



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**O Papel da Resiliência no Recrutamento  
de Funções Executivas e de Gestão Intermédia**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Pedro Branco**

**N.º 50033635**

**Orientação: Professora Doutora Daniela Wilks**

Lisboa

Outubro de 2017

## **Declaração de autoria**

O conteúdo desta dissertação é da exclusiva responsabilidade do seu autor. Mais se declara que não foi incluído neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a correta referência. A este propósito, se declara que foi lido o Regulamento do Estudante sobre plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data: \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Daniela Wilks, pela indispensável e sábia orientação nos vários aspetos desta dissertação, pela constante disponibilidade, motivação, amabilidade e flexibilidade em todos os momentos — particularmente nos mais difíceis.

Agradeço à Alexandra, pela cumplicidade e carinho, bem como por toda a paciência, disponibilidade, espírito de sacrifício e apoio durante os últimos dois anos.

Agradeço à minha família, particularmente à minha mãe e aos meus filhos, por todo o apoio e compreensão ao longo deste tempo, em que não estive tão presente quanto todos gostaríamos.

Agradeço ao meu amigo Nuno Quintas, pela sapiência linguística e aconselhamento literário que me concedeu na revisão desta dissertação.

Agradeço ao meu amigo João Cunha Pereira por todo o gentil aconselhamento no campo estatístico, onde a minha resiliência foi posta à prova.

Agradeço ao Professor Doutor Marco Pereira e demais autores da ERA – Escala de Resiliência para Adultos – adaptada à População Portuguesa, por toda a disponibilidade na partilha de informação relativamente à Escala.

Agradeço ao José Bancaleiro pela nossa amizade de 10 anos e, particularmente, pelo *mentoring* que se consubstanciou num crescimento pessoal e profissional, apesar da adversidade.

*Do not judge me by my successes,  
judge me by how many times I fell down and got back up again.*

NELSON MANDELA

*In order to succeed,  
people need a sense of self-efficacy,  
to struggle together with resilience  
to meet the inevitable obstacles and inequities of life.*

ALBERT BANDURA

*Was mich nicht umbringt, macht mich starker.*

*(O que não me mata, torna-me mais forte.)*

FRIEDRICH NIETZSCHE

*The ultimate measure of a man  
is not where he stands in moments of comfort and convenience,  
but where he stands at times of challenge and controversy.*

MARTIN LUTHER KING, JR.

## Índice

I. Introdução .....	1
II. Revisão da literatura .....	4
1. Resiliência.....	4
1.1. Origem etimológica .....	6
1.2. Contextualização histórica .....	6
1.3. Correntes .....	8
2. Vulnerabilidade e invulnerabilidade .....	9
3. Autoconceito, autoimagem e autoestima .....	11
3.1. Autoconceito acadêmico, físico, social, pessoal, familiar e global .....	13
4. Autoeficácia.....	14
5. Força do ego .....	14
6. Stresse .....	15
7. <i>Hardiness</i> / robustez — resistência ao stresse .....	16
8. <i>Coping</i> .....	17
9. Competência.....	19
10. Risco e fatores de risco .....	20
11. Proteção e fatores de proteção .....	21
12. Vulnerabilidade, risco e proteção.....	22
13. Espiritualidade na resiliência .....	22
14. Autorregulação.....	24
15. Inteligência emocional (QE).....	25
16. Dicotomias .....	26
16.1. Adaptação ou superação?.....	26
16.2. Resistência ao stresse ou recuperação? .....	27
16.3. Traço ou processo?.....	28
16.4. Inato ou adquirido?.....	30
16.5. Individual ou coletivo?.....	31
16.6. Permanente ou circunstancial? .....	33
17. Potencial de resiliência .....	34
18. Resiliência organizacional.....	36
19. Resiliência — o nosso conceito.....	37
20. RSA — Hjemdal, Friborg, Martinussen e Rosenvinge .....	39
21. ERA — Escala de Resiliência para Adultos (adaptada à população portuguesa).....	40

<b>22. Recrutamento de funções executivas e de gestão intermédia</b> .....	41
<b>III. Objetivos específicos do estudo</b> .....	43
<b>IV. Metodologia</b> .....	44
<b>1. Tipo de estudo e procedimento</b> .....	44
<b>2. Participantes</b> .....	44
<b>3. Metodologia do processo de recrutamento — <i>Executive Search</i> (pesquisa direta)</b> .....	45
<b>4. Medidas</b> .....	47
<b>V. Resultados</b> .....	49
<b>1. Análise das qualidades métricas</b> .....	49
<b>2. Análise dos objetivos de estudo</b> .....	49
<b>VI. Discussão</b> .....	53
<b>VII. Limitações ao estudo e sugestões para futuras pesquisas</b> .....	54
<b>XIX. Referências</b> .....	56
<b>X. Anexos</b> .....	61

## Índice de Figuras

Figura 1. Correlação entre autoconceito, autoestima e autoimagem.....	12
---	----

## Índice de Quadros

Quadro 1. Fatores e itens da ERA.....	47
Quadro 2. Fatores e itens da Escala12 Candidatos.....	48

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Informação sociodemográfica sobre os participantes .....	45
Tabela 2. Teste de regressão logística – resiliência e sucesso no recrutamento.....	49
Tabela 3. Teste de regressão logística – resiliência e sucesso no recrutamento.....	49
Tabela 4. ANOVA – análise da diferença nos índices de resiliência entre funções executivas e de gestão intermédia.....	50
Tabela 5. Teste de correlação entre os índices de resiliência e os níveis etários.....	50
Tabela 6. Teste de correlação entre resiliência e o número de anos na organização.....	50
Tabela 7. Médias dos fatores das Escalas de Resiliência.....	50

## Lista de Abreviaturas

ERA — Escala de Resiliência para Adultos

QE – Inteligência Organizacional

## **Resumo**

Numa conjuntura altamente competitiva, vertiginosa e disruptiva, as organizações procuram profissionais de elevado desempenho, capazes de prosperar no caos e de tornar as ameaças num trampolim para o crescimento. Para indivíduos mais passivos, esta realidade pode revelar-se stressante e disfuncional.

A resiliência está associada ao desempenho, e os indivíduos resilientes têm uma visão objetiva da realidade, definem objetivos ambiciosos e sabem como alcançá-los, improvisando na adversidade e materializando resultados organizacionais superiores.

Realizou-se um estudo transversal, essencialmente quantitativo mas também qualitativo, a um universo de 77 indivíduos, candidatos em nove processos de recrutamento de duas empresas de *headhunting* (uma no segmento executivo, outra de gestão intermédia), mediante aplicação de uma escala de resiliência para adultos, adaptada à população portuguesa. Procurou-se perceber se a resiliência seria preditora de sucesso em processos de recrutamento de posições executivas e de gestão intermédia.

Com base nos resultados obtidos não foi possível provar a hipótese em estudo, por não existir uma relação forte entre as duas variáveis testadas.

**Palavras-chave:** resiliência, resistência ao stresse, competência, *coping*, potencial de resiliência, QE, fatores de risco, fatores de proteção, resiliência organizacional.

## **Abstract**

In a dizzying highly competitive and disruptive environment, organizations are looking for high-performing professionals, who may be able to thrive in chaos and turn threats into opportunities to growth. For more passive individuals, this reality may prove stressful and dysfunctional.

Resilience is associated with performance, and resilient individuals have an unbiased understanding of reality, set ambitious goals and know how to achieve them, improvising through adversity and delivering superior organizational results.

A cross-sectional study, essentially quantitative but also qualitative, was conducted on a universe of 77 individuals, candidates in nine recruitment processes of two headhunting companies (in both executive and middle management segments), by applying a resilience scale adapted to the Portuguese population. It was sought to understand if resilience would be a predictor of success in recruiting executive and management positions.

Based on the results, it was not possible to prove the assumption under study, because the results do not suggest a relationship between the two measured phenomena.

**Keywords:** resilience, stress resistance, competency, coping; potential of resilience, QE, risk factors, protection factors, organizational resilience.

## I. Introdução

Num contexto como o atual, de grande incerteza, de rápidas e profundas mudanças, muito se fala em resiliência, termo que se diz estar na moda e que tem sido muito utilizado em diferentes contextos, mas nem sempre de forma correta.

Se é verdade que os estudos dedicados à resiliência se começaram por centrar na perturbação, hoje estão muito mais voltados para o indivíduo, que, sozinho ou em grupo, antecipa, adapta-se e/ou supera adversidades: ao aprender e crescer com isso, torna-se mais forte, procurando compreender como e por que motivo se chegou a determinado resultado.

Têm surgido muitos estudos, investigações e debates no âmbito da resiliência, mas pouco em contexto organizacional, sobretudo a partir de um ângulo mais concreto e operacional.

Há muitas teorias sobre as superiores capacidades dos indivíduos em contexto organizacional, mas poucas evidências científicas. Fruto da nossa proximidade ao setor do recrutamento e seleção, surgiu-nos a ideia de juntar o conceito da resiliência a esta realidade. Se os indivíduos resilientes têm efetivamente maior capacidade de comunicação e influência, se realmente têm uma inteligência emocional muito evoluída, se são dotados de automotivação e autoeficácia, se aportam resultados superiores às organizações — então, no decorrer de processos de recrutamento que utilizem as metodologias do *executive search*, realizando entrevistas baseadas em competências — i. e., materializadas em ações e comportamentos —, estes profissionais vão destacar-se e serão escolhidos pelas organizações.

Usar-se-á a Escala de Resiliência para Adultos (ERA) para aferir os índices de resiliência de cada candidato, comparando-os, no final, com o resultado do processo de recrutamento; comparar-se-ão os índices de resiliência dos candidatos escolhidos em cada processo de recrutamento com os dos restantes candidatos que chegaram à fase final dos processos, aferindo se os primeiros apresentam, ou não, níveis superiores de resiliência. Além desta questão fundamental, procuraremos responder a outras, nomeadamente se existem diferenças nos índices de resiliência entre candidatos com funções executivas e aqueles com funções de gestão, bem como avaliar se existem diferenças de acordo com a idade, o género, o grau de habilitações académicas e o número de anos na organização.

O presente trabalho inicia-se com uma revisão da literatura focada na resiliência, mas de forma mais genérica, a que se segue uma exploração da origem etimológica do termo e uma contextualização histórica, e encerra com uma explanação sobre as várias correntes (geográficas e ideológicas) que foi possível identificar. No ponto 2 do capítulo 2, exploramos

os conceitos de vulnerabilidade e a forma como se aproximam e distinguem do da resiliência. Seguidamente, no ponto 3, abordamos três conceitos que fazem parte do constructo da resiliência, os quais se relacionam e influenciam entre si; falamos do autoconceito, da autoimagem e da autoestima. Quanto ao primeiro, distinguem-se ainda as várias tipologias subjacentes a esta conceção: o autoconceito académico, físico, social, familiar e global. No ponto 4, abordamos a autoeficácia, estreitamente ligada aos conceitos indicados no ponto anterior. O ponto 5 expõe a força do ego, associada à autonomia e à eficácia, e de como o ego se relaciona com a resiliência. Um dos conceitos indissociáveis da resiliência, o stress, enquanto resposta à pressão, é explorado no ponto 6. No ponto 7 abordamos o conceito de *hardiness* (resistência ao stress) e no ponto 8, o *coping* (e seus estilos e estratégias); ambos os conceitos são amplamente confundidos com a própria resiliência, tendo estado ambos, inclusivamente, na génese do seu estudo. O ponto 9 explora o conceito de competência, muito ligada ao sucesso dos processos resilientes. Os pontos 10 e 11 exploram, respetivamente, os fatores de risco e os de proteção dos indivíduos, ao passo que, no ponto 12, se abordam as questões do equilíbrio entre estes dois conceitos e o da vulnerabilidade na construção da resiliência. O ponto 13 aborda a temática de espiritualidade na resiliência (fatores internos), no âmbito das crenças e enquanto promotora da fé, funcionando como fatores de proteção que fazem os indivíduos crerem em desfechos positivos quando lhes falta o apoio dos fatores externos. O ponto 14 aborda a autorregulação, no sentido da regulação dos recursos internos dos indivíduos, com vista à manipulação dos fatores externos e consecução dos seus objetivos. No ponto 15 analisamos aquele que, para muitos, é o ponto central da resiliência, enquanto competência de autoconhecimento e autorregulação, gerando capacidades sociais e comunicacionais de excelência, que potenciam a consecução de metas bastante ambiciosas — a inteligência emocional. O ponto 16 foca-se nas várias dicotomias associadas à resiliência, algumas complementares e outras que se autoexcluem; falamos, portanto, da resiliência nestes eixos: adaptação ou superação, resistência ao stress ou recuperação, traço ou processo, inato ou adquirido, individual ou coletivo, permanente ou circunstancial. No ponto 17, abordamos o potencial de resiliência, mais focado no futuro e nas capacidades dos indivíduos para recorrerem aos seus recursos internos e externos para fazerem face à adversidade e, graças a ele, crescerem. No ponto 18 debatemos o tema da resiliência em contexto organizacional, enquanto constructo preditor de sucesso organizacional, num contexto cada vez mais acelerado, complexo e disruptivo. No ponto 19, procuramos construir o nosso conceito de resiliência, com base naquilo que são as grandes tendências da literatura e também nos fundamentos em que assenta a escala que usamos na nossa investigação. O ponto 20 é dedicado à contextualização da RSA —

*Resilience Scale for Adults*, de que resulta a ERA — Escala de Resiliência para Adultos, adaptada à população portuguesa e exposta no ponto 21. No ponto 22 explanamos o recrutamento de funções executivas e de gestão intermédia.

No capítulo III identificam-se os objetivos específicos do estudo e no capítulo IV identificamos a metodologia utilizada, nomeadamente o tipo de estudo e procedimento, os participantes, a metodologia do processo de recrutamento por pesquisa direta (*executive search*) e as medidas. O capítulo V descreve os resultados, quer em qualidades métricas, quer na análise dos objetivos de estudo. No capítulo VI apresentamos os resultados, no capítulo VII as conclusões e no capítulo VIII identificamos as limitações deste estudo e sugerimos caminhos futuros de investigação.

## II. Revisão da literatura

### 1. Resiliência

Neste capítulo de revisão da literatura sobre a resiliência, damos diferentes definições de resiliência: diferentes perspectivas, diferentes teorias, diferentes abordagens e diferentes caminhos para compreender o seu constructo.

Rodrigues (2004) cita Tavares e Albuquerque, referindo-se à resiliência como “um termo novo, de uma realidade antiga, que está muito na moda” (pp. 395-396), enquanto Ralha-Simões (2017) adverte que o conceito de resiliência não é consensual, mas esclarece que a adversidade tem um papel central e indispensável no estudo da resiliência, cujo fenómeno apenas se poderá estudar retrospectivamente, enquanto resposta à adversidade.

Uma das definições mais concisas refere a habilidade do indivíduo para fazer face às adversidades, superando-as e transformando-se (Yunes & Szymanski, 2001). Refere-se também como a capacidade que os indivíduos têm de, singularmente ou em grupo, reagir e resistir a situações adversas, sem perder o seu equilíbrio inicial; estas mudanças podem ter origens distintas (ambientais, organizacionais, etc.), ou seja, trata-se da capacidade de se adaptarem e reajustarem continuamente (Tavares, 2001).

De acordo com Pesce et al. (2005), resiliência é o “conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam o desenvolvimento saudável do indivíduo, mesmo este vivenciando experiências desfavoráveis” (p. 436).

Relativamente às características e/ou capacidades dos indivíduos resilientes, a literatura enumera ainda uma multiplicidade de aspetos dinâmicos; variáveis de autor para autor, consubstanciam-se ainda assim em constructos relativamente homogéneos, mas com muitas diferenças de pormenor entre si.

Job (2003) centra-se na preservação da identidade e na autoafirmação. O autor refere que estes indivíduos se valem de fatores de proteção como a autoestima, a autonomia, a autodeterminação, o reconhecimento, o respeito, as redes de apoio familiares e de amigos, etc. Nelson, citado por Job (1999), centra-se mais em aspetos como a capacidade de manter o sentido de humor e a perspectiva, aprender a lidar com o stresse, gerir o ódio, manter uma autoestima positiva, ser criativo, ser otimista, ser corajoso e ter fé.

Flach (1988) refere uma sólida autoestima, um forte relacionamento interpessoal, autodisciplina, autoconfiança, sentido de responsabilidade, autoconhecimento, automotivação, receptividade a novas ideias, empatia, sentido de humor, criatividade e um elevado nível de resistência ao trauma e à adversidade.

Por sua vez, Higgins (apud Brandão, 2009), destaca indivíduos com um QI superior, criativos, confiantes, dotados de inteligência social (na infância, adolescência e juventude), ativistas políticos e sociais, com espírito de iniciativa, competentes, otimistas, de elevada autoestima, cientes da envolvente e da sua autoeficácia. Conner (apud Job, 1999) adota uma agregação destes atributos distribuídos por cinco categorias; segundo ele, os indivíduos resilientes são essencialmente: 1) positivos, 2) focados, 3) flexíveis, 4) organizados e 5) proativos.

Por outro lado, também se passou a olhar para a resiliência como processo dinâmico, de vários fatores e conjunturas individuais, mas também externos ao indivíduo, consubstanciados no ambiente sociocultural e ecológico onde ele se insere (Masten, 2001).

Infante (2005) resume que, para identificar resiliência, é preciso identificar uma “adaptação positiva” à adversidade, através de um processo; considera-se a adversidade como risco (objetivo ou subjetivo); a adaptação positiva como consubstanciação da consecução das expectativas sociais e/ou da ausência de sinais desajuste social; e o processo como algo que “permite entender a adaptação resiliente em função da interação dinâmica entre múltiplos fatores de risco e de resiliência, os quais podem ser familiares, bioquímicos, fisiológicos, cognitivos, afetivos, biográficos, socioeconómicos, sociais e/ou culturais” (p. 30). Afasta assim a ideia da resiliência enquanto atributo pessoal e realça o papel que a família, a escola, a comunidade e a sociedade desempenham no bom desenvolvimento do indivíduo. Ou seja, para esta autora e investigadora não há resiliência sem adversidade e consequente adaptação positiva.

Alguns estudos mais recentes acabam por criar como que uma ligação à psicologia positiva, na medida em que esta se consubstancia e configura nos aspetos positivos da psicologia, tais como a satisfação, o positivismo, a esperança, etc., por aposição ao foco da psicologia dita convencional, mais focada na sintomatologia depressiva, ligada ao stresse, à angústia, à ansiedade (Yunes, 2003).

Face ao exposto neste capítulo, onde se fez o enquadramento teórico para entender a problemática em estudo (a qual será amplamente estudada nos pontos seguintes), talvez não seja exagerado constatar que, relativamente à resiliência e ao seu constructo, há quase tantas dúvidas quanto certezas, quase tantas perguntas quanto respostas. Mesmo relativamente à origem do termo, não existe propriamente consenso — antes pelo contrário, como se poderá constatar no ponto seguinte.

### **1.1. Origem etimológica**

Neste ponto procurar-se-á buscar um entendimento para a origem etimológica da palavra que nomeia o conceito, recorrendo-se, mais uma vez, àquilo que os autores advogam sobre a matéria.

De acordo com a Infopédia (Dicionários Porto Editora), a resiliência, nome feminino, é: 1) “MECÂNICA capacidade de resistência de um material ao choque, que é medida pela energia necessária para produzir a fratura de um provete do material com dimensões determinadas”; 2) “energia potencial acumulada por unidade de volume de uma substância elástica, quando deformada elasticamente”; 3) “*figurado* capacidade de defesa e recuperação perante fatores ou condições adversos”. Do latim: “*resilientia*, participio presente neutro plural de *resilire*, “saltar para trás; recusar vivamente”.

A generalidade dos autores latinos (Assis, Pesce & Avanci, 2006; Junqueira & Deslandes, 2003; entre outros), que começaram os seus estudos da resiliência por volta da década de 1990, refere-se a esta origem (latina) do termo, que terá sido importada das ciências exatas relacionadas com a resistência dos materiais, nomeadamente a engenharia, a física, a metalurgia e, mais recentemente, a informática, no que concerne à capacidade de um sistema informático para continuar a funcionar apesar das anomalias (Anaut, 2005). Contudo, não deixa de ser curioso que os autores anglo-saxónicos, percursores, nos anos 70 de século XX, dos estudos da resiliência nos indivíduos (como veremos adiante) — nomeando-a “*resilience*”, ou ainda “*resiliency*” — não atribuem a origem do termo às ciências exatas. Da mesma forma, os grandes investigadores anglo-saxónicos — como Norman Garmezy, Edith Grotberg, Suniya Luthar, Ann Masten, Michael Rutter, Michael Ungar, entre outros — continuam a publicar estudos sobre resiliência sem, no entanto, se referirem a tal importação.

Também relativamente ao nosso objeto de estudo, não se conseguiu encontrar um consenso entre os vários autores; no entanto, foi possível identificar alguma inclinação se agruparmos os autores em três blocos geográficos principais.

### **1.2. Contextualização histórica**

Não será razoável avançarmos mais nesta revisão sem que possamos compreender, inequivocamente, o onde, o quando, o como e o porquê da necessidade de se estudar esta improvável capacidade que certos indivíduos apresentam de não se deixarem subjugar e abater pelo stresse, apesar de expostos a condições adversas prolongadas.

Souza e Ceverny (2006) efetuaram uma revisão da literatura sobre resiliência e concluíram que os primeiros estudos sobre resiliência se centraram na resiliência como traço de personalidade.

Os percursores dos trabalhos nesta área, como referido, foram os investigadores anglo-saxónicos na década de 1970, embora com maior preponderância a partir da década seguinte. Antes de se falar em resiliência, era comum falar-se de invencibilidade ou invulnerabilidade, relativamente àquelas crianças que, apesar de expostas durante longos períodos a situações de stresse psicológico, se desenvolviam bem, mantinham boa saúde mental e até, em certos casos, revelavam uma competência elevada. Rodrigues (2004) explica que o psiquiatra infantil Elwyn James Anthony já se referia a estas crianças invulneráveis no ano de 1974.

Yunes (2003) explica que as primeiras publicações sobre resiliência — ainda que não a refiram por esta terminologia — são *Vulnerable but invincible*, de Werner e Smith (1982), *The Invulnerable Child*, de Anthony e Cohler (1987) e *Overcoming the Odds*, de Werner e Smith (1992). Trata-se de estudos longitudinais, no sentido em que se acompanha o desenvolvimento de uma criança até a adolescência, ou mesmo até à idade adulta.

Destaca-se, no entanto, a psicóloga norte-americana Emmy Werner (Werner, 2005) que liderou, com a cooperação de Smith, um estudo longitudinal relativo ao desenvolvimento de centenas de crianças de um grupo multirracial desfavorecido, nascidas fundamentalmente em 1955 (e algumas em 1956) na ilha de Kauai, no arquipélago do Havai (Anaut, 2005). Estas crianças foram acompanhadas desde o nascimento até à idade adulta, durante mais de 40 anos, sendo monitorizadas aos 1, 2, 10, 18, 32 e 40 anos de idade. O objeto central do estudo não seria (ainda) a resiliência, mas sim os efeitos relacionados com os fatores de risco a que as crianças estavam sujeitas (Yunes, 2003). Os primeiros resultados publicados elencavam um amplo rol de problemas relacionados com as precárias condições socioafetivas a que estas crianças estavam sujeitas. Porém, os investigadores observaram que, surpreendentemente, algumas das crianças (uma em cada três) revelavam uma invulgar capacidade de adaptação (Werner, 2005). É nesta fase que o foco da equipa de investigadores passa da depressão para a superação, passando a investigar a capacidade que as crianças de enfrentarem condições adversas como a pobreza, a violência e mesmo as psicopatologias dos seus progenitores (Anaut, 2005). Identificaram-se diferenças de acordo com o sexo na resiliência e na vulnerabilidade e, sobretudo, os fatores de proteção que permitiam que sujeitos de elevadíssimo risco pudessem apresentar, contra todas as expectativas, uma boa adaptação social e altos níveis de resiliência (Werner, 2005).

Esta investigação (Werner & Smith, 1989), inicialmente centrada nos traumas das crianças oriundas de uma comunidade altamente desfavorecida, acabou por lançar as bases para um estudo focado na resiliência, pela diferenciação dos fatores dos mais resilientes em relação aos menos resilientes, nomeadamente o autocontrolo, um autoconceito mais seguro, fortes

capacidades cognitivas, uma atitude mais positiva perante a vida e com maior foco em realizações pessoais, bem como fatores e/ou fontes externos de apoio ao indivíduo: família alargada, grupos comunitários (igreja, escola, professores) e o “bairro” (vizinhos, amigos, etc.). Estas situações de adaptação ao stresse acumulado passaram a ser vistas como um “bom funcionamento, apesar das circunstâncias adversas” (Anaut, 2005, pp. 47-51).

Os estudos retrospectivos acabavam por focar-se em indivíduos que, de uma ou de outra forma, já apresentam problemas de desenvolvimento, pelo que situações de adaptação e/ou superação seriam muito mais difíceis de identificar: apenas os riscos e as psicopatologias eram focalizados, procurando-se unicamente as respostas para esse mau desenvolvimento. Os estudos longitudinais, como no caso em questão, avaliavam sujeitos em potencial risco, pelo que foi possível identificar e começar a entender os casos de sucesso (Werner & Smith, 1989). Esta investigação e, particularmente, este desvio (dos traumas para a adaptação) acabou por servir de mote a outros autores que começavam a estudar estes temas, no início da década de 1990, relativamente a crianças invulneráveis e/ou resistentes ao stresse, e. g. os psiquiatras Norman Garmezy ou Michael Rutter. Este, por exemplo, dedicou-se a estudar crianças filhas de pais com patologias mentais. Rutter começou por desenvolver estudos com crianças oriundas de contextos muito problemáticos (famílias desestruturadas, em situação de pobreza, com pais delinquentes, sem figura materna, com doença mental da mãe, etc.), mas percebeu que apenas um dos fatores de risco não tinha impacto negativo suficiente nas crianças — teriam de se conjugar dois ou mais agentes de stresse para diminuir a possibilidade de consequências positivas (Yunes, 2003).

Esta contextualização torna-se indispensável para compreender a importância dos estudos longitudinais de indivíduos (recém-nascidos) em circunstâncias extremamente adversas e potenciadoras de traumas e depressões, mas que, contra todas as expectativas, se desenvolviam bem, apesar da adversidade; o foco de estudo passa da depressão (da doença) para a superação (a resiliência).

### **1.3. Correntes**

Como se referiu, apesar de todas as discrepâncias encontradas na literatura, é possível agregar os autores em três correntes distintas, com características unificadoras, observáveis e explicáveis.

Há investigadores, como é o caso de Fantova (apud Brandão, 2009), que identificam três correntes distintas no estudo da resiliência, a saber: a (precursora) anglo-saxónica (Estados Unidos e Grã-Bretanha), a europeia e a latino-americana. Embora se encontrem diferenças —

por vezes significativas — entre os autores de cada uma das correntes (na medida em que não existe um consenso relativamente ao constructo da resiliência, como se verá adiante), é também possível identificar alguns padrões particulares no aglomerado de cada corrente.

A corrente anglo-saxónica consubstancia a sua origem nas pesquisas de psiquiatras e psicólogos, ingleses e norte-americanos, relativamente àquelas pessoas que, apesar de sujeitas a tremendas adversidades, pareciam invulneráveis. Terão sido estes os pioneiros no estudo da resiliência, nas décadas de 1970 e 1980, apesar de, nessa altura, ainda não utilizarem essa nomenclatura. Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011) referem que esta corrente “seria mais pragmática, mais centrada no indivíduo”, ao avaliar a resiliência mediante “dados observáveis e quantificáveis, comumente com enfoque behaviorista ou ecológico transaccional” e enquanto “produto da interação entre o sujeito e o meio em que está inserido” (p. 263).

A corrente europeia será mais relativista, mais centrada na psicanálise e na “visão do sujeito como relevante para a avaliação da resiliência”, extravasando a influência do meio e centrando-se na “dinâmica psicológica da pessoa” (p. 263).

A corrente latino-americana é, das três, a mais comunitária e faz assentar no fator social a resiliência do indivíduo particular face às adversidades.

Por fim, e relativamente a estas três correntes, todas se referem à resiliência enquanto resistência ao stresse, embora os autores de países latinos (latino-americanos e europeus), além desta abordagem, também a entendem como recuperação e superação de “abalos emocionais causados pelo stresse” (Brandão et al., 2011).

Completada a revisão da literatura, conseguimos identificar origens e linhas comuns, mais ou menos homogéneas, em três grandes grupos fundamentais no estudo da resiliência, os quais podemos agregar geográfica e culturalmente; falamos das correntes anglo-saxónica (fundamentalmente Estados Unidos e Inglaterra), europeia e latino-americana.

## **2. Vulnerabilidade e invulnerabilidade**

Já se constatou, no estudo da resiliência, que lhe foi associada, desde a sua origem, uma conotação de invulnerabilidade, pelo que importa compreender o que são a vulnerabilidade e invulnerabilidade, e em que medida se relacionam e distanciam do constructo resiliência.

O conceito de vulnerabilidade está associado à predisposição de um indivíduo para “apresentar certas perturbações ou sucumbir perante a adversidade”, como que uma maior tendência para um desgaste psicológico face ao stresse. A vulnerabilidade assenta não apenas em quadros de exposição e experimentação do risco, mas depende essencialmente do equilíbrio entre o risco e os fatores de proteção disponibilizados em determinado momento; quer isto dizer que terá de

se considerar, em cada circunstância, o ambiente envolvente (Ralha-Simões, 2017, p. 45). A vulnerabilidade poderá ser entendida como a predisposição do indivíduo para desenvolver psicopatologias ou comportamentos não eficazes, uma certa tendência para resultados pouco positivos no desenvolvimento. (Pesce, Assis, Santos & Oliveira, 2004).

Rutter, citado por Yunes e Szymanski (2001), esclarece que esta “sensibilidade” poderá ser tanto genética como derivada de experiências passadas, e as suas consequências podem ser (mais ou menos), ou não ser, nocivas para o desenvolvimento psicológico de dado indivíduo, dependendo da articulação e das inter-relações dos vários fatores (os quais serão abordados adiante).

Como já referido, antes de os autores falarem em resiliência, os termos inicialmente utilizados foram os de invencibilidade ou invulnerabilidade. Os precursores dos estudos nesta área, os investigadores anglo-saxónicos, depararam-se com uma capacidade de resistência a situações adversas e tiveram de encontrar um nome para a definir. Os estudos iniciais centraram-se em crianças, nomeadamente os de Werner e Smith na ilha de Kauai (Werner, 2005), os de Elwyn James Anthony com crianças expostas a prolongado stresse psicológico, entre outros (Anaut, 2005; Ralha-Simões, 2017).

O psiquiatra infantil Anthony, em 1974, introduziu o termo invulnerabilidade na literatura da especialidade, ao referir-se a crianças que, apesar de sujeitas a “prolongados períodos de adversidades e stresse psicológico, apresentavam saúde emocional e alta competência” (Werner & Smith, apud Yunes, 2003, p. 77).

Vários foram os autores a pronunciar-se sobre o tema, enfatizando a suposta invulnerabilidade psicológica destes indivíduos perante situações de grande adversidade. Contudo, esta nomenclatura foi alvo de grande controvérsia e debate académico; o termo foi rejeitado por estar longe da realidade, na medida em que ninguém é completamente imune à adversidade (Ralha-Simões, 2017). Masten e Garmezy (apud Yunes, 2003), defenderam que “um termo menos olímpico como resiliência ou resistência ao stresse, se fazia necessário” (p. 12). Já Michael Rutter — um dos pioneiros e principais teóricos a abordar a temática de resiliência no campo da psicologia —, citado por Ralha-Simões (2017), propõe que se abandone o termo *invulnerabilidade*, por sugerir uma capacidade de resistência absoluta e sem limites às adversidades. O autor defende que a invulnerabilidade presume o conceito de uma característica individual, quando os estudos mais atuais indicam que o grau de resistência sofrerá variações consoante as circunstâncias externas do indivíduo (Rutter, apud Yunes, 2003).

Segundo Ralha-Simões (2017), Grotberg defendia a resiliência enquanto “capacidade com um caráter universal” (p. 23), a qual daria aos indivíduos, aos grupos ou às comunidades a aptidão de se prevenirem, minimizarem ou superarem a adversidade.

Zimmerman e Arunkumar (apud Yunes, 2003) referem que os termos *invulnerabilidade* e *resiliência* são distintos: esta implica superar as adversidades, podendo o indivíduo não sair ileso desse processo; ao passo que aquela sugere que sim.

Neste ponto, estabeleceu-se que a vulnerabilidade é algo que depende em muito do equilíbrio entre os fatores de risco e os de proteção, e que a invulnerabilidade sugere uma total e completa imunidade à adversidade; assim, os investigadores acabaram por se inclinar para o termo *resiliência* enquanto capacidade de superação de adversidades, ainda que o indivíduo possa não sair incólume do processo.

### **3. Autoconceito, autoimagem e autoestima**

O autoconceito, a autoimagem e a autoestima são três constructos fortemente ligados à personalidade e, também, à resiliência. São constructos próximos entre si, porém distintos; sendo que as fronteiras entre eles são, comumente, muito difíceis de traçar.

De acordo com Serra (1988), o autoconceito é um constructo hipotético, podendo definir-se “como a percepção que o indivíduo tem de si próprio e o conceito que, devido a isso, forma de si” (p. 101); há, no entanto, quatro tipos de influências na construção do autoconceito (o qual pode adquirir características positivas ou negativas): 1) o modo como os outros veem o indivíduo (fenómeno de espelho); 2) a ideia que o indivíduo tem do seu desempenho em situações particulares (e. g. competente vs. incompetente); 3) o confronto da sua própria conduta com a dos pares sociais com os quais se identifica; e 4) a autoavaliação de um determinado comportamento “em função de valores veiculados por grupos normativos” (p. 101).

O autoconceito é construído tendo por base experiências pessoais, e permite “descrever, explicar e prever o comportamento humano” (Wells & Marwell, apud Serra, 1988, p. 101) e compreender a ideia que o indivíduo tem de si mesmo (i. e., do seu *self*). Funciona, portanto, como elemento integrador, na medida em que permite compreender os padrões de comportamento do indivíduo, construir a sua identidade e explicar a manutenção de certos padrões de conduta ao longo do tempo. Em concordância com o exposto, Faria (2005) refere que o autoconceito está interligado com a aparência, as atitudes, os sentimentos, as competências, o reconhecimento das suas capacidades e ainda da aceitação social de cada indivíduo particular.

A autoimagem (um dos constituintes do autoconceito) corresponde essencialmente à percepção que cada indivíduo tem do seu *self* relativamente a cada um dos papéis que desempenha (e. g. como pai, filho, aluno, profissional, desportista, etc.), os quais têm um peso e uma hierarquização distinta para cada indivíduo em particular (Serra, 1988).

A autoimagem é uma descrição que a pessoa faz de si, a forma como ela se vê, estando esta percepção também relacionada ao modo como os outros a percebem.

Por seu turno, a autoestima é uma avaliação que o sujeito faz do seu *self*, estando esta valoração relacionada também com o modo como os outros o avaliam. (Zacharias, apud Mendes, Dohms, Lettnin, Zacharias, Mosquera & Stobäus, 2012, pp. 7-8).

A autoimagem serve de suporte à autoestima, na medida em que “reside no conhecimento individual de si mesmo e no desenvolvimento das próprias potencialidades, na percepção dos sentimentos, atitudes e ideias que se referem à dinâmica pessoal” (Mosquera & Stobäus, apud Mendes et al, 2012, p. 6). Alicerçada na autoimagem (mais ou menos real), os autores defendem que a autoestima é um dos principais constructos da personalidade.

No entanto, a autoestima também se relaciona com o autoconceito. Ainda assim, Goñi e Fernández (apud Lettnin, Mendes, Dohms & Stobäus., 2013) referem que, embora relacionados, são conceitos distintos, na medida em que “o autoconceito faz referência à ideia que cada pessoa tem de si mesma” ao passo que “a autoestima alude ao apreço (estima, amor) que cada qual sente por si mesmo; o primeiro termo faz referência à dimensão cognitiva ou perceptiva e o segundo a vertente avaliativa ou afetiva” (p. 5).

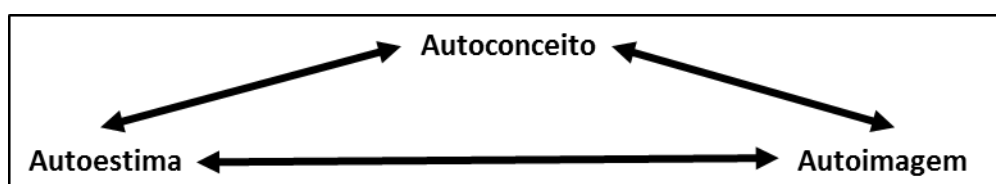


Figura 1. Correlação entre autoconceito, autoestima e autoimagem

Fonte: Mendes et al. (2012, p. 7)

Lettnin et al. (2013), relativamente a este ponto, concluem:

[...] interpreta-se que a autoimagem e a autoestima são, respetivamente, a percepção e a apreciação que a pessoa faz de si e estão os dois constructos ligados entre si com o modo

como os outros dizem que o veem e o estimam, considera-se que estes atuam na elaboração do autoconceito, significando que todas as relações sociais e experiências são fundamentais para a construção do self. (Lettnin et al., 2013, p. 7)

É inequívoco e correto afirmar que estes três constructos se relacionam e influenciam mutuamente, e que, por isso mesmo, apresentam fronteiras muito ténues entre si. De forma mais linear, ficou estabelecido que o autoconceito corresponde à ideia genérica que cada indivíduo tem de si mesmo, a autoestima acomoda o quanto cada indivíduo gosta e se aprecia a si mesmo, enquanto a autoimagem (que serve de suporte à autoestima) corresponde ao modo como o indivíduo se vê e a percepção que tem de cada papel por si desempenhado — e o modo como os ordena e prioriza — no processo de socialização (e. g. enquanto, pai, aluno, profissional, membro de determinado grupo, etc.).

### **3.1. Autoconceito académico, físico, social, pessoal, familiar e global**

Entendido o constructo autoconceito, será também importante perceber que este se subdivide em algumas tipologias distintas, que variam de autor para autor, as quais importará distinguir neste capítulo.

Serra (1988), reportando-se às convicções de Shavelson et al., indica que o autoconceito se pode subdividir em diferentes tipologias: o académico, o social, o emocional e o físico, cada um deles significativo em âmbitos diferentes; esta ideia também é defendida por Mendes et al. (2012) consubstanciada nos estudos de Goñi e Fernández.

De acordo com estas autoras, o autoconceito académico está fundamentalmente associado ao conceito — descritivo e/ou avaliativo — que o sujeito tem de si enquanto aluno. O físico está associado às características cognitivas, comportamentais e afetivas. O autoconceito social alude à autoanálise dos seus próprios comportamentos no contexto do meio social em que se insere, balizado pela forma como a sociedade espera que ele se comporte. O autoconceito pessoal reflete o conceito que cada indivíduo tem de si mesmo, sendo passível de ser entendido em quatro dimensões distintas: afetivo-emocional, ético-moral, autonomia e autorrealização. O autoconceito familiar — menos citado entre os autores, mas referenciado, por exemplo, por Martins, Nunes e Noronha (2008), com base no trabalho de Sisto e Martinelli — pode observar-se quando existe um ambiente familiar saudável e afetuoso, com o estabelecimento de regras e limites claros, e uma disciplina firme. Por autoconceito geral, entende-se o somatório dos quatro tipos de autoconceito citados — i. e., o académico, o social, o pessoal e o familiar (Carneiro, Martinelli & Sisto, 2003).

Poder-se-á referenciar, portanto, o autoconceito académico como a avaliação que o indivíduo faz de si enquanto estudante; o autoconceito físico ligado aos seus atributos cognitivos, comportamentais e afetivos; o autoconceito social como a análise introspetiva do desempenho do seu *self* no seu enquadramento social; o autoconceito pessoal como a ideia que o indivíduo constrói do seu *self* nas dimensões afetivo-emocional, ético-moral, da autonomia e da autorrealização; o familiar, enquanto contexto centrado no afeto da família e nas regras (ou ausência delas) a que o indivíduo está sujeito; e o autoconceito geral, que se consubstancia no somatório de todas as demais dimensões.

#### **4. Autoeficácia**

Além do explanado relativamente aos constructos indicados nos dois pontos anteriores, mas estreitamente relacionado, importa perceber que a autoeficácia tem um papel central e bastante relevante na construção do conceito da resiliência.

Barreira e Nakamura (2006, p. 77) citam Bandura, que defende que a autoeficácia se consubstancia nas “crenças que as pessoas têm sobre suas capacidades e/ou o exercício de controlo que têm sobre os eventos que afetam a sua vida”. Referem ainda que, para Mummendey, “os sentimentos de falha profissional na reavaliação cognitiva da situação de stresse, podem gerar frustração desencadeando baixos sentimentos de autoconfiança e, assim sendo, menos envolvimento no trabalho” (p. 77). Os autores referenciam ainda Bandura e Cervone, mencionando que os indivíduos com níveis de perceção de autoeficácia mais elevados se apresentam mais motivados, estabelecendo metas mais exigentes e desafiantes.

O desenvolvimento do indivíduo, no que concerne à sua competência, é profundamente influenciado pela sua infância e pelos modos de parentalidade (educação e relação) que experimentar, tornando-o mais ou menos independente, de acordo com essas experiências, de independência e/ou autonomia (Anaut, 2005).

Portanto, pode concluir-se que a autoeficácia não é mais do que a perceção que cada indivíduo tem das suas capacidades e do autodomínio que lhe assiste nos diversos eventos da sua vida, estando mais ou menos predisposto a situações de elevada competência ou de elevados índices de stresse, de acordo com os seus mais ou menos elevados índices de autoeficácia.

#### **5. Força do ego**

A literatura da resiliência mais ligada à psicologia tem vindo a referir-se à força do ego como capacidade associada ao constructo da resiliência, mas importa aprofundar este conceito e a sua correlação com a resiliência.

As definições de força do ego e de resiliência têm sido associadas desde o início do estudo da resiliência, como indicado por Block e Kremen (1996), sendo também relacionadas com o conceito de eficácia (Rodrigues, 2004). Bechelli e Santos (2002), com base nos trabalhos de Bauer, Kobos e Brief e de Corsini, definem a força do ego como a “capacidade de tolerar frustrações e stresse, postergar gratificações, resolver com flexibilidade e criatividade conflitos internos e problemas emocionais, e integrar construtivamente a experiência” (p. 386). Estes autores acrescentam ainda que a força do ego se relaciona com a autonomia individual, enquanto “grau de segurança em si próprio, confiança em suas habilidades, apreciações e decisões” (p. 386).

Job (1999) socorre-se do trabalho de Kadner para referir que a resiliência não é mais do que a compreensão da força do ego, a intimidade social e a criatividade; e do trabalho de Druss e Douglas para descrever a força do ego enquanto capacidade de ativação de todas as funções do ego na efetivação da adaptação do indivíduo ao ambiente que o rodeia.

Resumindo, será incontornável descrever a força do ego associada à autonomia e à eficácia daqueles indivíduos que, proativa e confiantemente, se lançam em desafios de maneira segura e bem planeada, sendo capazes de os superar de forma criativa e flexível, influenciando a envolvente e ultrapassando as dificuldades e adversidades.

## **6. Stresse**

Um dos conceitos indissociáveis ao estudo da resiliência é o stresse, na medida em que geralmente não se fala de resiliência sem se falar na resistência ao stresse; não obstante, convirá perceber, de acordo com os investigadores da resiliência e do stresse, em que consiste exatamente este conceito.

O stresse, de acordo com Taboada, Legal e Machado (2006) — baseando-se nos trabalhos de Ballone, Lipp e Novaes e Alchieri e Cruz — poderá entender-se “como um conjunto de alterações acontecidas num organismo em resposta a um determinado estímulo capaz de colocá-lo sob tensão” (p. 108). A referida tensão, como consequência, irá gerar um conjunto de reações psicofisiológicas de forma a atuar no evento gerador de stresse, para que se restabeleça o “equilíbrio dinâmico do organismo” (p. 108), funcionando, pois, como uma resposta adaptativa. Taboada et al. (2006) referem que, fora de eventos específicos, o stresse não encerra em si atributos de valor (positivo ou negativo), dependendo das circunstâncias e da forma como cada indivíduo lida com a envolvente e os seus eventos. O stresse pode ser saudável, na medida em que estimula e prepara o indivíduo para as respostas do quotidiano (ação, sobrevivência e saúde). Porém, um estado de alerta permanente e prolongado poderá ser causador de problemas

ao indivíduo, provocando um desgaste que conduz potencialmente ao esgotamento. Em suma, tudo depende da relação estabelecida entre o indivíduo e o evento.

De acordo com Taboada et al. (2006), com base no trabalho de Ballone, quando a generalidade dos autores fala em stress associado ao constructo da resiliência (adaptação e/ou superação face a situações de stress), assumem o stress do ponto de vista patológico. Logo, considerando a resiliência enquanto capacidade do indivíduo para superar situações adversas e cenários psicopatológicos de stress, o que o torna mais forte e capaz de lidar com situações idênticas, os autores afirmam que, no futuro, esse indivíduo está mais apto para gerir essas situações, as quais passam a gerar, pois, muito menor nível de stress.

Poderemos referir, portanto, que o stress é a resposta de um organismo a um evento capaz de lhe causar tensão, produzindo um conjunto de respostas psicofisiológicas que vão atuar no agente stressante de forma a restabelecer o equilíbrio. O stress é, assim, uma resposta que não é necessária ou exclusivamente positiva ou negativa (pode ser saudável, enquanto preparação para respostas aos eventos do quotidiano, ou provocador de um desgaste que pode levar ao esgotamento); mas, no que à resiliência diz respeito, o stress é geralmente visto numa perspetiva patológica.

## **7. *Hardiness* / robustez — resistência ao stress**

Quando se fala de resiliência, aponta-se para um constructo próximo dos concertos de *coping*, autoeficácia, força do ego, competência, *hardiness* (robustez, em português), entre outros. Neste capítulo, procura-se compreender mais aprofundadamente o constructo de *hardiness* — que se confundiu bastante com o de resiliência, particularmente enquanto capacidade para lidar com o stress — e a forma como se aproxima e distingue do nosso objeto de estudo.

Alguns dos investigadores da resiliência analisam indivíduos próximos daquele extremo da invulnerabilidade, aqueles que, contrariando as expectativas, não se abalam perante as adversidades (Brandão, 2009).

Kobasa, Maddi e Khan (apud Mallar & Capitão, 2004, p. 21) entendem o conceito de *hardiness* como a “constelação de características de personalidade que funcionam como uma fonte de resistência diante dos acontecimentos stressantes. Tais características se resumem em três dimensões, ou seja, compromisso, controle e desafio”.

Kobasa et al. (apud Rodrigues, 2004) advogam que três características distintivas reveladas pelos indivíduos com elevado nível de *hardiness*: 1) comprometem-se com aquilo que fazem, sem se alienar; 2) creem que podem controlar as circunstâncias, pelo menos parcialmente; e 3) veem positivamente a mudança como desafio e oportunidade de desenvolvimento. Em suma:

controle, compromisso e desafio. Estas pessoas encaram situações potenciais de stresse como novas oportunidades e gostam de tomar decisões, aceitando qualquer circunstância que se lhes depare como um plano normal de vida.

Brandão (2009) cita alguns investigadores que se pronunciaram relativamente a esta temática — tais como Kobasa e Puccetti, e também Maddi — explicando que surgiu em finais da década de 1970 e está fundamentalmente relacionada com os estudos dedicados à capacidade humana para lidar com o stresse.

Maddi (2002), um dos precursores destes estudos, chega mesmo a referir que esta será a melhor operacionalização disponível para a ideia de coragem existencial, necessária para enfrentar os desafios e as incertezas da vida, os quais são regra geral fonte de ansiedade.

Porém, também aqui os fatores de risco e de proteção têm um peso preponderante no estudo deste conceito — ainda que a noção de *hardiness* seja concebida como traço de personalidade, mas não exclusivamente inato (Brandão, 2009).

Poder-se-á, portanto, concluir que o constructo de *hardiness* se consubstancia nas capacidades de os indivíduos resistirem às adversidades sem se alienarem; o que, como vimos, é distinto do conceito de resiliência, na medida em que os indivíduos resilientes superam ou recuperam das adversidades, mas não sem muitas vezes sofrerem fortes abalos desses embates.

## **8. Coping**

Na revisão da literatura, são recorrentes as referências ao conceito de *coping*, o qual cedeu muito da sua literatura aos estudos iniciais sobre a resiliência e cujos conceitos são muito semelhantes. Logo, neste capítulo procuraremos compreendê-los, diferenciando-os.

O *coping* (estratégias que os indivíduos usam para fazer frente às adversidades) apresenta bases conceptuais muito semelhantes — ou mesmo idênticas — às da resiliência (os indivíduos que se adaptam e que superam as adversidades), e oferece décadas de estudos que contribuem para a sua conceptualização, quer teórica quer operacional. Resumindo, o *coping* foca-se sobretudo na estratégia (independentemente do desfecho), enquanto a resiliência se foca no (bom) resultado da estratégia usada (Taboada et al., 2006).

Assis et al. (2006) elucidam que *coping* “é mais do que um único mecanismo de adaptação; é um constante processo adaptativo do qual o indivíduo lança mão ao administrar adversidades cotidianas e inesperadas, vencendo-as, minimizando-as ou tolerando-as” (p. 88).

Lazarus e Folkman (apud Anaut, 2005) sintetizam o *coping* (do inglês *to cope* = enfrentar) como “o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais destinados a controlar, a reduzir ou tolerar as exigências internas ou externas que ameaçam ou ultrapassam os recursos do

indivíduo (p. 80). Antoniazzi, Dell’Aglío e Bandeira (1998), concluem, e resumem, relativamente ao conceito de *coping*, que este “tem sido descrito como o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou stressantes” (p. 273). De acordo com os autores, que se baseiam nos estudos de Folkman e Lazarus, o *coping*, enquanto potenciador de comportamentos, foi categorizado como flexível e intencional, gerando ações e comportamentos “adequados à realidade e orientados para o futuro, com derivações conscientes”. A comunidade científica tem vindo a criticar fortemente esta abordagem, fundamentando-se nas “dificuldades teóricas da psicologia do ego de testar empiricamente suas conceções” (p. 275).

Os autores distinguem entre estilos de *coping* — as características de personalidade — e estratégias de *coping* — ações cognitivas face a determinado evento stressante — de acordo com o trabalho de Antoniazzi et al. (1998), salvaguardando-se que “embora os estilos possam influenciar a extensão das estratégias de *coping* selecionadas, eles são fenómenos distintos” (Ryan-Wenger, apud Grassi-Oliveira, Filho & Brietzke, 2008, p. 276).

De acordo com Antoniazzi et al. (1998), existe uma multiplicidade de estilos de *coping* (A vs. B, monitorizador vs. desatento, repressor vs. sensível, primário vs. secundário, passivo vs. ativo, aproximação vs. evitação, direto vs. indireto, pró-social vs. antissocial) e de estratégias (ligadas a fatores situacionais, divididas no eixo: *coping* centrado na emoção vs. *coping* centrado no problema), propostas por uma multiplicidade de autores. De forma generalizada, de um dos lados do eixo — o mais passivo — encontra-se a evitação do problema ou, pelo menos, a diminuição da tensão por ele provocada (controlo da emoção); do lado oposto — o mais ativo —, encontra-se o foco no enfrentamento do agente stressante, numa tentativa de o eliminar (resolução do problema).

Brandão et al. (2011), baseados nos trabalhos de vários autores, como são os casos de Gamerzi e de Martineau, referem que as investigações sobre resiliência tiveram a sua origem nos estudos sobre *coping* e competência, quando os psicólogos infantis começaram a constatar as “anomalias” relacionadas com as crianças que pareciam imunes aos traumas.

Grassi-Oliveira et al. (2008) propõem-se estudar a estrutura do *coping* em quatro níveis distintos e sequenciais: 1) instâncias de *coping* — comportamentos específicos, e. g. pedir ajuda a um amigo em situações específicas, como um acidente de viação; 2) estratégias de *coping* — comportamentos de segunda ordem (e. g. procurar conforto) procurando os comportamentos de primeira ordem (e. g. pedir ajuda a um amigo); 3) família de *coping* — comportamentos de terceira ordem (e. g. procura de suporte social); 4) processo adaptativo — “um conjunto de processos adaptativos básicos que agiria entre o stress e seus efeitos psicológicos, sociais e

fisiológicos” (p. 277). Este estudo, apesar de teórico, levanta a hipótese de o *coping* se aproximar das funções executivas, concluindo o estudo que o *coping* “poderia ser entendido como uma função mental que envolveria avaliação, planeamento, análise e antecipação dos resultados” (p. 280), o que confirma a hipótese.

Relativamente às estratégias de *coping*, de acordo com Anaut (2005), baseando-se na revisão da literatura efetuada por Ionescu et al. (1997), poderá distinguir-se o *coping*: 1) centrado na emoção (regulação emocional); 2) centrado no problema (gestão do foco da perturbação); 3) centrado na evitação (redução da tensão emocional através de estratégias passivas); e 4) centrado na ação (“vigilante”, enfrentamento ativo com vista à resolução do problema).

Nos nossos dias, os estudos relacionados com o *coping* focam-se fundamentalmente na identificação das estratégias adaptativas utilizadas pelos indivíduos, procurando avaliar a sua eficácia numa determinada conjuntura ambiental, sem ignorar as eventuais contingências que possam interferir com essas estratégias e com o (bom) resultado esperado (Anaut, 2005).

Nesta extensa revisão da literatura, pode referir-se que o *coping* congrega as estratégias usadas pelos indivíduos para enfrentar as inesperadas circunstâncias adversas e/ou stressantes do quotidiano que ultrapassem os seus recursos habituais, reduzindo-as, controlando-as ou superando-as; porém, e por oposição à resiliência, o *coping* foca-se sobretudo na estratégia, independentemente do resultado. Os autores distinguem estilos de *coping*, mais assentes em características de personalidade, de estratégias de *coping*, que, apesar de influenciadas pelos estilos, são essencialmente centradas em ações específicas deliberadas como resposta à adversidade. Não obstante, pode estabelecer-se um eixo entre as estratégias mais ativas (enfrentar o agente stressante, com o intuito de o eliminar e resolver o problema) e as mais passivas (procurar diminuir a tensão causada pelo problema, ou mesmo evitá-lo, de modo a controlar a emoção).

## **9. Competência**

Quando os investigadores da resiliência falam em competência, importa apreender a verdadeira dimensão deste conceito.

Relativamente a este conceito, e de uma forma muito genérica, pode afirmar-se que a competência pode ser entendida como o “sucesso diante de tarefas de desenvolvimento esperadas para uma pessoa de determinada idade e género no contexto de sua cultura, sociedade e época” (Masten & Coatsworth, apud Yunes & Szymanski, 2001, s/n). As autoras referem ainda, de acordo com os estudos de Luthar, que a generalidade dos investigadores tem optado pelo uso do termo *competência social*, ressaltando que a competência terá sempre de ser

considerada em função dos comportamentos, daquilo que é efetivamente observável, e que o sucesso teria de ser entendido como o estar de acordo com as expectativas sociais para cada circunstância específica.

Contudo, competência social não pode ser entendida *per se*, enquanto resiliência, o que é consubstanciado pelos estudos de Luthar e de Spaccarelli e Kim, que observaram indivíduos resilientes do ponto de vista da sua competência social, mas que, concomitantemente, evidenciaram taxas de depressão e de ansiedade consideravelmente elevadas (Anaut, 2005).

Portanto, a competência (também referenciada como competência social) apresenta-se essencialmente enquanto sucesso, em circunstâncias e contextos perfeitamente congruentes e delimitados, e consubstanciado em comportamentos — com a premissa de que sejam observáveis — entendendo-se o sucesso enquanto congruência com as expectativas sociais.

## **10. Risco e fatores de risco**

Na presente revisão da literatura, já se referiram várias vezes questões relacionadas com o risco e com fatores de risco, pelo que será pertinente olhar para estes termos.

Como mencionado, o risco está associado à adversidade e a resiliência é a adaptação positiva face a essa adversidade (Infante, 2005). Por sua vez, Yunes e Szymanski (2001), com base nos estudos de Rutter, indicam que: 1) resiliência não é evitar o risco e apresentar-se saudável, 2) os fatores de risco terão um impacto distinto, de acordo com o estágio evolutivo do indivíduo; e 3) é necessário perceber que aquilo que se revela como risco em determinada situação ou em determinado indivíduo pode revelar-se como proteção noutra situação ou noutro indivíduo distinto.

Por sua vez, Ralha-Simões (2017) refere que o foco num momento isolado com consequências negativas na vida de um indivíduo e atribuir-lhe a conotação de adverso não será o mais correto, na medida em que uma situação de risco depende de outras condicionantes, tais como a simultânea “presença ou ausência de fatores de proteção” (p. 47); não descarta o risco ser concretizado de forma processual e não de forma estática ou linear.

Yunes e Szymanski (2001), relativamente aos fatores de risco, referem que podem ser descritos como “toda a sorte de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais” (p. 24).

Já Grunspun (2002) refere-se a fatores nos ambientes familiar, psicológico e económico, os quais podem causar danos sociais evidentes ou, pelo contrário, amortecê-los. O autor conclui referindo que “o fator de risco é qualquer característica ou qualidade da pessoa que se sabe vem

unido a uma elevada probabilidade de prejuízo na saúde” (p. 167), dando o exemplo prático de o parto de uma adolescente ser de maior risco que o de uma mulher já adulta.

Taboada et al. (2006) destacam a palavra *probabilidade*, na medida em que o facto de um indivíduo estar exposto a determinada situação de risco determina apenas que a probabilidade de surgirem psicopatologias será superior, mas isso não é forçoso ou inevitável. Os autores destacam ainda os estudos sobre resiliência estarem essencialmente relacionados com eventos geradores de stresse, sendo necessário investigar o contexto que antecede o risco, bem com as ocorrências subsequentes; por isso, os estudos longitudinais — raros no contexto da resiliência — são mais consistentes na garantia desta averiguação.

Os fatores de risco correspondem, pois, aos fatores negativos contingenciais na vida de determinado indivíduo (em contexto, familiar, social, económico ou outro), que aumentam a probabilidade de danos (físicos, emocionais, sociais, etc.). Diferentes indivíduos, em diferentes estados evolutivos, em distintas conjunturas, respondem de forma diferente aos mesmos estímulos. Inclusivamente, determinado evento tem um impacto distinto em diferentes indivíduos, pelo que terá de se entender este conceito no campo das probabilidades.

## **11. Proteção e fatores de proteção**

Debruçamo-nos aqui na temática da proteção e dos fatores de proteção, particularmente nas diversas formas como estes influenciam a resiliência de cada indivíduo.

Deslandes e Junqueira (2003), apoiados no trabalho de Kotliarenco et al., resumem a proteção como o conjunto de influências que, em resposta a determinado perigo, potencie um resultado não adaptativo, modificando e melhorando a resposta do indivíduo, através da “interação entre atributos pessoais, os apoios do sistema familiar e aqueles provenientes da comunidade” (p. 228). Guzzo e Trombeta (apud Taboada et al., 2006) referem que a relação e o equilíbrio entre os fatores de risco e os de proteção contribuem para o desenvolvimento da resiliência.

Ralha-Simões (2017) recorre ao trabalho de Masten e Garmezy para sistematizar três classes de fatores de proteção: 1) atributos pessoais específicos (autonomia, boa autoestima, orientação social positiva, entre outros); 2) um enquadramento familiar coeso, livre de conflitos e de posturas de negligência ou violência, em que a criança recebe a atenção e o interesse de pelo menos um dos progenitores; e 3) uma sólida estrutura de apoio social que provê, ao indivíduo, bons recursos individuais e institucionais.

Também relativamente aos fatores de proteção, Ralha-Simões (2017), baseando-se no trabalho de Zimmerman e Arunkumar, realça que será necessário considerar na sua globalidade os processos dos fatores de proteção, na medida em que se trata de processos dinâmicos; surgem

novos e distintos fatores no decorrer do tempo, os quais, articulando-se entre si, levam à resiliência, a qual “transcendendo a mera apreciação do somatório desses fatores isolados, vai ter considerável impacto no desenvolvimento pessoal” (p. 51).

Os fatores de proteção atuam como “um escudo para favorecer o desenvolvimento humano, quando pareçam sem esperança de superação por sua intensa ou prolongada exposição a fatores de risco” (Grunspun, apud Sapienza & Pedromônico, 2005, p. 213).

Neste capítulo procurou entender, como os vários fatores de proteção (pessoais, familiares e sociais), relacionando-se e articulando-se entre si, modificam e melhoram as respostas dos indivíduos às diversas adversidades do cotidiano, ou até as evitam.

## **12. Vulnerabilidade, risco e proteção**

Não se poderá pensar em estudar e definir a resiliência sem considerar estes três fatores e a relação de equilíbrio entre eles. Não obstante serem constructos psicológicos distintos, no que ao estudo da resiliência diz respeito, é certo que não se poderão dissociar, na medida em que, como já foi referido, a vulnerabilidade assenta na predisposição que um determinado indivíduo tem para apresentar certas perturbações e/ou ceder perante a adversidade, que o risco (fatores negativos da vida) está associado à adversidade; porém, não se pode olhar apenas para esta temática sem considerar a proteção, enquanto conjunto de influências que modificam e melhoram a resposta do indivíduo face ao risco. São, portanto, três vértices de um mesmo triângulo (Ralha-Simões, 2017).

No entanto, convirá ter em consideração que a “resiliência não constitui o pôr em ação de um escudo protetor que explicaria por que certos indivíduos, expostos à adversidade, não são por ela negativamente afetados”, mas será antes a “capacidade (...) para mobilizar reações adequadas aquando do confronto com condições adversas, em alternativa a uma mera anteposição de defesas rígidas para evitar serem atingidos pelos seus efeitos prejudiciais” (Ralha-Simões, 2014, p. 8), revelando a flexibilidade necessária para esse efeito.

Por conseguinte, cada indivíduo apresentará uma distinta predisposição para ceder (ou não) à adversidade, a qual se equilibra, concomitantemente, com os fatores negativos e com a proteção que cada um tem ao seu dispor para se esquivar desses fatores negativos ou ultrapassá-los.

## **13. Espiritualidade na resiliência**

*“A espiritualidade é entendida pela maioria dos estudiosos como característica intrínseca do ser humano, que busca sentido e significado para a existência e considera fatores como o nível de conhecimento pessoal, o reconhecimento de uma verdade universal ou de um poder superior capaz de nos remeter a uma sensação de*

*plenitude e bem-estar com o mundo, de unidade com o cosmos e com a natureza. Como tal, a espiritualidade tem sido apontada como a pedra angular da resiliência, capaz de promovê-la e mediá-la.*” (Chequini, 2007, p. 95)

Os autores da resiliência já referiram que a resiliência é composta por um conjunto alargado de outros constituintes, que se influenciam mutuamente, e cuja distribuição e equilíbrio promoverá resultados distintos. A espiritualidade, no âmbito das crenças e enquanto promotora de fé, é um desses constituintes, na medida em poderá influenciar o equilíbrio dos demais integrantes.

A resiliência resulta de constituintes externos e internos; os externos consubstanciam-se nas relações sociais e os internos no âmbito da espiritualidade e das crenças. Quando, ao indivíduo, lhe falham os fatores externos para enfrentar a adversidade, resta-lhe acionar os fatores internos; *i.e.*, a espiritualidade, o sentido de sobrevivência e o desígnio de um futuro mais favorável, tal como defendido por Souza (apud Santiago, Souza, Lacerda & Penteado, 2008).

Barbosa (2006) defende que não se poderá abordar o tema da resiliência ignorando a espiritualidade, no âmbito das crenças, na medida em que estas permitem dar um significado à experiência (quer no foro individual, quer no foro coletivo, da existência humana), dividindo-as em duas fações distintas: crenças operacionais/funcionais e crenças transcendentais. As crenças operacionais podem ser transmitidas mediante linguagem verbal e/ou não verbal, coligindo ideias e pensamentos de um grupo mais ou menos alargado, proporcionando modelos comportamentais e ideológicos de referência para os seus constituintes. As crenças transcendentais centram-se no sentido da vida e no propósito da existência humana, como que o ponto de convergência entre as práticas humanas e os valores universais (transcendentais). “Uma perspetiva psicossomática onde o Homem é visto dentro de uma dinâmica integral, [...] entre a própria espiritualidade, a história, a cultura, o biológico e o psicológico” (Barbosa, 2006, p. 7).

Por sua vez, Pessini (2007) faz questão de abordar o tema da espiritualidade numa perspetiva dissociada da da religiosidade, não necessariamente vinculada a um ente superior, mas antes mais assente no conceito da natureza e da busca do significado da vida.

Walsh (apud Chequini, 2007, p. 107) afirma que as crenças são o “coração e alma da resiliência”, pois, no confronto das adversidades, extraem-se significados dessas experiências que são vinculadas ao “mundo social, às [...] crenças culturais e religiosas, ao [...] passado multigeracional e às [...] esperanças e sonhos para o futuro” de cada indivíduo.

Para Flach (1991), a fé é um dos pilares da resiliência, um processo de adaptação contínua, em que o indivíduo se reorganiza e supera os desafios com que se depara ao longo da vida. Para o

autor, a fé é o elemento fundamental da resiliência; quer se realize nas fronteiras da religião formal, quer se realize no patamar mais profundo do inconsciente do indivíduo.

Crer na vida além da morte e ter fé são apontados como relevantes fatores de proteção para uma boa manutenção da saúde do indivíduo, tanto física quanto mental. A generalidade dos indivíduos concebe esta circunstância associada à existência de um ente divino e superior, estando vinculado à religião; outros veem-na apenas como “uma expressão de valores morais acerca da dignidade humana” (Assis, Avanci, Pesce, & Deslandes, 2006, p. 39).

Chequini (2007) conclui, afirmando que a espiritualidade enquanto aceitação e amor do indivíduo por si próprio, pelo seu semelhante e pela vida, aciona em si uma nova forma de resiliência para encarar a adversidade — mais ética, solidária, desinteressada e bondosa —, integrada num processo evolutivo que promove uma sociedade mais justa e altruísta.

Como se percebeu, a espiritualidade corresponde aos fatores internos (e. g. a fé e o sentido de sobrevivência) que o indivíduo aciona para enfrentar as adversidades quando lhe faltam os externos (e. g. o apoio social e familiar), no âmbito das crenças, tanto as operacionais (comportamentos e ideologias) como as transcendentais (embora não se entenda, obrigatoriamente, a espiritualidade enquanto religiosidade, mas antes enquanto busca do significado da vida). As crenças são vistas por muito como os pilares da fé, na medida em que funcionam como fatores de proteção, independentemente de se focarem na religião ou em valores morais, mas conferem à resiliência do indivíduo valores mais éticos e humanitários, impulsionadores de uma sociedade mais íntegra e altruísta.

#### **14. Autorregulação**

Neste ponto procurar-se-á encontrar uma definição e um enquadramento para a autorregulação e ainda para a forma como esta competência contribui para (e se relaciona com) a resiliência.

De uma forma genérica, autorregulação poderá ser definida como um mecanismo de controlo de impulsos e estabelecimento de objetivos; nomeadamente provendo, ao indivíduo, a capacidade para resistir a tentações imediatas em prol de objetivos de longo termo (García del Castillo & Dias, 2009). Os autores referem, ainda, outros estudos que relacionam autorregulação e resiliência (García del Castillo & Dias; Gardner, Dishion & Connell), sendo, inclusivamente, apontada como potencial indiciador da resiliência dos adolescentes (Dishion, & Connell).

Borges, García del Castillo, Marzo e García del Castillo-López (2016) baseiam-se em diversos autores para concluir que a autorregulação será uma competência humana das mais fundamentais (Zimmerman), um termo genérico para descrever o processo psicológico

fundamental para o estabelecimento de objetivos (Mischel, Cantor & Feldman), sendo que os objetivos correspondem às expectativas daqueles que se motivam e se ativam para os alcançar (Fujita & MacGregor), através de uma efetiva e concreta operacionalização de esforços para reduzir a discrepância entre a conjuntura atual e a ambicionada (Carver & Scheier).

Assim, e em face do que é retirado da revisão da literatura, poder-se-á dizer que a autorregulação corresponde a uma competência de um indivíduo para delinear, controlar e avaliar as suas reflexões, emoções e ações, em função de um determinado objetivo a que se tenha proposto, enquanto agente ativo de um processo. Ao regular os seus recursos internos, reage de forma adaptativa face aos fatores externos, manipulando-os em função das suas metas.

## **15. Inteligência emocional (QE)**

O tema abordado neste ponto, a inteligência emocional, é, para muitos autores, um dos centrais no estudo da resiliência, pelo que se procurará definir este conceito tão próximo do abordado no ponto anterior, porém mais amplo.

Mayer e Salovey (1993) definem a inteligência emocional como um tipo de inteligência social, a qual envolve a capacidade para identificar, perceber e gerar as suas próprias emoções e as dos outros, de ser capaz de as distinguir e de usar esta informação para regular os seus próprios pensamentos e ações. Referem ainda que o seu âmbito inclui uma avaliação (tanto verbal como não-verbal), a manifestação e a regulação da emoção — de si mesmo e dos outros — e ainda a utilização da competência emocional na resolução de problemas. Os autores concluem que a inteligência emocional está relacionada com a inteligência no seu sentido mais lato, pelo facto de ser, efetivamente, uma capacidade; existindo mecanismos subjacentes que poderão incluir a emoção, a gestão da emoção e mesmo substratos neurológicos. A exteriorização desta capacidade poderá revelar-se, por exemplo, através de uma superior eloquência no campo emocional ou mesmo numa superior capacidade de transmissão de informação em contingência de uma ameaça emocional.

Coelhoso (2014), na sua tese de doutoramento, realiza um estudo empírico relativamente à seguinte hipótese: a inteligência emocional e a resiliência relacionam-se negativamente com o consumo de álcool. Para o efeito, foram usados os seguintes instrumentos: 1) a Escala de resiliência de Wagnild e Young (1993); 2) o *Trait emotional intelligence questionnaire short form* —TEIQue — SF (Petrides, 2001; Petrides & Furnham, 2006); e 3) o *Alcohol use disorders identification test* (AUDIT). Participaram neste estudo 313 adultos, dos quais 62,3% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 58 anos. Apurados os resultados do estudo, concluiu-se: que a resiliência se correlaciona positivamente com a inteligência

emocional e negativamente com o stresse e com o consumo de álcool; que as mulheres são mais resilientes que os homens; que, quanto maior a idade, maior o nível de inteligência emocional (os inquiridos com mais de 30 anos apresentaram valores estatísticos significativamente superiores de inteligência emocional); que os índices de stresse são inferiores em pessoas mais velhas; e que, quanto maior o valor da inteligência emocional, menores os índices de stresse. Este conceito de inteligência emocional revela-se, portanto, relacionado com o conceito da inteligência de um ponto de vista mais lato, como uma efetiva capacidade do indivíduo para se conhecer a si próprio, se autorregular e exteriorizar esta competência na forma de uma superior capacidade comunicacional e relacional, o que facilita e potencia a consecução dos seus objetivos através desta aptidão social.

## **16. Dicotomias**

Pela pesquisa da literatura, já um pouco extensa, fomos encontrando várias dicotomias que os vários autores têm vindo a abordar. Apesar de não haver um consenso generalizado, começam a evidenciar-se certas tendências, que aproximam os autores que têm vindo a publicar num passado mais recente sobre resiliência. Alguns autores, como Junqueira e Deslandes (2003), concluem, por exemplo, que “o conceito de resiliência apresenta polarizações em torno de certos eixos: adaptação/superação, inato/adquirido, permanente/circunstancial” (p. 227). Iremos, portanto, abordar estas e outras dicotomias.

### **16.1. Adaptação ou superação?**

Uma das principais dicotomias encontradas nesta revisão da literatura poder-se-á encontrar no eixo adaptação *vs.* superação, também relacionada com os diferentes conceitos de resiliência defendidos pelos diferentes autores e investigadores. É isso que se pretende estudar neste ponto. Nesta dicotomia entre a adaptação e a superação, Junqueira e Deslandes (2003), pela análise que fazem da literatura, separam estes dois polos dicotómicos em dois eixos: por um lado, abordam a resiliência enquanto habilidade adaptativa dos indivíduos, os quais, perante situações adversas e traumática, acabam por assumir comportamentos ajustados às expectativas sociais que recaem sobre eles (adaptação); e, por outro lado, abordam esta temática enquanto foco de superação relativamente ao trauma experienciado, tornando os indivíduos mais fortes e preparados para enfrentarem novas situações (superação). Ambos os eixos acabam por ser relativizados pelas autoras, no sentido em que, se por um lado o indivíduo que supera os desafios poderá ser classificado de resiliente, isso não significa que o indivíduo tenha superado a totalidade dos episódios traumáticos com que se deparou; por outro lado, o indivíduo que se

adapta a uma situação, ainda que com algum sofrimento, acaba por desenvolver uma certa proteção face a situações semelhantes no futuro e, portanto, também desenvolve resiliência.

Da revisão da literatura que Vaccari (2012) efetua, ela conclui que à data da sua investigação a resiliência é entendida não como condição imutável do indivíduo, mas processo dinâmico, levando-o a um estado além da superação após o trauma.

De acordo com Barbosa (2011), a resiliência atua na presença do inevitável stresse que é parte integrante da vida, não para o evitar ou eliminar, mas para o saber reconhecer e gerir, o que previne as consequências negativas, com flexibilidade e equilíbrio. É necessário experienciar emoções fortes, mas também perceber quando a melhor estratégia é evitá-las, de modo a manter-se saudável.

Santiago et al. (2008) acreditam na teoria da superação e defendem que, atualmente, o conceito de resiliência assenta na “capacidade de superar momentos de adversidade, não excluindo, no entanto, a possibilidade de permanecerem as marcas [...] uma capacidade de elaboração, de uma reconstrução de vida, uma reorganização dos conceitos e crenças e valores” (p. 89).

Analisando alguns dos autores da resiliência que abordam esta temática, poder-se-á concluir que a adaptação e a superação não se excluem mutuamente; configuram-se, cada uma delas, como uma estratégia mais favorável em determinada circunstância, dependendo igualmente da fase de desenvolvimento do indivíduo, entre outros fatores; pois ambos os indivíduos — aqueles que superam as adversidades, ainda que com sofrimento, e aqueles que se adaptam à adversidade e se tornam mais fortes — podem ser considerados resilientes.

## **16.2. Resistência ao stresse ou recuperação?**

Neste ponto procurar-se-á mostrar que a resiliência pode ser entendida tanto enquanto resistência ao stresse como enquanto recuperação. Porém, é importante compreender se são conceitos mutuamente exclusivos ou se, em alternativa, se complementam.

Já se constatou, nesta revisão da literatura, que, apesar de existirem três correntes principais, cada qual com o seu próprio constructo de resiliência, todas elas se referem à resiliência como “resistência ao stresse” (Brandão et al., 2011). Os precursores destes estudos (os investigadores anglo-saxónicos) depararam-se com uma certa capacidade de resistência a situações adversas e começaram por referi-los enquanto invencibilidade ou invulnerabilidade (Anaut, 2005 e Ralha-Simões, 2017). Alguns dos investigadores da resiliência estudaram apenas os indivíduos próximos do extremo da invulnerabilidade, aqueles que não se abalam perante as adversidades (Brandão, 2009).

No entanto, os autores acabaram por ter de olhar para este constructo também como uma capacidade de recuperação de um dano, a qual, subseqüentemente, levará à já referida superação daquilo que o indivíduo era, o que leva ao conseqüente crescimento pessoal (Assis et al., 2006; Junqueira & Deslandes, 2003; Ungar, 2005, entre outros). Silveira e Mahfoud (2008) apoiam-se nos estudos de Kotliarenko, Fontecilla e Cáceres, defendendo que a resiliência deverá ser entendida como “uma habilidade para ressurgir diante das adversidades, adaptar-se, recuperar-se e aceder a uma vida significativa e produtiva” (p. 569); enquanto Cyrulnic (2001) conclui que, pela resiliência — incluindo os fatores de proteção relacionados com o meio social de cada um de nós — e “apesar do sofrimento, buscamos a maravilha” (p. 194).

Brandão et al. (2011) defendem que os estudos da resiliência enquanto resistência ao stress acabam por potenciar os fatores de proteção e reduzir os fatores de risco; alargam assim essa resistência ao stress a um maior leque de sujeitos, de forma a encontrarem um número maior de indivíduos bem adaptados, que não se abalam perante as dificuldades. Entretanto, no extremo oposto, os estudos que se centram na recuperação e superação dos indivíduos já procuram aqueles que se abalaram, se fortaleceram, se recuperaram e se tornaram mais fortes. Os autores consideram “fundamental que aqueles que estudam a resiliência entendam sobre a construção do conceito”, na medida em que ela “se relaciona estreitamente com a conceção adotada” (p. 269). Ralha-Simões conclui que a resiliência, entendida como superação de situações adversas, poder-se-á constituir, vencidas positivamente essas adversidades, como “suporte e recurso protetor face a situações prejudiciais (Ralha-Simões, 2001, apud Ralha-Simões, 2017, p. 36). Não será falacioso concluir que, neste eixo dicotómico, em particular, não existirá uma tendência clara e inequívoca, na medida em que tanto se pode designar como resiliente o indivíduo resistente ao stress e à adversidade, como aquele que, apesar de sofrer danos durante o processo, supera a adversidade e torna-se mais forte e mais preparado para futuras situações. Cada indivíduo resiliente será mais ou menos resistente ao stress ou mais capaz de se recuperar da adversidade consoante cada situação particular, dependendo em muito, por exemplo, da sua experiência individual de vida, do equilíbrio entre os fatores de risco a que estiver exposto e os de proteção que puder usar nesse momento específico.

### **16.3. Traço ou processo?**

Uma das grandes controvérsias prende-se com o facto de a resiliência poder ser entendida enquanto traço (de personalidade) ou enquanto processo ativo de adaptação: será uma característica do indivíduo ou, por outro lado, um rol de características que lhe proporciona um comportamento dito resiliente? É o que exploraremos neste ponto.

Anaut (2005) questiona se a resiliência deverá ser considerada um traço (de personalidade) ou um processo (adaptativo dinâmico); não se tratando de procurar identificar um traço chamado resiliência, mas sim um “conjunto estável de características da personalidade suscetíveis de contribuir para a resiliência” (p. 58), enquanto fatores de proteção que contribuem para essa resiliência. A autora referencia o trabalho de Wolin e Wolin, enumerando as sete características fundamentais do comportamento resiliente: perspicácia, independência, iniciativa, criatividade, humor, moralidade e aptidão para as relações. A autora refere ainda que a grande maioria dos estudos aceita a resiliência enquanto traço que se consubstancia em “competências e habilidades passíveis de serem descritas, considerando como principais responsáveis os primeiros agentes de socialização” (p. 64) do indivíduo, nomeadamente os pais e a escola; sendo, por isso, identificáveis e mensuráveis através de instrumentos apropriados (Taboada et al., 2006).

Ralha-Simões (2017) começa por realçar, socorrendo-se das investigações de Luthar et al. e Masten et al., que será errado e perigoso considerar a resiliência enquanto atributo individual, exclusivo de apenas alguns predestinados.

Por sua vez, Martineau (apud Yunes, 2003) advoga que identificar as características de um indivíduo resiliente pela medição de um conjunto de traços através de instrumentos para esse fim é negar a resiliência enquanto provisória, imprevisível e dinâmica.

Entretanto, Ralha-Simões (2017) chama a atenção para o facto de muitos autores se referirem ao indivíduo resiliente (traço de personalidade), por oposição àqueles que se referem à resiliência enquanto processo dinâmico. Para os últimos, a resiliência é fortemente condicionada pelas alterações circunstanciais durante a vida do indivíduo, não sendo imune, portanto, à contextualização de cada indivíduo particular nos níveis: individual, étnico, familiar, social, etc.; está, portanto, condicionada aos diversos fatores de risco e de proteção de cada indivíduo em cada momento da vida.

Anaut (2005) refere que há uma tendência para os estudos se debruçarem sobre os “processos resilientes”, para uma “dinâmica da resiliência” integrada nos seus “aspetos multifatoriais” (p. 59).

Luthar e Zelazo (2003) definem a resiliência enquanto processo dinâmico, que se consubstancia no equilíbrio e numa adaptação positiva perante fatores significativamente adversos, em concordância com contextos de risco diversos e dependendo do estágio de desenvolvimento do particular indivíduo.

Em termos de desenvolvimento, a resiliência será um processo maleável e modulável, variando consoante a evolução do indivíduo ao longo do tempo e com o seu processo de crescimento e desenvolvimento; a resiliência pode desenvolver-se distintamente nas diversas fases da vida, de

acordo com as circunstâncias existenciais e temporais de cada particular desenvolvimento (Anaut, 2005).

Devido a esta complexidade, Deslandes e Junqueira (2003) referem um fenómeno que não é linear nem estagnado, na medida em que os indivíduos que são resilientes numa circunstância particular não o serão noutra circunstância distinta; é preferível falar de indivíduos que possuem certas capacidades que, em determinadas circunstâncias particularmente difíceis, permitem que eles possam alcançar um êxito inesperado e imprevisível.

A resiliência é, portanto, um processo que ocorre como resposta a agentes externos hostis, sendo experienciado por cada indivíduo num tempo e espaço específicos, de uma forma particular e singular em função do seu enquadramento pessoal e da sua experiência de vida, em articulação e correlação direta com os demais atores desse evento (Ralha-Simões, 2017).

Pela análise da literatura não se pode constatar um consenso, mas há uma tendência que aponta para a resiliência enquanto processo. Cada indivíduo terá diferentes características, dimensões e enquadramentos, dependendo da sua carga genética, do seu percurso de vida, do seu processo de socialização, das suas experiências particulares, do seu estágio evolutivo em determinado momento, entre outros fatores; a resiliência, embora apenas uma parte do todo, construir-se-á a partir do equilíbrio dessa pluralidade de fatores.

#### **16.4. Inato ou adquirido?**

Muito ligada à anterior, também a dicotomia assente no eixo “inato-adquirido” tem levado os autores a muitas e diferentes reflexões, como se poderá constatar neste ponto. A resiliência é comumente referenciada enquanto característica intrínseca aos indivíduos, como algo congénito e até mesmo hereditário; por oposição, também há quem a considere algo mais sociológico, adquirido pela interação do indivíduo com o ambiente que o rodeia, através do processo de socialização, cabendo ao ambiente estimular e desenvolver esta característica. No entanto, haverá relação entre estas duas variáveis? Em caso afirmativo, em que medida?

Os estudos primordiais sobre resiliência focavam-se mais na resiliência como algo inato, mas essa inclinação tem vindo a dissipar-se. Mais recentemente, os investigadores têm vindo a concluir que o ambiente social tem um peso determinante na formação da resiliência, sendo o principal potenciador de um processo que indicia uma forte e inequívoca componente inata (Deslandes & Junqueira, 2003; Taboada et al., 2006). “Todos, com algum bom senso, sabem que os seres humanos são produto de uma permuta entre os dois. Mas ninguém consegue deter o debate” (Ridley, apud Taboada et al., 2006, p. 107).

Maddi (2002) defende que esta robustez (resiliência) sobrevém de indivíduos que são encorajados no seu meio ambiental a procurar oportunidades nas ameaças e que estes indivíduos acabam, inevitavelmente, por perceber este facto de forma empírica. Da experimentação destes sucessos, advirá maior coragem existencial para se enfrentarem novas e futuras adversidades, com resistência superior ao stresse.

Independentemente da carga genética que cada indivíduo traz consigo, é a experiência da confrontação e da superação das adversidades que o vai tornar mais robusto e será esta situação empírica que fará com que o indivíduo possa, mais facilmente, apresentar maiores probabilidades de recuperar dos abalos sofridos e superar as adversidades futuras; torna-se mais resistente e resiliente, cresce com a experiência. De acordo com esta premissa, não obstante os indivíduos poderem nascer com uma bagagem que lhes permita maior capacidade de adaptação e superação de adversidades, também é certo que a resiliência poderá ser desenvolvida por qualquer indivíduo, independentemente de quaisquer fatores inatos e/ou genéticos (Assis et al., 2006).

Ralha-Simões (2017), coadjuvada pelo trabalho de Pinheiro (2004), conclui que uma ou outra hipótese, isoladamente, revelar-se-á meramente circunstancial no desenvolvimento do processo resiliente, pelo que é imprescindível que se considerem uma multiplicidade de fatores, relativos ao indivíduo mas também ao seu enquadramento, ao meio em que se insere. Além do entendimento isolado dos fatores biológicos e ambientais, há que compreender a interação entre ambos, bem como “evocar a especificidade dos diversos processos mentais ou psicológicos” (p. 34), que não se esgotam nos constituintes identificados, sem deixar de se considerar uma abordagem “biopsicossocial” na dicotomia deste eixo “inato-adquirido”.

A inequívoca maioria dos autores considerada neste estudo acaba por admitir que há características inatas nos indivíduos que contribuem, efetivamente, para a construção da resiliência; porém, são os eventos ao longo da vida dos indivíduos, a forma como vão lidando, de forma mais ou menos positiva, com a adversidade, no real e efetivo equilíbrio entre os fatores de risco e de proteção e em determinado ambiente, que constroem realmente a resiliência.

### **16.5. Individual ou coletivo?**

À semelhança das outras dicotomias abordadas nesta revisão literária, também o eixo entre o individual e o coletivo foi sofrendo alterações ao longo dos últimos cinquenta anos em que se tem vindo a estudar o conceito da resiliência. Barbosa (2006), na sua revisão da literatura, referencia Richardson para afirmar que, no início dos estudos da resiliência, os autores consideravam tratar-se de um constructo que teria por base uma qualidade individual. O autor

cita investigadores como Werner ou Lazarus e Folkman, como defensores da teoria das qualidades individuais dos indivíduos para a resiliência. Estas perspectivas assentavam, essencialmente, na resiliência enquanto estratégias de *coping*, em que o indivíduo resiliente se sentia comprometido com a vida (Barbosa, 2006).

Sustentada pelas hipóteses levantadas por Masten e Coatsworth, a investigadora Brandão (2009) socorre-se do trabalho do historiador Hobsbawm para explicar o porquê do foco nas qualidades individuais da resiliência. De acordo com o historiador, após um período de ouro do pós-guerra até cerca de 1975, viveu-se um período de crise, desemprego, pobreza e disparidades sociais na generalidade das sociedades capitalistas ocidentais, o que abalou os pilares das sociedades “coletivistas”. Mesmo as sociedades socialistas como a União Soviética, com o desmembramento desta nação e das demais nações socialistas, acabaram por fragilizar as bases do comunitarismo, tornando-se o mundo cada vez mais individualista e capitalista. Numa realidade como a descrita, aumentam os riscos e perdem-se as referências dos valores coletivos e morais. Tudo isto consubstanciou não só os estudos da resiliência, como também que isso acontecesse numa perspectiva mais individualista, reflexo do *zeitgeist* (espírito do tempo).

Junqueira e Deslandes (2003), baseando-se nos estudos de Lindström, referem que a resiliência poderá ser entendida entre os aspetos individuais, o contexto social, a qualidade e quantidade dos eventos na vida do indivíduo e, por fim, os fatores de proteção existentes no seu seio familiar e no respetivo contexto social. Concluem entretanto que, apesar de inquestionável, a discussão relativamente à superação individual não se pode dissociar do contexto social e afetivo, nem tão-pouco das relações macrossociais.

Os estudos sobre esta temática indiciam que a resiliência será fundamentalmente um constructo multidimensional, num equilíbrio entre os indivíduos e as suas comunidades, podendo exibir, concomitantemente, homogeneidade e heterogeneidade em pesquisas culturalmente diversas (Ungar, 2008).

De acordo com Infante (2005), autores como Luthar e Cushing, Masten, Kaplan e Benard, veem a resiliência enquanto processo dinâmico, na qual se assiste a uma interação recíproca entre as influências do ambiente e aquelas inerentes ao indivíduo, possibilitando-lhe uma adaptação positiva, ainda que sujeito à adversidade.

Para os autores que defendem a “abordagem ecológica”, a resiliência será um processo dinâmico e que envolve interação, num contexto que o indivíduo e o ambiente se relacionam reciprocamente. “Os níveis [...] são: o individual, o familiar, o comunitário [...] e o cultural [...]. Ao decifrar esses processos dinâmicos de interação entre os diferentes níveis do modelo ecológico, poder-se-á entender melhor o processo imerso na resiliência” (Infante, 2005, p. 25).

Relativamente a esta questão, parecem não existir grandes dúvidas de que, apesar das indesmentíveis particularidades qualidades do indivíduo para fazer face à adversidade, de forma resiliente, os autores olham para esta temática do ponto de vista mais coletivo, na medida em que se trata de um constructo dinâmico e multidimensional, simultaneamente individual e coletivo, influenciado por uma determinada envolvente familiar, comunitária, social.

#### **16.6. Permanente ou circunstancial?**

Outra dicotomia abordada na literatura da resiliência prende-se com o facto de a resiliência poder ser uma condição permanente ou, em alternativa, se configurar como um conjunto de estratégias ou habilidades diligenciadas face a uma determinada circunstância adversa. É esta a temática que, neste ponto, se procurará compreender e esclarecer.

De acordo com Ralha-Simões (2017), também esta dicotomia da resiliência, no eixo permanente ou circunstancial, tem vindo a sofrer uma evolução ao longo dos anos; dos invulneráveis, portadores de um permanente sucesso na vida apesar das inúmeras circunstâncias adversas, passou-se para um conjunto de estruturas de apoio disponíveis ao indivíduo, as quais, em determinada conjuntura circunstancial adversa, poderiam ser mobilizadas e, entre si, constituídas como coadjuvantes para confrontação positiva de quaisquer adversidades. A autora conclui, de acordo com Luthar et al., que, mais importante do que saber se o indivíduo tem a resiliência necessária para enfrentar uma adversidade, será saber se esse indivíduo terá a capacidade de “desencadear um conjunto de ações após a atribuição de certos significados às circunstâncias ameaçadoras em presença” (p. 36).

Deslandes e Junqueira (2003) porquanto consideram a resiliência enquanto processo em que um indivíduo poderá apresentar-se resiliente perante uma particular adversidade e não perante outra distinta, entendem que não se poderá falar de indivíduos resilientes, mas sim da capacidade de cada sujeito para, em contextos particulares e de acordo com as circunstâncias de cada um desses contextos, lidar com a adversidade e não sucumbir perante ela. Por este motivo, também a já referida superação de adversidades — aludida em certas definições de resiliência — deverá ser relativizada e compreendida em função do particular indivíduo e do seu contexto específico.

Taboada et al. (2006) também perspetivam a resiliência no eixo “permanente-circunstancial”. Do ponto de vista “permanente”, existem as teorias que veem a resiliência enquanto traço de personalidade, que poderá ser inato ou adquirido/desenvolvido. Entender a resiliência enquanto característica “circunstancial” implica que se possa observar um conjunto de estratégias e capacidades empreendidas em determinado contexto para fazer face a determinada adversidade.

Os autores entendem, entretanto, a resiliência enquanto “habilidade manifesta em determinado contexto com determinadas características” (p. 108), abandonando-se as definições como “personalidade resiliente” ou “imunidade psicológica”.

Portanto, esta temática dicotômica acaba por estar associada a várias outras já escrutinadas nesta revisão — i. e., inato vs. adquirido, traço vs. processo, individual vs. coletivo — na medida em que os autores se referem à resiliência enquanto habilidade adquirida e desenvolvida por um indivíduo para fazer face à adversidade, através de um processo adequado a cada situação particular e em que o indivíduo procura reforçar a sua posição graças à rede de apoio ao seu dispor, entre familiares, amigos, colegas, entre outros. Considerando que ninguém supera todas as adversidades e que não há indivíduos invulneráveis, cada indivíduo lidará com cada adversidade da melhor forma que puder e souber, dependendo o seu sucesso das circunstâncias e do equilíbrio dos fatores de risco e de proteção que se verifiquem nesse particular momento.

## **17. Potencial de resiliência**

Da revisão dos vários estudos desta temática, o termo *potencial de resiliência* acaba por surgir em várias obras/estudos, o qual nos propomos a decifrar — neste ponto — para melhor compreender esta temática tão abrangente.

Fazer considerações e produzir estudos sobre um constructo ainda não consensual, todavia em desenvolvimento, obriga a algumas cautelas relacionadas com os conceitos a utilizar e com a forma de os relacionar; embora se possa constatar que se trata de um tema cada vez mais na ordem do dia, no seio dos investigadores e académicos da psicologia (Taboada et al., 2006).

Ralha-Simões (2017) refere que, no indivíduo que interage com o mundo e que se exprime, é a resiliência que o move para a ação, ainda que de forma potencial.

O estudo da resiliência tem ganhado particular destaque pois, no âmbito destas considerações, passa a estar, cada vez mais, o potencial do indivíduo e não a adversidade. Deixou de se olhar para o indivíduo do ponto de vista do risco e da depressão, passando o foco para o lado da prevenção, para o lado potencial e dos recursos que o indivíduo encerra não apenas em si mesmo, como também na sua envolvente (Infante, 2005).

Constata-se, assim, uma efetiva alteração de paradigma neste âmbito teórico e da saúde, olhando-se mais para a potencialidade e para as habilidades do indivíduo que para as suas potenciais patologias e doenças mentais (Taboada et al., 2006).

Rompe-se, portanto, com as abordagens negativas e redutoras do passado e concentram-se esforços nas manifestações positivas do indivíduo, dos grupos e comunidades — logo, uma

abordagem focada no potencial humano e nas suas qualidades, em episódios reveladores de vida saudável, fenómenos de adaptação no decorrer do crescimento (Masten, 2001).

No resumo dos “processos-chave da resiliência” em famílias, retirados por Yunes (2003) dos estudos de Walsh, relativamente ao sistema de crenças, no ponto intitulado “olhar positivo” elencam-se quatro tópicos, um dos quais é, precisamente: “coragem e encorajamento (foco no potencial)” (p. 82).

Chequini (2007) conclui que a resiliência não é algo que se possa encontrar ou excluir no indivíduo; até por se tratar de um predicado circunstancial e não permanente, uma potencialidade na evolução do indivíduo; é mais ou menos observável dependendo do particular contexto ou conjuntura em que o indivíduo se encontre. A resiliência será, portanto, um processo que implica evolução e desenvolvimento de potencialidades, pelo que deve ser observada e perspetivada num plano concomitantemente biológico, psicológico, social, místico e “ecológico”.

Assis et al. (2006) entendem este potencial como “uma energia inerente aos seres humanos, que precisa ser nutrida e potencializada ao longo de toda a existência de cada um” (p. 13), sendo passível de atingir uma maior ou menor grau de desenvolvimento.

Brandão (2009), tendo por base os estudos de Carl Rogers, diferencia, porém, “potencial de resiliência” de “tendência atualizante”, na medida em que, apesar de conceitos semelhantes, são distintos. Enquanto o potencial de resiliência se refere à tendência natural para enfrentar as adversidades e poder desenvolver-se com isso, a tendência atualizante corresponde ao crescimento de uma forma natural e genérica, independentemente de quaisquer eventuais adversidades. Sem ameaça, não existe potencial de resiliência. Se é possível constatar que o potencial de resiliência é algo natural e congénito, já a sua efetivação é algo que depende de outros fatores contingenciais.

Portanto, considerando que não existem indivíduos invulneráveis e entendendo a resiliência enquanto processo coletivo e circunstancial, adquirido de forma empírica, através do inevitável enfrentamento das adversidades da vida, o potencial de resiliência não será mais do que o potencial que cada indivíduo encerra em si mesmo (e recolhe da envolvente), para desenvolver competências e estratégias para enfrentar, de forma cada vez mais efetiva, as adversidades da vida — desenvolvendo-se através desse processo e crescendo com ele. É uma visão mais moderna da resiliência, focado nos sucessos do futuro e não nos traumas do passado.

## 18. Resiliência organizacional

Neste capítulo procurar-se-á olhar para a resiliência de um ponto de vista mais organizacional do que noutras dimensões da vida dos indivíduos — ainda que possam ser, eventualmente, indissociáveis. Procurar-se-á entender, em contexto laboral, o impacto das adversidades em indivíduos mais ou menos resilientes, bem como o impacto que indivíduos resilientes possam ter no seio das organizações com as quais cooperam.

A resiliência é de extrema importância e necessária no contexto do trabalho, no âmbito organizacional, na medida em que interfere diretamente com o desempenho. Não são raros os exemplos de grandes líderes (como Nelson Mandela, Winston Churchill ou Abraham Lincoln) com características resilientes de relevo, que continuaram o seu trajeto apesar das grandes adversidades e das parcas probabilidades de sucesso, os quais acabaram por influenciar os seus seguidores. Atualmente, num contexto organizacional cada vez mais competitivo e que muda a uma velocidade vertiginosa, é pouco claro no que diz respeito aos valores e aos padrões de comportamento ético. Para aqueles apenas capazes de situações de *coping* passivo e/ou de adaptação reativa, este novo paradigma é hostil e stressante, podendo ser altamente disfuncional, não apenas para o indivíduo, mas também para a organização (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Luthans & Youssef, 2007).

As organizações de hoje procuram profissionais de alta performance, “que prosperem no caos, que apreendam proativamente, que cresçam através das adversidades e que progredam quaisquer que sejam as contrariedades” (Hamel & Välikangas, apud Luthans et al., 2007, p. 122), vendo a resiliência enquanto proativa e não apenas reativa, o que permite que as adversidades sejam vistas como oportunidades de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento (Luthans & Youssef, 2007).

A resiliência é como uma “capacidade de superação, de orientação, de recuperação e de procura de novos conhecimentos e experiências, um mais profundo relacionamento com outros e encontrar um propósito e um significado na vida” (Shatte, apud Luthan et al., 2007, p. 123). As adversidades auxiliam, portanto, a dar significado à vida e a estabelecer objetivos e prioridades, de extrema importância no contexto organizacional. Relativamente ao trabalho de Tedeschi, Park e Calhoun, os autores observam o crescimento pós-traumático como uma alternativa positiva ao stress pós-traumático, para aqueles indivíduos resilientes que usam a adversidade como uma catapulta de crescimento. Estes autores acreditam que a resiliência esteja relacionada com alto desempenho, com maiores índices de satisfação no trabalho, de comprometimento organizacional e ainda de reforçado capital social.

Coutu (apud Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008) refere três particularidades dos indivíduos ou organizações resilientes: 1) a inequívoca aceitação dos factos, 2) a convicção de que existe um propósito para a vida e 3) uma capacidade natural para o imprevisto.

Apesar de os estudos já não serem recentes na psicologia clínica, só mais recentemente a resiliência começou a aparecer na literatura da gestão, particularmente enquanto capacidade de comportamento organizacional positivo, sobretudo em abordagens específicas para o seu desenvolvimento em contexto organizacional (Luthans & Youssef, 2007).

Masten (2001) descreve estratégias focadas em competências, em riscos e em processos para a construção da resiliência. Masten e Reed (apud Luthans e Youssef, 2007) definem competência como uma característica mensurável inerente a um grupo de indivíduos que permite prever comportamentos positivos num contexto específico. Em termos organizacionais, estas competências, preditivas de um superior desempenho, incluem conhecimento, capacidades, aptidões, traços de personalidade e habilidades sociais. As estratégias de construção da resiliência focadas no aumento do portefólio de competências aumentam a probabilidade de sucesso. Este tipo de resiliência é, portanto, entendido como preditor de resultados, podendo ser gerido e desenvolvido em contexto organizacional (Luthans & Youssef, 2007).

De acordo com aquilo que se analisou neste capítulo, conclui-se que a resiliência será preditora de um bom desempenho organizacional, na medida em que os indivíduos ditos resilientes, fazendo uso das suas particulares competências — intelectuais, sociais, positivas, de confiança, de autocontrolo, de aceitação, de imprevisto, de estabelecimento e busca de objetivos cada vez mais exigentes — promovem comportamentos de alto desempenho (essencialmente proativos), um compromisso organizacional reforçado, um clima organizacional mais positivo, o que culminará na consecução de resultados organizacionais de exceção.

## **19. Resiliência — o nosso conceito**

Apesar de não existir unanimidade relativamente ao conceito de resiliência, procuraremos construir uma definição que funcione enquanto aproximação a um consenso entre os muitos autores referenciados nesta revisão da literatura e, particularmente, que não antagonizem os constructos da escala de resiliência para adultos adaptada à população portuguesa que iremos utilizar, a qual será adiante identificada e exposta.

Será inequívoco afirmar que a adversidade tem um papel fulcral no estudo da resiliência, na medida em que faz todo o sentido estudar a resiliência como resposta à adversidade. Não obstante, também não se poderá ignorar o facto de que existem indivíduos que, por características inatas ou adquiridas, desenvolveram competências que lhes permitem superar

mais facilmente a adversidade, inclusivamente antecipando-a. Há autores que acreditam que é possível olhar para a resiliência numa perspetiva preditiva, além da resposta; i. e., não se cingem ao resultado, mas procuram compreender como e porque se chegou a determinado resultado. Também é inequívoca a inversão da perspetiva do estudo da resiliência: abandona-se o foco na perturbação, passa-se para uma perspetiva mais focada no indivíduo e nas suas competências positivas de adaptação e de superação de adversidades (individualmente ou em grupo), transformando-se e superando-se — usando, inclusivamente, a adversidade enquanto catapulta de crescimento.

A resiliência pode ainda ser entendida em duas perspetivas distintas: enquanto resultado, ou seja, enquanto resposta adaptativa a uma adversidade; ou enquanto recurso, portanto, como fator de proteção relativamente ao stress, ativando respostas adaptativas.

Mas, além da recuperação e da resposta à adversidade, a resiliência também pode ser entendida como o conjunto dos fatores protetores que potenciam desfechos favoráveis apesar dos fortes riscos de depressão. Ou seja, além das competências individuais e psicológicas que cada indivíduo dispõe, há ainda que considerar todo o contexto sociofamiliar de apoio que o indivíduo tem ao seu dispor. A resiliência, nesta perspetiva mais preditiva, pode ser entendida como a consubstanciação de um conjunto relativamente estável de traços de personalidade e competências que permitem superar as contrariedades e lidar positivamente com situações stressantes, de acordo com as expectativas sociais e sem sinais de desajuste. Dever-se-á, ainda, entender o indivíduo resiliente como alguém positivo, flexível, focado, organizado e proactivo; mas não se poderá ignorar tratar-se de um constructo multidimensional, em que, além dos fatores individuais, não esqueçamos os papéis que a família, a comunidade, a escola e a sociedade desempenham nesse (por vezes) ténue equilíbrio entre os fatores de risco e os de proteção.

Convirá ainda evidenciar que o indivíduo dito resiliente não é imune à adversidade e que também ele será inevitavelmente atingido por algumas ocorrências adversas, que o afetarão, de forma mais ou menos intensa; mas o indivíduo resiliente revelar-se-á mais apto e flexível para lidar com tais ocorrências, mostrando-se saudável no decorrer da sua trajetória de vida.

Portanto, os indivíduos ditos resilientes serão menos afetados pelas adversidades, recuperarão melhor dos traumas e demonstrarão ser capazes de se adaptarem positivamente, mesmo em contingências desestruturantes; crescendo através dessas experiências adversas.

Já vimos que se vivem tempos absolutamente frenéticos, de rápidas, profundas, intrincadas e disruptivas mudanças, em que os indivíduos acabam por ficar sujeitos a grandes pressões e expostos a inéditas ameaças, aumentando a possibilidade de surgirem, cada vez mais,

indivíduos desajustados e excluídos no seio desta frenética e trucidante sociedade, onde apenas os mais resilientes prosperarão. Haverá, portanto, que preparar as futuras gerações para esta realidade cada vez mais exigente e mais rápida, de alta competitividade, a qual já está a provocar, no mundo das organizações, constantes fusões, aquisições, reestruturações, despedimentos, etc. As tendências apontam para uma precaridade de vínculo laboral cada vez maior: as organizações deixarão de contratar pessoas e passarão a contratar competências; os indivíduos deixarão de ter um empregador e passarão a prestar serviços a várias organizações. E esta realidade potencial mas previsível não se compadecerá dos indivíduos que não se adaptem, que não encarem as ameaças e as adversidades enquanto desafios para se desenvolverem e se tornarem cada vez mais fortes. Neste contexto, de constante incerteza, de grande imprevisibilidade, triunfarão aqueles mais que forem concomitantemente mais resistentes, mais adaptáveis, mais flexíveis, mais maleáveis, mais positivos, mais inteligentes, mais competentes socialmente; portanto, aqueles que se revelarem mais resilientes.

Entretanto, importará ressaltar que, independentemente dos índices de resiliência de determinado indivíduo em dado momento — considerando a resiliência enquanto competência fundamentalmente adquirida (e não exclusivamente inata), que poderá ser entendida enquanto resultado (resposta) ou enquanto recurso (proteção), que se consubstancia em processos dinâmicos e multifatoriais, em que o coletivo (a envolvente) acaba por ter uma forte influência no equilíbrio entre os fatores de risco e de proteção —, a resiliência é algo que pode, e deve, ser desenvolvida nos indivíduos, não apenas no decorrer do seu processo de socialização mas inclusivamente no contexto organizacional, de forma a habilitar os indivíduos a darem as respostas mais adequadas (competentes e ágeis) que as organizações procuram e necessitam para sobreviver.

## **20. RSA — Hjemdal, Friborg, Martinussen e Rosenvinge**

Neste capítulo procurar-se-á compreender o que é e como surgiu a *Resilience Scale for Adults* (RSA), elaborada por Friborg, Barlaug, Martinussen, Rosenvinge e Hjemdal (2005) antes de nos focarmos na versão portuguesa desta escala.

A RSA foi desenvolvida em 2001, na Noruega, pelos investigadores Odin Hjemdal, Oddgeir Friborg, Monica Martinussen e Jan Rosenvinge, com o objetivo de avaliar a resiliência de indivíduos adultos. Esta escala sofreu, ao longo dos anos, vários acertos e ajustes, resultando numa versão final composta por 33 itens, distribuídos por seis fatores (perceção do *self*; planeamento do futuro, competências sociais, estilo estruturado, coesão familiar e recursos sociais).

O propósito da elaboração e desenvolvimento desta escala prendeu-se com a escassez de instrumentos de medição da resiliência, particularmente para a população adulta, mas também com o intuito de capturar um conjunto de fatores protetores fundamentais, tal como referenciado por Pereira, Cardoso, Albuquerque, Janeiro & Alves (2003) relativamente ao trabalho de Hjemdal et al..

Pereira et al. (2003) referem que, no desenvolvimento desta escala, os autores construíram um modelo que agrega “fatores que estão incluídos num modelo global que compreende a resiliência como um conceito multidimensional” e que os autores consideraram as três grandes famílias de recursos protetores descritos na literatura: “1) competências psicológicas/disposicionais e atributos do indivíduo, 2) apoio familiar e ambiente familiar coeso; e 3) presença de sistemas de apoio externo que promovem um *coping* eficiente e o ajustamento” (p. 43). Este modelo foi testado e revelou-se coerente com os diversos estudos entretanto concluídos. Além da versão original, existe uma versão persa (desenvolvida no Irão), uma versão francesa (desenvolvida na Bélgica) e duas versões em português (uma desenvolvida no Brasil e outra em Portugal). A versão portuguesa passou a designar-se ERA — Escala de Resiliência para Adultos (adaptada à população portuguesa).

## **21. ERA — Escala de Resiliência para Adultos (adaptada à população portuguesa)**

Apesar de validada para várias geografias, neste capítulo procuraremos compreender como a RSA foi adaptada à população portuguesa.

A adaptação e validação da Escala de Resiliência para Adultos (ERA) em Portugal ocorreu entre outubro de 2009 e maio de 2010, no contexto de um projeto de pós-doutoramento na Universidade de Coimbra, realizado pelo Professor Doutor Marco Pereira.

Após autorização dos autores, traduziu-se a escala para português. Não obstante já existir uma versão em português do Brasil, devido às particularidades e diferenças entre as duas variantes do português, optou-se pela tradução integral do instrumento.

Concluído todo o processo de tradução, iniciaram-se os trabalhos de adaptação à população portuguesa, por várias fases, concluindo-se que, globalmente, a ERA “revelou níveis satisfatórios de fidedignidade, tanto ao nível da consistência interna, como da estabilidade temporal. [...] Os resultados dos estudos de validade são também adequados, o que atesta a sua utilização em Portugal.” (Pereira et al., 2003, p. 56).

## **22. Recrutamento de funções executivas e de gestão intermédia**

Este capítulo final, que fará a ligação com os objetivos de estudo, procurará estudar se existe impacto da resiliência nas funções executivas e de gestão, em que medida e, caso afirmativo, como se poderá atuar para garantir uma melhor resposta organizacional.

A crescente incerteza no mundo organizacional, essencialmente provocada por profundas e rápidas mudanças nos mercados, traz consigo pressões e ameaças constantes, o que implica, da parte dos gestores, decisões cada vez mais rápidas, a necessidade de criar sistemas de informação rápidos, porém fidedignos e objetivos, pelo que a competência resiliência é cada vez mais fundamental nesta conjuntura pautada por resultados rápidos, eficientes e de grande qualidade (Herzog, 2007, sobre o trabalho de Moraes, Resende & Leite, 2007).

Já foi referido anteriormente que o *coping* seria um dos constructos constituintes da resiliência, estando muito próximo da sua realidade. Grassi-Oliveira et al. (2008) levantam, inclusivamente, a hipótese de o *coping* se aproximar das funções executivas, e que o qual “poderia ser entendido como uma função mental que envolveria avaliação, planeamento, análise e antecipação dos resultados” (p. 280).

Acredita-se que as crescentes exigências organizacionais fazem com que os candidatos mais resilientes revelem competências mais adequadas para lidar com esta competitividade, pois gostam de superar desafios e de serem reconhecidos por tal facto (Arroba & James, 1988).

Muitos empresários começaram já a procurar candidatos resilientes, pelo potencial valor que estes poderão aportar às suas organizações, pois são positivos, motivados e apresentam melhores resultados. É certo que as adversidades são uma realidade no contexto organizacional, mas os colaboradores e os gestores resilientes sabem tirar partido dessas circunstâncias para se desenvolverem, crescerem e ultrapassarem obstáculos. Quem não o souber fazer, será sempre avesso à mudança que faz crescer as organizações. A resiliência torna os indivíduos mais empreendedores, potenciando o desenvolvimento organizacional. A resiliência organizacional tem-se revelado imprescindível para muitas organizações aprenderem com as adversidades e explorarem mercados nunca antes cogitados. Muitos indivíduos, em contexto organizacional, respondem de forma inteligente, competente e positiva perante a adversidade, conseguindo resultados improváveis e muito positivos para as suas organizações, com base nas suas características resilientes (Moraes et al., 2007).

As respostas organizacionais são dadas pelos seus colaboradores, muitas vezes apelidados de “o maior ativo das organizações”. Se olharmos para as várias listas das maiores e mais valiosas empresas do mundo, e se as compararmos com as de há vinte ou trinta anos, percebemos que o

património mais valioso destas organizações deixou de ser o material e passou a ser o intelectual — que não é mais do que o conhecimento que os indivíduos transportam consigo. Isto significa que as pessoas desempenham, cada vez mais, um papel fulcral no sucesso ou insucesso das organizações num mercado cada vez mais volátil. Já se constatou, pela revisão da literatura, que os indivíduos mais resilientes estarão mais aptos a apresentarem melhores resultados organizacionais. Há três formas fundamentais de ter indivíduos com maiores índices de resiliência dentro das organizações: 1) contratar os indivíduos mais resilientes, 2) reter os indivíduos mais resilientes e 3) desenvolver os indivíduos para que se tornem mais resilientes. Neste estudo, iremos focar-nos na primeira.

### III. Objetivos específicos do estudo

Como já foi referido no capítulo anterior, na atual conjuntura, muito competitiva, rápida e disruptiva, as organizações procuram profissionais de alto rendimento, capazes de prosperar no caos e que usam a adversidade como catapulta para o desenvolvimento. Para os mais apáticos, esta contingência revelar-se-á stressante e disfuncional.

Considerando que a resiliência se relaciona com o desempenho e que os indivíduos resilientes têm uma perceção objetiva da realidade, definem objetivos exigentes e alcançam-nos. Progredem graças a uma forte competência e do improviso, concretizando resultados excepcionais para as organizações que representam — pelo que recrutar candidatos resilientes pode revelar-se extremamente compensador para as organizações.

Assim, e no que concerne aos objetivos específicos deste estudo, estes assentam em algumas questões que considerámos pertinente formular.

Considerando que os indivíduos resilientes têm um elevado desempenho e aportam resultados de exceção às suas organizações, será razoável considerar que, em contexto de recrutamento, enquanto candidatos, estes terão uma maior probabilidade de sucesso, na medida em que se destacarão, quer pelas suas capacidades comunicacionais e relacionais, quer pela análise de um percurso profissional repleto de sucessos e conquistas?

Portanto, e face ao exposto, a principal questão que levantamos é a seguinte:

- Pode o índice de resiliência dos candidatos em processos de recrutamento para funções executivas e de gestão intermédia ser preditor de sucesso nesses processos?

Paralelamente, colocamos também algumas outras questões associadas, nomeadamente:

- Será que existe diferença nos índices de resiliência entre os candidatos a funções executivas (gestão de topo) e os candidatos a funções de gestão intermédia (*middle management*, no nível imediatamente abaixo do executivo)?
- Será que existe diferença nos índices de resiliência destes candidatos de acordo com a idade dos candidatos?
- Será que existe diferença nos índices de resiliência destes candidatos de acordo com o número de anos na mesma organização por parte dos candidatos?
- Outras eventuais questões que se revelem pertinentes ao estudo.

## IV. Metodologia

### 1. Tipo de estudo e procedimento

Este é um estudo transversal, essencialmente quantitativo mas também qualitativo. Se os métodos quantitativos correspondem a toda a análise estatística que efetuamos às diversas variáveis em estudo, na tentativa de testar as hipóteses que levantámos previamente, já os métodos qualitativos consubstanciaram-se em toda a observação e análise que fizemos da problemática em estudo, através da observação direta da realidade em estudo, consolidada através de uma interpretação empírica organizacional, que nos proveu de algumas pistas importantes para redefinir o rumo da investigação, bem como para afinar a análise quantitativa. A informação necessária à elaboração do estudo foi recolhida em duas fases: a primeira consistiu num questionário disponibilizado digitalmente, através da plataforma *Google Formulários*, aos candidatos de processos de recrutamento de duas empresas especializadas em *headhunting* (uma no segmento executivo e outra no nível da gestão intermédia) que fizeram parte das *shortlists* de nove processos de recrutamento enviadas às empresas clientes (entre três e seis candidatos por processo); a segunda consistiu na abertura desse mesmo procedimento aos candidatos desse mesmo processo que chegaram à fase das entrevistas finais nas empresas de *headhunting* (entre oito e 18 candidatos por processo).

Relativamente ao cumprimento das normas éticas, importará referir que todos os participantes aceitaram participar voluntariamente neste estudo, foram informados do objetivo do estudo e foi-lhes garantido total anonimato e confidencialidade relativamente à sua identidade. Alguns inquiridos demonstraram curiosidade sobre o tema e interesse em receber os seus resultados.

### 2. Participantes

A recolha da amostra foi efetuada por conveniência, junto de indivíduos distribuídos por nove processos de recrutamento, de duas empresas de *headhunting*: a Stanton Chase Portugal, especializada no recrutamento de posições executivas – *Executive Search* (quatro processos e 44 participantes) e a NextMove — Talent Resourcing, especializada no recrutamento de funções de gestão intermédia (cinco processos e 33 participantes); três realizados na região norte de Portugal, três realizados na região centro e três realizados na região da Grande Lisboa. A decisão relativamente à escolha dos processos foi efetuada de acordo com os seguintes pressupostos: processos que tenham decorrido dentro do projeto e das métricas habituais, que tenham gerado inequívoco sucesso e que tenham sido concluídos nos últimos 24 meses.

O questionário utilizado foi enviado a 99 indivíduos, havendo gerado uma resposta efetiva de 77 respostas (taxa de resposta = 77,8%).

Do total de participantes, nove foram colocados no seu respetivo processo de recrutamento (11,7% do total), 24 candidatos compuseram as 9 *shortlist* final de candidatos apresentados às empresas clientes, porém sem terem sido colocados (31,2%) e 44 estiveram nas entrevistas finais, porém sem integrarem as *shortlist* (57,1%).

A amostra deste estudo é constituída por um total de 77 participantes, com idades compreendidas entre os 33 e os 57 anos, sendo que a média global de idades é de 43,71 anos (DP=5,45). São maioritariamente do sexo masculino, num total de 66 homens (85,7%). Em termos de habilitações académicas, quase todos possuem formação superior (97,4%), sendo que 54 possuem licenciatura pré e pós Bolonha (70,1%), 19 possuem mestrado (24%) e apenas dois possuem doutoramento (2,6%). Do total de candidatos, a média de permanência na atual organização é de 7,25 anos.

Tabela 1  
*Informação Demográfica sobre os Participantes*

N= 77		Frequência	%
Sexo	Masculino	66	85,7
	Feminino	11	14,3
Idade	33 a 41	32	41,6
	42 a 49	32	41,6
	50 a 57	13	16,9
Média	43,7		
Desvio padrão	5,45		
Habilitações académicas	< = 12º ano	2	2,6
	Licenciatura	54	70,1
	Mestrado	19	24,7
	Doutoramento	2	2,6
Sucesso no recrutamento	Entrevistas finais s/ <i>shortlist</i>	44	57,1
	<i>Shortlist</i> s/ colocação	24	31,2
	Colocado	9	11,7
Posição	Cargo executivo	44	57,1
	Cargo de gestão	33	42,9

### 3. Metodologia do processo de recrutamento — *Executive Search* (pesquisa direta)

Os nove processos de recrutamento em causa correspondem àqueles efetuados por uma empresa com duas marcas distintas: a Stanton Chase Portugal, posicionada no segmento executivo

(gestão de topo) e a NextMove, especializada no recrutamento de posições de gestão intermédia (*middle management*).

Os processos são muito semelhantes entre si, porém variam no grau de intensidade, no grau de detalhe, na duração do processo, no número de candidatos triados e entrevistados, no tipo de relatórios efetuados, entre alguns outros pormenores. Naturalmente, apesar de os processos serem semelhantes, aqueles efetuados no segmento executivo (gestão de topo) são mais exaustivos e mais exigentes.

O processo funciona da seguinte forma:

- Reunião de levantamento do perfil a recrutar (na empresa cliente)
- *Kick-off* do projeto com reunião interna da equipa (dia útil seguinte à adjudicação)
- Elaboração e envio do mercado-alvo
  - Listagem das empresas com maior probabilidade de existirem os candidatos para a função, que servirá de base à pesquisa (foco)
  - Documento enviado por *e-mail*, para validação por parte do cliente
- Pesquisa direta de candidatos no mercado-alvo e início das entrevistas
- Alargamento do mercado-alvo e respetivo levantamento e entrevistas
- Alargamento da pesquisa e continuação das entrevistas
  - Base de dados, *LinkedIn* e referências de profissionais do setor
- Reunião de afinação do perfil (no cliente):
  - Afinação do perfil com os *stakeholders* da empresa cliente
  - Visita para perceção da cultura organizacional da empresa cliente
  - Perceção/avaliação da chefia direta do candidato a recrutar
- Entrevistas finais — metodologia CBBI (*Competency Behavior Based Interview*)-baseadas:
  - Nos fatores críticos de sucesso e competências-chave identificados
  - Em situações reais, concretas, do passado profissional de cada candidato
- Reunião de equipa para escolha da *shortlist* de candidatos a apresentar ao cliente
- Apresentação (no cliente) da *shortlist* com os três melhores candidatos:
  - Mais próximos do perfil indicado
  - Mais alinhados com a cultura organizacional do cliente
  - Mais enquadrados com as necessidades do cliente a curto e/ou médio e/ou longo prazo
  - Mais motivados para integrar os quadros do da empresa cliente
- Duração total do processo:

- 15 dias úteis (do *kick-off* à apresentação da *shortlist*) — *middle management*
- 22 dias úteis (do *kick-off* à apresentação da *shortlist*) — *executive search*
- Métricas habituais:
  - Total de empresas pesquisadas: 40 a 90 empresas
  - Total de candidatos triados/entrevistados: 60 a 120 candidatos
  - Total de candidatos entrevistados na segunda fase: 10 a 24 candidatos
- Nota: este processo não é estanque, podendo ser adaptado e/ou adequado de acordo com as necessidades específicas de cada empresa cliente.

#### 4. Medidas

O instrumento-base de medida utilizado neste estudo foi a ERA — Escala de Resiliência para Adultos (adaptada à população portuguesa). Esta escala resulta da adaptação à população portuguesa feita por Pereira et al. (2003) do instrumento *Resilience Scale for Adults* (RSA), elaborado, testado e reformulado por Hjemdal et al. (2001).

Esta escala é composta por 33 itens, distribuídos por seis fatores (perceção do *self*; planeamento do futuro, competências sociais, estilo estruturado, coesão familiar e recursos sociais). Os seis fatores correspondem a *perceção do self* (questões 1, 7, 13, 19, 25, 29), planeamento do futuro (2, 8, 14, 20), competências sociais (3, 9, 15, 21, 26, 30), estilo estruturado (6, 12, 18, 24), coesão familiar (4, 10, 16, 22, 27, 31) e recursos sociais (5, 8, 17, 23, 28, 32, 33). Alguns dos itens encontram-se invertidos. O valor de consistência interno no presente estudo foi muito alto (alfa de Cronbach= .90).

No que concerne às normas éticas relacionadas com a aplicação desta escala, salientamos que obtivemos a devida permissão da parte dos autores que efetuaram a sua adaptação para a população portuguesa.

Quadro 1  
*Fatores e itens da ERA*

<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>
Perceção do <i>Self</i>	1, 7 <i>i</i> , 13, 19 <i>i</i> , 25, 29 <i>i</i>
Planeamento do Futuro	2, 8 <i>i</i> , 14 <i>i</i> , 20
Competências Sociais	3 <i>i</i> , 9, 15 <i>i</i> , 21, 26, 30
Estilo Estruturado	6 <i>i</i> , 12, 18 <i>i</i> , 24
Coesão Familiar	4, 10 <i>i</i> , 16, 22 <i>i</i> , 27, 31 <i>i</i>
Recursos Sociais	5, 11 <i>i</i> , 17, 23 <i>i</i> , 28 <i>i</i> , 32, 33 <i>i</i>

Nota: Os itens invertidos foram assinalados com a letra *i*.

Paralelamente, testou-se uma nova escala, a qual designamos Escala 12 Candidatos, construída especificamente para este estudo, composta por 12 itens, distribuídos pelos mesmos seis fatores (dois itens por fator), mediante adaptação de algumas questões da ERA ao contexto organizacional. Uma vez que a escala apresentou um alfa de Cronbach aceitável (.79) e se revelou coerente em termos de resultados, comparativamente à ERA, deliberou-se assumi-la como complementar; na medida em que se considera aceitável um valor de alfa superior a ,70 (Pasqual, apud Pereira, Cardoso, Alves, Narciso & Canavarro, 2016).

Quadro 2

*Fatores e itens da Escala 12 Candidatos*

<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>
Perceção do <i>Self</i>	1i, 7
Planeamento do Futuro	2i, 8
Competências Sociais	3i, 9
Estilo Estruturado	4, 10
Coesão Familiar	5, 11i
Recursos Sociais	6, 12i

Nota: Os itens invertidos foram assinalados com a letra *i*.

Em termos de escala, ambas as escalas apresentam uma *rating scale* com sete pontos. Em termos de estrutura, a primeira parte é composta pela identificação do processo e sujeito (através da introdução de um endereço de *e-mail*), a segunda parte é composta pela ERA, a terceira pela nossa escala de resiliência organizacional e a quarta por informações sociodemográficas (idade, género, habilitações académicas completas e número de anos na atual organização).

Entretanto, e porque os resultados se revelaram mais interessantes de tratar dessa forma, optámos por usar ambas as escalas em conjunto, numa única escala, à qual passaremos a chamar ERAGlobal ao longo deste estudo.

## V. Resultados

### 1. Análise das qualidades métricas

A ferramenta de apoio para a análise dos dados foi o *IBM SPSS Statistics — versão 24*.

### 2. Análise dos objetivos de estudo

#### Objetivo 1

Aferir se poderá o índice de resiliência dos candidatos em processos de recrutamento para funções executivas e de gestão intermédia ser preditor de sucesso nesses processos. Efetuou-se uma regressão logística, tendo como variável dependente o sucesso no recrutamento e como variável independente a ERA Global, tendo obtido o seguinte quadro parcial dos coeficientes do modelo com  $R^2 = 0,002$  (Cox & Snell); 0,005 (Nagelkerke).

Tabela 2

Teste de regressão logística - resiliência e sucesso no recrutamento (model summary)

Passo	Log da verosimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	55,61164a	,002	,005

a. Estimação finalizada no número de iteração 5 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de ,001.

Tabela 3

Teste de regressão logística - resiliência e sucesso no recrutamento

		95% C.I. para EXP(B)				
		B	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Passo 1	ERAGlobal	,260	,677	1,298	,381	4,421
	Constante	-3,632	,352	,026		

Conclui-se que a ERA Global não é um bom preditor de sucesso em processos de recrutamento para funções executivas e de gestão intermédia, considerando que  $R^2 \approx 0$ , o que nos faz rejeitar o modelo globalmente e  $p \gg 0,05$  para o coeficiente da variável Era Global (0,260).

## Objetivo 2

Avaliar se existe diferença nos índices de resiliência entre os candidatos a funções executivas (gestão de topo) e os candidatos a funções de gestão intermédia (*middle management*). Efetuou-se uma análise ANOVA, de que resultou o seguinte quadro resumo.

Tabela 4

ANOVA - análise da diferença nos índices de resiliência entre funções executivas e de gestão intermédia

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado MNédio	F	Sig.
Entre Grupos	0,015	1	0,015	0,04	0,842
Nos Grupos	28,413	75	,379		
Total	28,429	76			

Conclui-se que não existe uma diferença significativa entre as médias do índice de resiliência (de acordo com a escala ERA Global) entre os candidatos a funções executivas e os candidatos a funções de gestão intermédia, pois  $F(1,75) = 0,040$ ,  $p = 0,842$ .

## Objetivo 3

Estimar se existe uma relação entre os índices de resiliência de acordo com os níveis etários dos candidatos. Efetuou-se um teste de correlação de Pearson, obtendo-se os seguintes resultados.

Tabela 5

Teste de correlação entre os índices de resiliência e os níveis etários

N= 77		Idade	Resiliência total
Idade	Correlação de Pearson	1	,035
	Sig. (bilateral)		,765
	N	77	77

Concluiu-se que não existe uma correlação entre os níveis etários e os índices de resiliência dos candidatos estudados,  $r = 0,035$ ,  $p = 0,765$  – pelo que recusamos a hipótese postulada.

## Objetivo 4

Estimar se existe uma relação entre os índices de resiliência destes candidatos de acordo com o número de anos na atual (ou última) organização. Efetuou-se um teste de correlação de Pearson, obtendo-se os seguintes resultados.

Tabela 6

*Correlação entre resiliência e número de anos na organização*

<b>Correlações</b>		Número de anos na atual (ou anterior) organização
ERAGlobal	Correlação de Pearson	-,141
	Sig. (bilateral)	,221
	N	77

Concluiu-se que não existe uma correlação entre a antiguidade na atual (ou anterior) organização e os índices de resiliência dos candidatos estudados,  $r = -0,141$ ,  $p = 0,221$ . Face a estes resultados, recusamos a hipótese postulada.

### **Outros resultados**

Pela análise de toda a informação, considerámos conveniente a comparação dos resultados obtidos através das escalas referidas. Apresentamos os resultados da ERA Candidatos e da Escala12 Candidatos, de forma a mostrar como chegámos à ERAGlobal Candidatos. Entretanto, comparamos as médias da ERAGlobal Candidatos com a média da ERA População Portuguesa (Escala de Resiliência para Adultos, adaptada à população portuguesa, obtida através de uma amostragem de 304 indivíduos, considerados para a amostra dos estudos de análise fatorial confirmatória da escala).

Tabela 7

*Médias dos fatores das Escalas de Resiliência*

	ERA Candidatos	Escala12 Candidatos	ERAGlobal Candidatos	ERA População Portuguesa
N	77	77	77	304
<i>Perceção do self</i>				
Média	5,9	6,0	6,0	4,5
Desvio padrão	0,819334	0,567817	0,773975	1,16837
<i>Perceção do futuro</i>				
Média	5,4	5,9	5,8	4,3
Desvio padrão	1,039217	0,791015	0,922584	1,25992
<i>Competências sociais</i>				
Média	5,8	5,7	5,6	4,6
Desvio padrão	1,074903	0,831754	0,968308	1,09485
<i>Coesão familiar</i>				
Média	5,7	6,1	6,0	4,9
Desvio padrão	0,991721	0,736154	0,936584	1,21959
<i>Recursos sociais</i>				
Média	5,5	6,2	6,1	5,0
Desvio padrão	0,897707	0,586065	0,758857	1,21188
<i>Estilo estruturado</i>				
Média	5,5	5,7	5,5	4,4
Desvio padrão	0,779851	0,759087	0,773037	0,93517
<i>Índice de resiliência global</i>				
Média	5,6	6,0	5,9	4,6
Desvio padrão	0,631702	0,524781	0,59264	1,14830

Esta análise poderá dar-nos algumas pistas de como se poderão comparar os índices de resiliência dos profissionais portugueses que ocupam lugares de gestão (de topo ou intermédia) nas organizações portuguesas e multinacionais, com os níveis de resiliência da população em geral.

Analisando os resultados, constatamos que as médias são substancialmente mais altas na amostra ERA Candidatos, quando comparada com a população portuguesa em geral. As médias da Escala12 Candidatos e da ERAGlobal Candidatos também são relativamente altas, embora não existam termos de comparação diretos, na medida em que as questões que compõem o questionário não são exatamente as mesmas.

## VI. Discussão

Pela revisão efetuada da literatura nesta dissertação, todas as evidências apontam para um potencial superior desempenho daqueles indivíduos ditos resilientes quando em contexto organizacional (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef, 2007; Hamel & Välikangas, apud Luthans et al., 2007; Shatte, apud Luthans et al., 2007; Tedeschi, Park & Calhoun, apud Luthans et al., 2007; Coutu, apud Barlach et al., 2008; Masten, 2001).

Como tal, era nossa aposta aferir se superiores índices de resiliência poderiam ser preditores de sucesso em processos de recrutamento. Com esse particular objetivo, foram testados os candidatos das fases finais (responderam uma média de oito candidatos por processo) de nove processos de recrutamento (os nove colocados, os 24 que compuseram as *shortlists* mas que não foram colocados e os 44 que passaram às entrevistas finais mas não integraram as *shortlists*) com vista a perceber se os candidatos colocados teriam índices mais elevados de resiliência quando comparados com os restantes. Os resultados obtidos neste estudo não confirmaram essa conjectura, pelo que temos de aceitar a hipótese nula e rejeitar a nossa primeira hipótese.

Também relativamente às restantes questões associadas – em que procurámos verificar diferenças nos índices de resiliência dos candidatos a funções de gestão de topo e aqueles candidatos a funções de gestão intermédia, em que procurámos diferenças de acordo com a idade, com as habilitações académicas ou com os anos de permanência na atual organização – não se verificando uma relação forte entre as variáveis, acabámos por também ter de aceitar a hipótese nula.

Não obstante, mantemos as nossas convicções de que os indivíduos resilientes entregam superiores índices de desempenho às organizações com as quais colaboram; o que, conseqüentemente, ao nível das funções de gestão (de topo e intermédia), resultará em sucesso em processos de recrutamento – desde que efetuados por competentes empresas de *Executive Search*, ou outras que utilizem, de forma hábil e competente, estas rigorosas metodologias.

Creemos, verdadeiramente, que a única razão pela qual a nossa hipótese não se verificou, se consubstancia nas limitações ao estudo que evidenciamos no próximo capítulo.

## VII. Limitações ao estudo e sugestões para futuras pesquisas

Importará reconhecermos, naturalmente, algumas limitações a este estudo com as quais nos fomos deparando ao longo do mesmo, mas que se tornaram particularmente evidentes aquando do tratamento estatístico dos resultados da investigação. Concluimos que, para um estudo desta natureza necessitaria de uma disponibilidade temporal que não se coaduna com um estudo desta natureza, quer pela extensão dos constructos associados, quer pela complexidade na recolha de dados fidedignos. As limitações foram várias, nomeadamente:

- 1) A utilização de uma amostra selecionada e com um número reduzido de sujeitos, que limita a possibilidade de uma generalização mais sustentada dos resultados;
- 2) O facto de ter sido usada uma única escala de medição da resiliência, ainda que complementada com uma escala adaptada de 12 itens;
- 3) O facto de a escala utilizada (ERA) ser adaptada à população portuguesa, mas não ao contexto organizacional, obrigando à utilização de uma escala complementar não testada, ainda que uma adaptação da ERA ao contexto organizacional;
- 4) A escala utilizada ser de autopreenchimento (sem *feedback* direto do avaliador) podendo originar má interpretação das questões e potenciar alguma subjetividade das respostas, bem como o enviesamento dos resultados obtidos – por exemplo: os fatores de proteção podem ter um impacto significativo no autoconceito, na autoimagem e na autoestima (associados aos vários fatores da resiliência) potenciando elevados, porém falsos, índices de resiliência;
- 5) Por se medir uma situação circunstancial, e não ser efetuado um estudo longitudinal, pelo que os resultados poderão ser condicionados pelo particular estado emocional dos indivíduos em questão – na medida em que o equilíbrio entre os fatores de risco e os de proteção em particular momento potenciar tal situação;
- 6) Nesta fase, e de acordo com os resultados obtidos, cremos que poderia fazer sentido tentar entrevistar os candidatos presencialmente (o que, não havendo prazos a cumprir, se poderia fazer aquando das entrevistas presenciais nos processos de recrutamento) e utilizar duas escalas distintas, ambas validadas e adaptadas à população portuguesa, de modo a tornar ainda mais robustas as conclusões retiradas;
- 7) Pelo facto de se haver estudado apenas os candidatos finais de cada processo, ou seja, uma amostragem já triada por profissionais muito experientes em processos de *Executive Search*, que terão efetuado uma substancial e competente filtragem de candidatos, limitando a existência de candidatos pouco resilientes nesta amostragem.

Relativamente a sugestões para futuras investigações desta temática específica – ou de outras associadas, no exacto do estudo da resiliência – de acordo com a nossa sensibilidade empírica adquirida ao longo deste estudo, cremos que poderia fazer sentido:

- 1) Em futuros estudos, a utilização de mais de uma escala de resiliência adaptada à população portuguesa, para tornar os resultados mais robustos, permitindo obter conclusões mais sólidas e inequívocas;
- 2) O preenchimento dos formulários em contexto de entrevista, robustecendo a análise quantitativa com uma análise qualitativa, o que, neste caso, resolveria algumas das limitações ao estudo identificadas no capítulo anterior;
- 3) A criação de um perfil individual de competências considerado ideal para o gestor do futuro, construindo-se uma nova matriz de competências, como base para a elaboração de uma nova escala de resiliência, organizacional, quiçá pela adaptação da atual:
  - a. Possibilitando afinar as matrizes de competências, em contexto escolar, com vista à adaptação dos programas académicos, tornando-os mais alinhados com a realidade organizacional, nomeadamente os ligados à gestão e à estratégia organizacional;
  - b. Identificando oportunidades de desenvolvimento para os atuais gestores, face às atuais e futuras premissas organizacionais, permitindo corrigir/aperfeiçoar os programas da formação de executivos e desenvolver programas de *coaching* e/ou *mentoring*, focados no desenvolvimento das competências identificadas;
  - c. Por outro lado, esta matriz poderia servir, ainda, como mais um instrumento de avaliação de candidatos em processos de recrutamento e seleção, nomeadamente como primeira triagem, antes da indispensável intervenção humana;
- 4) O desenvolvimento da Escala12 Candidatos, de forma a criar um instrumento de análise da resiliência dos indivíduos em contexto organizacional, mais preciso e orientado para as situações do mundo do trabalho que, segundo foi encontrado na revisão da literatura, é uma temática que tem vindo a preocupar as organizações;
- 5) Como alternativa, focar o estudo no desempenho organizacional de gestores – individual, coletivo ou (preferencialmente) misto – algo com indicadores de desempenho (*KPI's*) objetivos, que possa aportar rigor e objetividade aos resultados, em detrimento do sucesso em processos de recrutamento de funções executivas ou de gestão intermédia, mais subjetivos e difíceis de medir.

## XVIII. Referências

- Anaut, M. (2005). *A Resiliência: Ultrapassar os traumatismos*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Anthony, E.J., & Cohler, B. J. (1987). *The Invulnerable Child*. New York: The Guilford Press.
- Antoniazzi, A. S., & Dell’Aglío, D. D. e Bandeira, D. R. (1998). O conceito de coping: Uma revisão teórica. *Estudos de psicologia*, 3 (2), 273-294.
- Arroba, T., & James, K. (1988). Pressão no trabalho. *Stress: Um guia de sobrevivência*. São Paulo: McGraw Hill.
- Assis, S. G., Pesce, R. P., & Avanci, J. Q. (2006). *Resiliência: Enfatizando a proteção dos adolescentes*. Porto Alegre: Artmed.
- Assis, S. G. D., Avanci, J. Q., Pesce, R. P., & Deslandes, S. F. (2006). *Superação de dificuldades na infância e adolescência: conversando com profissionais de saúde sobre resiliência e promoção da saúde*. Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional de Saúde Pública. Centro Latino-Americano de Estudos de Violência e Saúde Jorge Careli.
- Barbosa, G. (2011). A aplicação e interpretação do conceito de resiliência em nossa teoria. *Anais do 11º Congresso de Stress da ISMA-BR*. Porto Alegre
- Barbosa, G. S. (2006). *Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª série: validação e aplicação do “Questionário do índice de resiliência: adultos Reivich-Shatté/Barbosa”* (Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112.
- Barreira, D. D., & Nakamura, A. P. (2006). Resiliência e a auto-eficácia percebida: Articulação entre conceitos. *Aletheia*, (23), 75-80.
- Bechelli, L., & Santos, M. (2002). Psicoterapia de grupo e considerações sobre o paciente como agente da própria mudança. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 10(3), 383-391.
- Block, J., & Kremen A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361.
- Borges, J. M., García del Castillo, J. A., Marzo, J. C., & García del Castillo-López, A. (2016). Relações entre suporte social, autorregulação e consumo de outras substâncias em adultos portugueses. *Actualidades en Psicología*, 30(121), 67-75.
- Brandão, J. M. (2009). Resiliência: de que se trata. *O conceito e as suas imprecisões* (Tese de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte).
- Brandão, J. M., Mahfoud, M., & Gianordoli-Nascimento, I. F. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia*, 21(49), 263-271.

- Carneiro, G. R. S., Martinelli, S. C., & Sisto, F. F. (2003). Autoconceito e dificuldades de aprendizagem na escrita. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(3), 427-434.
- Chequini, M. C. M. (2007). A relevância da espiritualidade no processo de resiliência. *Psicologia Revista*, 16(1/2), 93-117.
- Coelhoso, F. V. (2014). *Análise preditiva do consumo de álcool e nível de stress mediante as variáveis psicossociais inteligência emocional e resiliência, na população portuguesa* (Tese de Doutoramento, Universidad Miguel Hernández de Elche).
- Cyrułnik, B. (2003). *Resiliência: Essa inaudita capacidade de construção humana*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Deslandes S.F., Junqueira M.F.P. (2003). Resiliência e maus tratos à criança. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(1), 227-235.
- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico* [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-07-29 17:51:37]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/>
- Faria, L. (2005). Desenvolvimento do auto-conceito físico nas crianças e nos adolescentes. *Análise Psicológica*, 23(4), 361-371.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. London. Sage Publications Ltd.
- Flach, F. (1988). *Resilience: Discovering a new strength at times of stress*. New York: Fawcett Columbine.
- Flach, F. (1991). *Resiliência: a arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J., & Hejmdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1) 29-42.
- García del Castillo, J. A., & Dias, P. C. (2009). Auto-regulação, resiliência e consumo de substâncias na adolescência: contributos da adaptação do questionário reduzido de auto-regulação. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10(2), 205-216.
- Grassi-Oliveira, R., Daruy Filho, L., & Brietzke, E. (2008). Coping como função executiva. *Psico*, 39(3), 275-281.
- Grunspun, H. (2002). Violência e resiliência: A criança resiliente na adversidade. *Bioética*, 10(1), 163-171.
- Infante, F. (2005). A resiliência como processo: Uma revisão da literatura recente. *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*, In A. Melillo, & E.N.S. Ojeda et al. (pp.23-38).Porto Alegre: Artmed.

- Job, F. P. (2003). *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações* (Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo).
- Job, F. P. P. (1999). *Sobreviventes: Lições para criar uma organização resiliente* (Tese de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo).
- Junqueira, M. F. P. S., & Deslandes, S. F. (2003). Resiliência e maus-tratos à criança. *Cadernos de Saúde pública*, 19(1), 227-235.
- Lettnin, C. D. C., Mendes, A. R., Dohms, K. P., & Stobäus, C. D. (2013). Avaliação dos níveis de autoestima de adolescentes portugueses e brasileiros. *Atas do II Congresso Íbero-Americano/III Congresso Luso-Brasileiro de Psicologia da Saúde* (pp. 1-21) Universidade do Algarve, Faro.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthar, S. S., & Zelazo, L. B. (2003). Research on resilience: An integrative review. *Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities* (pp.510-549).Cambridge: Cambridge University Press.
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, 54(3), 175-185.
- Mallar, S. C., & Capitão, C. G. (2004). Burnout e hardiness: Um estudo de evidência de validade. *Psico USF*, 9 (1), 19-29.
- Martins, D. D. F., Nunes, M. F. O., & Noronha, A. P. P. (2008). Satisfação com a imagem corporal e autoconceito em adolescentes. *Psicologia: Teoria e Prática*, 10(2), 94-105.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: resilience process in development. *American Psychologist*, 56 (3), 227-238.
- Mendes, A. R., Dohms, K. P., Lettnin, C., Zacharias, J., Mosquera, J. J. M., & Stobäus, C. D. (2012). Autoimagem, autoestima e autoconceito: Contribuições pessoais e profissionais na docência. *IX ANPED SUL Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul*, 1-13.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Moraes, S. C. S., Resende, L. M., & Leite, M. L. G. (2007). Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. In *Congresso Internacional de Administração* (Vol. 10).
- Pereira, M., Cardoso, M., Albuquerque, S., Janeiro, C., & Alves, S. (2003). Estudos preliminares das características psicométricas da Escala de Resiliência para Adultos (ERA).

- In A. Pereira, M. Calheiros, P. Vagos, I. Direito, S. Monteiro, C. F. Silva, & A. Allen Gomes (Eds.), *Livro de atas do VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 93-103). Aveiro: Associação Portuguesa de Psicologia.
- Pereira, M., Cardoso, M., Alves, S., Narciso, I., & Canavarro, M. C. (2016). Escala de Resiliência para Adultos (ERA). In Relvas, A. P., & Major, S. (2016). Avaliação familiar: vulnerabilidade, stress e adaptação. In *Avaliação familiar: vulnerabilidade, stress e adaptação* (Vol. 2, pp. 37-62). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V., & Carvalhães, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Cadernos de Saúde Pública*, 21(2), 436-448.
- Pesce, R. P.; Assis, S. G.; Santos, N. e Oliveira, R. de V. C. (2004). Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 135-143.
- Pessini, L. (2007). A espiritualidade interpretada pelas ciências e pela saúde. *Mundo Saúde*, 31(2), 187-195.
- Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75
- Ralha-Simões, H. (2014). Que caminhos para a resiliência? Dos equívocos e controvérsias às promessas ainda por cumprir. *OMNIA—Revista Interdisciplinar de Ciências e Artes*, 1, 5-13.
- Ralha-Simões, H. (2017). *Resiliência e desenvolvimento pessoal: novas ideias para compreender a adversidade*. Lisboa: Papa-lettras.
- Rodrigues, A. M. A. (2004). *Resiliência: contributos para a sua conceptualização e medida* (Tese de doutoramento. Universidade de Aveiro).
- Santiago, E. S., Souza, E. O., Lacerda, M. C. M., & Penteado, P. Q. L. (2008). Da perda à superação: A vivência do conceito de resiliência em mulheres que perderam seus companheiros. *Revista OMNIA Saúde*, 5(2), 68-91.
- Sapienza, G., & Pedromônico, M. R. M. (2005). Risco, proteção e resiliência no desenvolvimento da criança e do adolescente. *Psicologia em Estudo*, 10(2), 209-216.
- Serra, A. S. V. (1988). O auto-conceito. *Análise psicológica*, 6, 101-110.
- Silveira, D. R., & Mahfoud, M. (2008) Contribuições de Viktor Emil Frankl ao conceito de resiliência. *Estudos de Psicologia*, 25(4), 567-576.
- Souza, M. T. S., & Cerveny, C. M. O. (2006). Resiliência Psicológica: Revisão da literatura e análise da produção científica. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 119-126.
- Taboada, N. G., Legal, E. J., & Machado, N. (2006). Resiliência: em busca de um conceito. *Journal of Human Growth and Development*, 16(3), 104-113.
- Tavares, J. (Org.). (2001). *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez Editora.

- Ungar, M. (2005). *Handbook for working with children and youth: Pathways to resilience across cultures and contexts*. Sage Publications.
- Ungar, M. (2008). Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, 38(2), 218-235.
- Vaccari, V. L. (2012). Resiliência e bullying: A possibilidade da metamorfose diante da violência. *Mundo saúde*, 36(2), 311-317.
- Werner, E. (2005). Resilience and recovery: Findings from the Kauai longitudinal study. *Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health*, 19(1), 11-14.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1989). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth* (2nd ed.). New York: Adams, Bannister, Cox.
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em estudo*, 8(1), 80-95.
- Yunes, M. A. M. e Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. Em J. Tavares (org.). *Resiliência e educação* (pp. 13-42). São Paulo: Cortez.

## X. Anexos

### Anexo 1

#### Ficha técnica da Escala de Resiliência para Adultos (ERA)

<b>O que é?</b>	A versão portuguesa de 33 itens da Escala de Resiliência para Adultos (ERA), no original em inglês <i>Resilience Scale for Adults</i> (RSA), publicada originalmente em 2001 por O. Hjemdal, O. Friborg, M. Martinussen, e J. Rosenvinge, na Noruega		
	A ERA é um questionário de auto-resposta que avalia diversas características de resiliência, contendo itens que na sua estrutura original se organizam nos seis fatores seguintes: Perceção do <i>Self</i> , Planeamento do Futuro, Competências Sociais, Coesão Familiar, Recursos Sociais e Estilo Estruturado		
	<b>Estrutura da ERA</b>		
	<b>Subescala</b>	<b>Número Itens</b>	<b>Descrição</b>
	Perceção do <i>Self</i> (PS)	6	Avalia a confiança nas próprias capacidades e julgamentos, auto-eficácia e expetativas realistas
	Planeamento do Futuro (PF)	4	Avalia a capacidade de planeamento antecipado, de ter uma visão otimista e de se orientar por objetivos claros e alcançáveis
	Competências Sociais (CS)	6	Avalia a flexibilidade em interações sociais, a capacidade de criar novas amizades, sentir-se à vontade em ambientes sociais e o uso positivo do humor
<b>O que avalia?</b>	Estilo Estruturado (EE)	4	Avalia a capacidade de ter e seguir rotinas, de organização do próprio tempo, e a preferência por objetivos e planos claros antes da realização das atividades
	Coesão Familiar (CF)	6	Avalia se os valores são partilhados ou discordantes na família, se os membros da família apreciam passar tempo juntos, se têm uma visão otimista do futuro, se são leais uns com os outros e se têm um sentimento de apreciação e apoio mútuo
	Recursos Sociais (RS)	7	Mede a disponibilidade de apoio social, se existe uma pessoa confidente fora do núcleo familiar (como amigos ou outros que os apreciam e encorajam) e se existem pessoas a quem recorrer fora da família caso necessitem de ajuda

---

<b>A quem se aplica?</b>	A ERA pode ser administrada em adultos de populações comunitárias e clínicas, destinando-se a uma utilização corrente em investigação e na prática clínica
<b>Como ter acesso?</b>	O acesso à versão Portuguesa da ERA pode ser efetuado através da página <a href="http://www.fpce.uc.pt/avaliacaofamiliar">http://www.fpce.uc.pt/avaliacaofamiliar</a> que contém todos os instrumentos de avaliação apresentados neste livro. Os utilizadores devem preencher um formulário breve acerca do propósito da utilização da ERA, incluindo contacto pessoal e institucional, bem como o contexto de utilização da escala

---

## Anexo 2

### Mensagem de apresentação do formulário



Muito bom dia, **(nome do candidato)**  
Fazemos votos de que se encontre bem.

O meu nome é Pedro Branco e sou o diretor executivo da **NextMove**, uma empresa associada ao escritório da **Stanton Chase** em Portugal. Também sou aluno da Universidade Europeia, onde estou a efetuar uma dissertação de mestrado sobre resiliência.

Estamos, neste momento, a efetuar um estudo concomitantemente académico e profissional, relacionado com a nossa atividade **core**: o recrutamento. O objetivo será perceber se a resiliência é preditora de sucesso em processos de recrutamento, pelo que solicitamos, por favor, que preencha o questionário abaixo.

Os resultados individuais dos testes são confidenciais e serão partilhados exclusivamente consigo, no final do estudo (fim de Outubro). Este questionário será enviado apenas aos melhores candidatos de cada processo, i.e. àqueles que passaram à fase das entrevistas finais de um total de 9 processos, pelo que a sua participação é fundamental e de extrema importância para o sucesso deste trabalho.

Se necessitar de quaisquer informações e/ou esclarecimentos adicionais, por favor não hesite em contactar-nos, respondendo a este *e-mail* ou através do telefone **938 200 012**.

O tempo médio de preenchimento do formulário é de cerca de 5 minutos.

Não existem respostas certas ou erradas, o mais importante é que use da maior sinceridade possível.

## **PREENCHER O FORMULÁRIO**

Muito obrigado, cumprimentos e até breve,

### **Pedro Branco**

Executive Director

[p.branco@nextmove.pt](mailto:p.branco@nextmove.pt)

**T:** +351 212 410 018 | **M:** +351 938 200 012 | **W:** [www.nextmove.pt](http://www.nextmove.pt)

**L:** <https://pt.linkedin.com/in/pedrobrancoxnextmove>

Edifício Einstein - Tagus Park  
Rua Rui Teles Palhinha, N.º 8, 3º - C  
2740-278 Porto Salvo – PORTUGAL



Empresa especializada no recrutamento de **posições de middle management** e de **técnicos muito especializados**, que **adequa as metodologias do Executive Search** a este nível de funções.

## Anexo 3

Formulário enviado através do *Google Forms*

Secção 1 de 4

# O papel da resiliência no recrutamento de funções executivas e de gestão

Caro(a) participante,

A crescente incerteza no mundo organizacional, essencialmente provocada por profundas e rápidas mudanças nos mercados, trazem consigo pressões e ameaças constantes, o que implica, da parte dos gestores, decisões cada vez mais rápidas, eficientes e de grande qualidade, a necessidade de criar sistemas de informação rápidos, porém fidedignos e objetivos, pelo que a competência resiliência é cada vez mais fundamental nesta conjuntura.

Acredita-se que os candidatos mais resilientes revelem competências mais adequadas para lidar com esta competitividade, pois gostam de superar desafios e de reconhecimento, respondem de forma inteligente, competente e positiva perante a adversidade, conseguindo resultados improváveis e positivos para as suas organizações. Muitas organizações já procuram candidatos resilientes, pelos potenciais resultados que estes poderão aportar.

Pretende-se, com o presente questionário, perceber se existe uma relação entre os níveis de resiliência dos indivíduos e o sucesso em processos de recrutamento de funções executivas e de gestão.

Solicitamos, portanto, a sua colaboração no preenchimento deste formulário, lembrando que não existem respostas certas ou erradas, apenas o rigor da sua resposta. Este estudo é completamente confidencial, sendo os dados recolhidos utilizados apenas para fins académicos e para eventual melhoria dos processos das duas marcas de recrutamento.

Notas:

- No final do estudo ser-lhe-ão enviados os seus resultados pessoais, bem como os resultados do estudo;
- Quaisquer dúvidas, por favor contacte-nos através do e-mail [p.branco@nextmove.pt](mailto:p.branco@nextmove.pt) ou do telef. 938 200 012.

Tempo de resposta do formulário: cerca de 5 minutos.

Muito obrigado!

Pedro Branco

Endereço de email \*

Endereço de email válido

## ERA - Escala de Resiliência (adaptada à população portuguesa)

Por favor, pensando na forma como geralmente é, ou como foi durante o último mês, o que pensa e sente em relação a si mesmo e em relação às pessoas que são importantes para si. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor seleccione o número que melhor o(a) descreve.

### 1. Quando acontece alguma coisa imprevista \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sinto-me frequentemente desorientado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Encontro sempre uma solução

### 2. Os meus planos para o futuro são \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Díficeis de realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Possíveis de realizar

### 3. Eu gosto de estar \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Com outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sozinho

### 4. A perspetiva da minha família sobre o que é importante na vida é \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito diferente da minha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito semelhante à minha

5. Posso discutir assuntos pessoais com \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amigos/ familiares

6. Estou no meu melhor quando \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Tenho um objetivo claro por que lutar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Consigo levar um dia de cada vez

7. Os meus problemas pessoais \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sei como resolvê- los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não têm solução

8. Sinto que o meu futuro parece \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito promissor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Incerto

9. Ser flexível em contextos sociais \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	É muito importante para mim

10. Eu sinto-me \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito feliz com a minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito infeliz com a minha família

11. Aqueles que são bons a encorajar-me \*

	1	2	3	4	5	6	7	
São alguns amigos próximos/familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estão em lado nenhum

12. Quando inicio novas coisas /projetos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente planeio com antecedência, apenas ando para a frente com as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prefiro ter um plano minucioso

13. Os meus juízos e decisões \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Duvido frequentemente deles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confio plenamente neles

⋮

14. Os meus objetivos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sei como atingi-los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não tenho a certeza de como atingi-los

15. Novas amizades são algo \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Que faço facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Que tenho dificuldade em fazer

16. A minha família caracteriza-se por \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Desunião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Coesão saudável

17. A ligação entre os meus amigos é \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

18. Sou bom (boa) a \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Organizar o meu tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desperdiçar o meu tempo

19. Acreditar em mim \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Ajuda-me em períodos difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pouco me ajuda em períodos difíceis

20. Os meus objetivos para o futuro são \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bem pensados

21. Conhecer novas pessoas é \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Difícil para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo em que sou bom

22. Em períodos difíceis, a minha família \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mantém uma visão positiva do futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vê o futuro como negro

23. Quando um familiar passa por uma crise /emergência \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sou imediatamente informado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Leva bastante tempo até que me digam

24. Regras e rotinas habituais \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Estão ausentes no meu dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Simplificam o meu dia-a-dia

25. Em períodos difíceis tenho tendência a \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Ver tudo negro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Encontrar algo bom que me ajuda a crescer/prosperar

26. Quando estou com outras pessoas \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Rio-me facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Raramente me rio

27. Perante outras pessoas, a nossa família mostra \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco apoio entre os seus membros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lealdade com os seus membros

28. Eu recebo apoio de \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Amigos/ familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ninguém

29. Acontecimentos da minha vida que não consigo influenciar \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Consigo lidar com eles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	São uma constante fonte de preocupação

30. Para mim, pensar em bons tópicos de conversa é \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fácil

31. Na minha família, gostamos de \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Fazer coisas juntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fazer coisas sozinhos

32. Quando preciso \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho ninguém que me possa ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Existe sempre alguém que me pode ajudar

33. Os meus amigos/ familiares próximos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Apreciam as minhas qualidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não gostam das minhas qualidades

## Resiliência em contexto organizacional

Por favor, pensando na forma como geralmente é na sua atual experiência profissional, ou como foi durante a última, o que pensa e sente em relação a si mesmo e em relação às pessoas que são importantes para si. Para cada uma das afirmações que se seguem, por favor seleccione o número que melhor o(a) descreve.

1. Quando estou a gerir e/ou a executar um novo projeto em que não controlo todas as variáveis e que sei que terá um impacto e uma visibilidade consideráveis na organização \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Acredito nas minhas capacidades para o fazer acontecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Receio não conseguir responder à altura do desafio

2. Analisando o meu comportamento na minha atual e/ou anterior organização \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sei que, em breve, serei promovido internamente ou que terei uma oferta de outra organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não acredito que, em breve, seja promovido nem que seja convidado para integrar outra organização

⋮

3. Quando tenho um desafio profissional de elevado grau de exigência \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sei rodear-me daqueles colegas que me ajudarão a alcançar o meu objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sei que terei de o executar sozinho, pois dificilmente alguém me ajudará

4. No início de cada jornada de trabalho \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Sigo o meu instinto e vou executando as tarefas à medida que me lembro delas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho um rol de atividades planeadas, que sigo minuciosamente, para garantir que nada foge ao meu controlo

...

5. Relativamente à minha carreira profissional, a minha família \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Reclama frequentemente de alguns aspetos (e.g. tempo, foco, disponibilidade, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tem-me apoiado incondicionalmente em todas as etapas

...

6. Muitos dos meus colegas de trabalho \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não passam de pessoas que trabalham comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	São bons amigos, mesmo fora do contexto organizacional

7. Quando executo projetos que se revelam difíceis de concluir da forma como estava determinado pela organização \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Fico em grande tensão e duvido das minhas capacidades para o solucionar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confio que, no fim, tudo há-de acabar por se resolver da melhor forma

...

### 8. Em termos de planeamento da minha carreira \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Vou vivendo um dia de cada vez e deixo-me ir de acordo com as oportunidades que vão surgindo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sei exatamente qual o percurso que vou seguir e onde e quando lá irei chegar

### 9. Quando me é lançado um projeto de elevada complexidade \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Tenho de o executar sozinho para garantir que é realizado com qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Consigo reunir uma equipa interna que, com a minha coordenação, alcança resultados excecionais

### 10. Em contexto organizacional \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não consigo cumprir os prazos nem os horários com que me comprometo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cumpro escrupulosament e todos os prazos e horários com que me comprometo

### 11. Quando tenho de ficar a trabalhar até mais tarde \*

	1	2	3	4	5	6	7	
A minha família compreende que é necessário e apoia-me da melhor forma possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A minha família cobra-me o facto de o meu trabalho estar a roubar tempo à família

12. Sinto que os meus colegas de trabalho \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Gostam de trabalhar comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não gostam de trabalhar comigo

Secção 4 de 4



## Caracterização sociodemográfica

Descrição (opcional)

Idade \*

Texto de resposta curta

Género \*

- Masculino
- Feminino

Habilitações académicas (completas) \*

- Igual ou inferior ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Número de anos que trabalha na atual organização \*

Texto de resposta curta