da Anpepp: aplicações da psicologia na melhoria da qualidade de vida. Rio de Janeiro, n.12, p. 79-86, 1996.
- JEOLÁS, L. S. O Diálogo Interdisciplinar na Abordagem do Risco: limites e possibilidades. *Saúde e Sociedade*. São Paulo, v.19, n.1, p. 9-21, 2010.
- JOB, J. R. P. P. *A Escritura da Resiliência: testemunhas do holocausto e a memória da vida*. Tese de Doutorado em Psicologia Clínica. PUC-SP, São Paulo, 2000.
- JOB, F. P. P. *Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações*. Tese de Doutorado em Administração. EAESP-FGV, São Paulo, 2003.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer, 1984.
- MASTEN, A. S.; GARMEZY, N. Risk, Vulnerability and Protective Factors in Developmental Psychopathology. In: LAHEY, B. B.; KAZDIN, A. E. (Orgs.). *Advances in Clinical Child Psychology*. New York: Plenum Press, v. 8, p. 1-52, 1985.
- MORAES, M. C. L.; RABINOVICH, E. P. Resiliência: uma discussão introdutória. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano*, São Paulo, v. 6, n. 1/2, p. 10-13, jan./dez. 1998.
- MILANI, R. G.; LOUREIRO, S. R. Criança em Risco Psicossocial Associado à Violência Doméstica: o desempenho escolar e o autoconceito como condição de proteção. *Estudos de Psicologia*. Natal, v. 14, n. 3, p.191-198, dez. 2009.
- PAGÈS, M. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993

- PESCE, R. P., ASSIS, S. G., SANTOS, N.; OLIVEIRA, R. de V. C. Risco e Proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 20, n. 2, p. 135-143, 2004.
- PERLIN, L. I.; SCHOOLER, C. The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, v. 19, n.1, p. 2-21, 1978.
- POCHMANN, M. Mobilidade social no capitalismo e redivisão internacional da classe media. In Bartelt, D. D (Org.) *A "Nova classe média" no Brasil como conceito e projeto político*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2013.
- REPPOLD, C. T.; MAYER, J. C.; ALMEIDA, L. S.; HUTZ, C. S. Avaliação da Resiliência: Controvérsia em Torno do Uso Das Escalas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 25, p. 248-255, 2012.
- RUTTER, M. Resilience in the Face of Adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, n. 147, p. 598-611, 1985.
- RUTTER, M. Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, p. 316-331, 1987.
- RUTTER, M. Resilience: some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, n. 14, p. 626-631, 1993.
- RUTTER, M. Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*, v. 24, p. 335-344, 2012.
- SCHOLZ, R. W., BLUMER, Y. B., BRAND, F. S. Risk, vulnerability, robustness, and resilience from a decision-theoretic perspective. *Journal of Risk Research*, v. 15, p. 313-330, 2012.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. São Paulo: Editora Record, 2009.
- SILVA, L. S. D.; ZANINI, D. S. Coping e Saúde Mental de Adolescentes Vestibulandos. *Estudos de Psicologia*. Natal, v.16, n. 2 p.147-154, maio/ago. 2011.
- TAVARES, J.; YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H.; PEREIRA, A. M. S.; RALHA-SIMÕES, H.; CASTRO, M. A. C. D. de. *Resiliência e Educação*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: Tavares, J. (Org.). *Resiliência e Educação*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- ZACHARIAS, M. A.; GREGR, E. J. Sensitivity and Vulnerability in Marine Environments: an approach to identifying vulnerable marine areas. *Conservation Biology*, v. 19, n. 1, p. 86-97, 2005.