



Instituto Superior de Línguas e Administração

**A Relação entre a Resiliência e a Vulnerabilidade ao Stresse:
estudo numa organização de práticas positivas**

Fernanda Paula Dias Castanheira

Tese submetida para satisfação parcial dos requisitos do
grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a
orientação do Prof^o Doutor José Magalhães

Leiria
2013

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof^o Doutor José Magalhães, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.



Instituto Superior de Línguas e Administração

**A Relação entre a Resiliência e a Vulnerabilidade ao Stresse:
estudo numa organização de práticas positivas**

Fernanda Paula Dias Castanheira

Aprovada em de de 2013

Composição do Júri

Prof. Doutor
Presidente do Júri

Prof. Doutor
Arguente

Prof. Doutor José Magalhães
Orientador

Leiria

2013

Dedico o meu trabalho à
minha filha Cátia e a todos
aqueles que no percurso da
minha vida me fazem sorrir.

Resumo

Este estudo analisou as inter-relações que se estabelecem entre resiliência e stresse numa organização de práticas positivas assumidas e outra sem assunção dessas práticas.

Abordaram-se as temáticas stresse, resiliência, organizações positivas, coping, percorrendo a sua evolução histórica até à atualidade.

Adotou-se uma metodologia de investigação de natureza quantitativa. A amostra final foi constituída por 141 inquéritos validados, com idades entre os 18 e os 65 anos. Avaliaram-se os níveis indicadores fatuais de resiliência, aplicando a Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993), traduzida e adaptada para o português por Pesce, et al. (2005), e avaliaram-se os níveis de stresse aplicando-se o Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse (23 QVS) criado por Adriano Vaz-Serra (2000). Os instrumentos apresentaram as qualidades psicométricas exigidas (sensibilidade e fidedignidade), a ER apresentou o coeficiente alfa de *Cronbach* de 0,777 e a QVS23 de 0,759.

Estudou-se a variabilidade do grau de resiliência e da vulnerabilidade ao stresse em função das variáveis (idade, sexo, escolaridade, estado civil, antiguidade na empresa e no posto de trabalho). Os resultados revelam diferenças significativas face à idade, e habilitações literárias na vulnerabilidade ao stresse. A variável estado civil exerce efeito diferencial na resiliência.

Concluiu-se que o tipo de práticas não influi na resiliência.

Os colaboradores das organizações positivas são menos vulneráveis ao stresse, nomeadamente nas dimensões “Condições de vida adversas” e “Dramatização de Existência”.

Não se verificou correlação entre a resiliência e o stresse.

Palavras Chave: **Organizações Positivas, Resiliência, Stresse**

Abstract

This study examined the inter-relationships established between stress and resilience, comparing an organization that had positive practices with one that had not.

Addressing factors like stress, resilience, positive organizations, coping and covering its historical evolution to the present day.

We adopted a methodology for quantitative research. The final sample of 141 validated surveys, aged between 18 and 65 years. We assessed the factual level indicators of resilience, applying the Resilience Scale of Wagnild and Young (1993), translated and adapted to Portuguese by Pesce, et al. (2005), and evaluated the stress levels by applying the Stress Vulnerability Questionnaire (23 QVS) created by Adriano Vaz-Serra (2000). The instruments had a required psychometric quality (sensitivity and reliability), the ER showed the Cronbach alpha coefficient of 0.777 and of 0.759 QVS23.

We studied the degree of variability between resilience and vulnerability as well as stress in function of the variables (age, sex, education, and marital status, length of service and job position). The results show significant differences between age, educational qualifications and in vulnerability to stress. Furthermore, varied marital status exerts differential effects on resilience.

It was concluded that the type of practice does not influence resilience.

Therefore, organizations that undertake positive practices are less vulnerable to stress, particularly in the dimensions "adverse conditions of life" and "existence or meaning of life."

There was no correlation between stress and resilience.

Keywords: Positive organizations, Resilience, Stress

Índice

Resumo	ix
Abstract	xi
Índice	xiii
Lista de Quadros	xvi
Lista de Figuras	xix
Lista de Abreviaturas	xix
Introdução	1
PARTE I	7
1. A resiliência	7
1.1 - Origem e Evolução histórica do Conceito de Resiliência	8
1.2- Fatores de Risco e Proteção	18
1.3 - Resiliência nas Organizações Modernas.....	24
2. O Stresse	29
2.1- Stresse: Origem e Evolução do Conceito.....	30
2.1.1- As perspetivas do stresse.....	31
2.1.1.1- A perspetiva que conceptualiza o stresse como resposta	31
2.1.1.2 - A perspetiva de Holmes e Rahe	33
2.1.1.3– Modelo transaccional de stresse – teoria psicocognitiva.....	33
2.2- Vulnerabilidade ao stresse	41
2.2.1 -Fatores que predispõem a uma maior vulnerabilidade:	43
2.2.1.1-Fatores de natureza física.....	43
2.2.1.2Fatores de natureza psicológica	43
2.2.1.3Fatores de natureza social	44
2.3- Stresse profissional	45
2.4- Stresse e coping	52
2.5- Resiliência e Saúde/Stresse nas organizações	57
3. Organizações Positivas	61
3.1- Psicologia Positiva	61
3.2- A Psicologia Positiva nas Organizações – Organizações positiva.....	66
3.2.1-Organizações positivas e networking	75
3.3-Capital Psicológico	77
3.3.1 - As características do Capital Psicológico	79
3.3.1.1 – Resiliência.....	79

3.3.1.2 -Autoeficácia ou Autoconfiança	80
3.3.1.3 – Esperança	83
3.3.1.4– Otimismo.....	83
3.4 - Líderes Positivos	88
3.5 Bem-estar subjetivo e o Valor das emoções positivas na felicidade.....	89
PARTE II.....	93
4. Estudo Empírico.....	93
4.1 -Contexto do estudo e definição das variáveis de estudo	93
4.1.1-Resiliência.....	93
4.1.2-Stresse	93
4.2 - Problemática, objetivos e hipóteses.....	94
4.2.1- Questão de Investigação.....	94
4.2.2. Objetivos, gerais e específicos, da investigação.....	95
4.2.2.1-Objetivo Geral.....	95
4.2.2.2 - Objetivos Específicos	95
4.2.3-Hipóteses da Investigação	96
4.3- Método	97
4.3.1-Participantes	97
4.3.2 - Caracterização da amostra	98
4.3.2.1- Em Função do Género	98
4.3.2.2- Em Função da Idade	98
4.3.2.3- Em Função do Estado civil	99
4.3.2.4- Em Função das Habilitações Académicas.....	99
4.3.2.5 –Em Função na Antiguidade da Empresa	100
4.3.2.6 –Em Função da Profissão exercida na Empresa	100
4.4 - Instrumentos de Investigação utilizado	101
4.4.1- A escala de Resiliência desenvolvida por Wagnild e Young (1993).....	102
4.4.2 - 23 QVS - Questionário de Vulnerabilidade ao Stress	103
4.5- Procedimentos.....	105
4.6 - Tratamento estatístico dos dados.....	106
4.7- Análise psicométrica dos instrumentos	106
4.7.1 Sensibilidade da ER	107
4.7.2- Fidedignidade da ER.....	109
4.7.3- Sensibilidade da QVS23	111
4.7.4- Fidedignidade da QVS23	113
5. Resultados.....	115
5.1.1- Estatística descritiva	115
5.1.2 Scores obtidos na escala QVS23	118

5.2 - Correlações das Escalas.....	119
5.2.1- Correlação entre os índices de resiliência e cada uma das dimensões da ER	119
5.2.2 - Correlação entre os índices de stresse e cada uma das dimensões da QVS 23	119
5.3 -Teste das hipóteses e objetivos	120
5.3.1-Hipótese 1:	120
5.3.2- Hipótese 2:	121
5.3.3- Hipótese 3:	123
5.3.4 - Hipótese 4:	125
5.3.5 - Hipótese 5:	126
5.3.6- Hipótese 6:	129
6. Análise e Discussão dos Resultados.....	131
7. Conclusões	137
7.1- Conclusões.....	138
Bibliografia	145
ANEXO 1.....	159
ANEXO 2.....	163
ANEXO 3.....	167
ANEXO 4.....	170
ANEXO 5.....	175

Lista de Quadros

Quadro 1 - Distribuição da amostra em função do género.....	98
Quadro 2 - Distribuição da amostra em função da idade	98
Quadro 3 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão da variável idade.....	99
Quadro 4 - Distribuição da amostra em função do estado Civil.....	99
Quadro 5 - Distribuição da amostra segundo as habilitações académicas	99
Quadro 6 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão da amostra em função da antiguidade na empresa e no posto de trabalho.....	100
Quadro 7 - Distribuição da Amostra Segundo a profissão	100
Quadro 8 - Síntese da Distribuição da Amostra	101
Quadro 9 - Pontuações Médias, Desvios-Padrão, assimetria e Coeficientes de Consistência Interna da Escala de Resiliência	108
Quadro 10 - Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão assimetria e achatamento a ER e Fatores	109
Quadro 11 - Distribuição fatorial da ER e respetiva variância explicada.....	110
Quadro 12 - Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão assimetria e achatamento da QVS 23	111
Quadro 13 - Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão, assimetria e achatamento dos fatores da QVS 23	112
Quadro 14 - Distribuição fatorial da QVS 23 e respetiva variância explicada	113
Quadro 15 - Análise de frequências das respostas dadas a cada um dos itens, distribuídas pelos respetivos fatores da QVS 23	115
Quadro 16 - Análise de frequências das respostas dadas a cada um dos itens, distribuídas pelos respetivos fatores da ER	116
Quadro 17 - Percentagem da resiliência na amostra.....	117
Quadro 18 - Classificação dos sujeitos segundo os scores obtidos na escala QVS23	118
Quadro 19 - cores obtidos na escala QVS23.....	118
Quadro 20 - Intercorrelações de Pearson entre a ER e cada um dos fatores.....	119
Quadro 21 - Intercorrelações de Pearson entre a QVS 23 e cada um dos fatores	120
Quadro 22 - P-value das variáveis: idade, género, habilitações, antiguidade na empresa e estado civil na QVS23.....	121

Quadro 23 - P-value das variáveis: idade, género, habilitações, antiguidade na empresa e estado civil na ER	122
Quadro 24 - Médias nos scores da ER consoante o estado civil dos sujeitos	122
Quadro 25 - Análise de frequências das respostas, nos níveis de maior discordância, dadas a cada um dos itens, distribuídas pelos respetivos fatores da QVS 23	124
Quadro 26 - Pontuações Médias e Desvio Padrão dos fatores da ER em função do tipo de práticas da organização: teste Mann-Whitney.....	125
Quadro 27 - Pontuações Médias e Desvio Padrão dos fatores da QVS23 em função do tipo de práticas da organização: teste Mann-Whitney.....	128
Quadro 28- Correlações entre ER e a QVS23	129

Lista de Figuras

Figura1 - Representação gráfica das variáveis que compõem a questão inicial e as relações que se pretendem investigar.....	94
Figura 2 - Distribuição da amostra segundo as práticas das organizações.....	97

Lista de Abreviaturas

CCO: Comportamentos de Cidadania Organizacional

DP: Desvio Padrão

ER: Escala de Resiliência

GRH: Gestão de Recursos Humanos

H: hipótese

M: Média

23 QVS: Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse

SGA: Síndrome Geral de Adaptação

VD: Variável Dependente

VI: Variável Independente

Introdução

As pessoas passam grande parte de sua vida a trabalhar, daí que o trabalho seja um fator diferencial da felicidade, este tem uma importância fulcral para a existência de cada um. O trabalho é a base de várias coisas que o indivíduo, consegue ao longo de sua vida, tanto a nível económico, social, como a nível de autossatisfação e da sua autorrealização. Se as pessoas se sentirem realizadas no seu trabalho, este trabalho dá significado, sentido à própria vida, torna-a gratificante e contribui para o desenvolvimento das virtudes individuais e organizacionais.

Estamos no momento histórico e dada a conjuntura económica, em que as pessoas buscam a sua felicidade. Será fundamental e elemento diferencial que as organizações consigam que seus colaboradores se sintam felizes e sintam orgulho em pertencer “àquela” organização e vice-versa. Provavelmente esta crise económica e crise de valores fará o homem pensar e repensar a sua vida, a sua identidade, a sua organização. E “Recomeçar” de novo, configurando e desenhando os valores pelos quais se quer guiar, ou gerir. Existindo uma busca constante do bem-estar, bem-estar esse que é físico, psicológico, ético e social.

As pessoas tornaram-se mais exigentes, não a nível dos valores económicos, mas sim de outros valores. Sentem a necessidade de primeiro reconhecerem e perceberem os seus valores, aqueles que lhe permitirão atingir o seu bem-estar e depois, viverem de acordo com esses valores, utilizando para tal as suas mais elevadas capacidade e talentos de modo a atingirem o seu bem-estar e a sua felicidade (Raich & Dolan, 2008).

O ser humano não trabalha porque quer ser feliz, mas trabalha aspirando a felicidade. Tudo o que faz e como faz contribui para que o homem tenha alguma felicidade.

É preciso pensar ou repensar novas formas de organização do trabalho, já que a instabilidade, a precariedade e a insegurança nos locais de trabalho, as elevadas taxas de desemprego, afetam o equilíbrio psicológico da pessoa, vital para a saúde, levando a níveis de stresse preocupantes. Locais de trabalho seguros e saudáveis representam um investimento que trará um retorno positivo às organizações, e não um custo.

Segundo dados recolhidos pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, o stresse profissional é um dos maiores desafios que a Europa enfrenta no domínio da segurança e saúde no trabalho. Prevendo-se o aumento do número de pessoas afetadas por doenças relacionadas com stresse provocadas ou agravadas pelo trabalho.

Em 2010, o custo económico anual das situações de absentismo, cerca se 60%, direta ou indiretamente ligadas ao stresse profissional na União Europeia foi estimado em mais de 20 000 milhões de euros.

O stresse é o segundo problema de saúde relacionado com o trabalho mais comum na Europa, afetando, negativamente, cerca de 22% dos trabalhadores da Uniao Europeia 27 (2010).

Em 2009, dentro do grupo de países da União Europeia, os níveis mais altos de stresse foram verificados na Grécia (57%), na Eslovénia (38%), Suécia (38%) e Letónia (37%). Os níveis mais baixos de stresse foram observados no Reino Unido (12%), Alemanha, Irlanda, os Países Baixos (16%), bem como na República Checa (17%), França e Bulgária (18%). De acordo com “o Inquérito às Condições de Trabalho ”, aplicado em 2009, o stresse foi experienciado em, 22% dos trabalhadores dos Estados-Membros. De acordo com dados revelados pela mesma agência (2009) estima-se que uma média de 1250 milhões de dias de trabalho está sendo perdida anualmente provocados por problemas de saúde relacionados com o trabalho. Estudos sugerem que entre 50% e 60% dos dias de trabalho perdidos todos têm alguma ligação com stresse relacionado com o trabalho (Milczarek, Schneider & Gonzalez, 2009).

O stresse no trabalho pode afetar qualquer pessoa, a qualquer nível. Pode ocorrer em qualquer setor, independentemente da dimensão da organização. O stresse afeta a saúde e a segurança das pessoas, mas também a saúde das organizações e das economias nacionais. O número de pessoas que sofrem de doenças relacionadas com o stresse causado ou agravado pelo trabalho tende a aumentar.

É imperativo reduzir o stresse, principalmente o relacionado com o trabalho e dos riscos psicossociais que daí advém e contribuir para um aumento de qualidade de vida psicológica.

Trabalhar numa organização poderá e deverá ser um motivo impulsionador das potencialidades individuais, contribuindo para que o indivíduo transcenda as suas limitações, as suas forças interiores, o seu conhecimento, desenvolva a todos os níveis.

Prevenção e promoção de saúde são questões prioritárias das sociedades atuais, alguns países como os Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental ocupam os lugares da vanguarda.

Nos últimos anos várias foram as conferências internacionais que foram realizadas sobre a questão da promoção da saúde, buscando estratégias que pautem pelos aspetos saudáveis dos indivíduos e dos grupos, melhorando a qualidade de vida das populações. A

primeira Conferência Internacional de Promoção de Saúde, em Ottawa, no Canadá, elaborou um documento de muita importância para a promoção de saúde, designado Carta de Ottawa. Esta carta define promoção de saúde como um processo de capacitação da comunidade de modo a que esta possa intervir na melhoria de qualidade de vida e de saúde. Considera saúde como o recurso mais importante para o desenvolvimento social, económico e pessoal, assim como uma dimensão fundamental para a qualidade de vida. E defende que os indivíduos e grupos devem modificar hábitos, a fim de atingirem um estado de completo bem-estar físico, social e mental, saúde passa a ser vista como um conceito positivo. Promover a saúde terá que ser uma ação coordenada que englobe, pessoas, famílias, grupos sociais, profissionais e comunidades. (World Health Organization – WHO, 1986 cit. in Lasmar & Ronzani, 2009). A resiliência é vista como uma possibilidade de superação das adversidades da sociedade atual e consequentemente da promoção de saúde. A resiliência pode ser utilizada como instrumento para melhorar os índices de qualidade de vida, devendo estabelecer-se formas de promoção da resiliência nos diversos setores e espaços da sociedade, permitindo assim uma defesa frente a adversidades, e principalmente uma ampliação de fatores de proteção a partir desses acontecimentos. As sociedades deverão buscar uma ampliação dos fatores de proteção e, consequentemente obterão uma diminuição dos fatores de risco. Verifica-se um novo paradigma no campo da saúde, que busca promover as características sadias e protetoras dos indivíduos, de modo a que estes consigam enfrentar as intempéries da vida, ao invés de se concentrarem na reparação dos danos causados por essas adversidades, é importante buscar soluções. O fenómeno da resiliência deverá ser compreendido e construído coletivamente, compete a cada um e a cada comunidade ampliá-lo (Lasmar & Ronzani, 2009).

A emergência dos estudos sobre resiliência, tem enfraquecido o foco nas patologias da desvantagem e tem valorizado aqueles que obtêm sucesso em suas vidas, estudos que poderão ser uma enorme valia na área da saúde, no entanto deve haver o cuidado de não subestimar circunstâncias de vida penosas. As políticas de combate à desigualdade social e condições de vida precárias não devem ficar descuidadas, pois a promoção da resiliência nunca deverá substituir estas, no entanto o estudo da resiliência e sua aplicação adequada trará enormes vantagens nesta área (Pesce, Assis, Santos & Oliveira, 2004).

A problemática do stresse e da resiliência, tem assumido nos últimos anos uma crescente importância na consciencialização coletiva, a nível mundial. Vários são os cientistas que se têm debruçado sobre os temas. Em Portugal esta questão começa a ganhar um impacto muito relevante. O objetivo de melhor compreender estes dois conceitos e de desenvolver

estratégias que possam contribuir para a saúde física, psicológica, social e organizacional do ser humano, passou a ser motivo de investigação científica, que abrange profissionais de todas as áreas. Tem assumido enorme expressão através do crescente aumento da literatura e investigação realizadas neste âmbito. Por este motivo faz sentido uma investigação nesta temática, de modo a verificar se o novo paradigma que urge adotar na gestão das organizações, é uma gestão que promova a resiliência individual e organizacional, permitindo assim um equilíbrio saudável entre a resiliência e o stresse, em face das exigências da gestão de pessoas dos tempos atuais.

A presente investigação tem como objetivo explorar uma abordagem diferente, e uma nova perspetiva sobre o tema, que é avaliar se uma organização positiva, desenvolve comportamentos resilientes e influencia a capacidade de gerir o stresse. Este estudo tem como objetivo central, verificar a eventual, relação entre resiliência e stresse numa organização de práticas positivas e a sua correlação com outra organização sem práticas positivas assumidas. Na amostra selecionada, pretende avaliar-se os níveis indicadores fatuais de resiliência, através da aplicação da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993), traduzida e adaptada para o português por Pesce, et al. (2005), bem como, avaliar os níveis de stresse através da aplicação do Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse (23 QVS) criado por Adriano Vaz-Serra (2000), verificando se existem diferenças significativas entre os dois tipos de organização (amostra).

Por outro lado pretende-se identificar eventuais contributos organizacionais que possam desenvolver meios de intervenção, através da relação entre stresse e resiliência, de modo a proporcionar colaboradores mais saudáveis física e psicologicamente.

Este estudo pretende sistematizar contributos para a Gestão de Recursos Humanos no sentido de perceber se as Organizações Positivas serão as organizações de sucesso e com Pessoas felizes. Será esta a interligação do Presente?

Ambiciona-se contribuir com informação relevante para Gestores de recursos humanos, contribuindo para a identificação de aspetos que permitam a introdução de mudanças tanto a nível de recrutamento, formativo, cultural e estrutural, bem como a nível de intervenções efetivas para a redução do stresse, treinamento da resiliência e conseqüentemente promoção do bem-estar. Nesta investigação pretende-se verificar como se comportam os níveis de stresse e de resiliência quando consideradas as variáveis: idade, género, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na empresa. Ambiciona-se contribuir para trabalhos futuros dentro desta problemática, contribuir para o crescimento do estado da arte dentro da temática.

Os conceitos fundamentais inerentes a esta investigação são stresse, resiliência e organizações com práticas positivas.

Neste contexto e para alcançar os objetivos propostos; assume-se a seguinte pergunta de partida: Será que as organizações com práticas positivas promovem comportamentos de resiliência nos/as colaboradores/as e potenciam a redução da vulnerabilidade ao stresse dos seus colaboradores?

Em termos de organização, a presente dissertação está estruturada em duas partes, uma teórica e outra prática. A parte teórica é constituída por três capítulos elucidativos dos conceitos teóricos que sustentam o trabalho de investigação.

No primeiro capítulo aborda-se a resiliência, a origem e evolução do conceito percorrendo seu caminho histórico até aos novos enfoques do conceito. A diferenciação de fatores de risco e de proteção, as convergências destes conceitos, bem como sua importância e relação com o conceito de resiliência. Aborda-se ainda a resiliência nas organizações, procurando verificar se é um instrumento válido e eficaz no aperfeiçoamento profissional, perante as inúmeras dificuldades e mudanças que o colaborador enfrenta.

O segundo capítulo incide sobre o stresse, a origem e evolução do conceito, apresentaremos a fundamentação teórica neste âmbito, referenciando algumas teorias e estudos desenvolvidos, até ao estado da arte. Aborda-se o conceito de vulnerabilidade ao stresse, pois cada pessoa reage de modo diferente e com intensidade diferente ao mesmo episódio, importa pois ao Gestor de Recursos Humanos perceber esta vulnerabilidade para poder intervir, antecipar, dando-se maior destaque ao conceito de vulnerabilidade de Adriano Vaz-Serra. Faz-se uma abordagem do stresse profissional, visto ser um dos maiores problemas que preocupa as organizações, sendo o principal responsável negativamente tanto em termos de produtividade como absentismo. Daí a importância de aperfeiçoar as estratégias de lidar, superar os episódios indutores de stresse, o coping, conceito também considerado nesta abordagem teórica. Aborda-se a relação existente entre stresse, resiliência e saúde.

O terceiro capítulo explana sobre a temática das organizações positivas, abordando a origem e evolução do conceito. Aborda-se o conceito da Psicologia positiva, ciência que trata de modo científico as questões de felicidade, das emoções positivas e de sentido de vida. Neste capítulo aborda-se o conceito de capital psicológico e enumeram-se as suas 4 características: a resiliência, a autoeficácia ou autoconfiança, a esperança e o otimismo. Terminando este capítulo com uma reflexão, sobre liderança positiva, abordando o conceito, e a importância que a liderança positiva tem e o seu papel transformacional.

A segunda parte inicia-se com o capítulo quatro e reporta-se especificamente à investigação efetuada, com o objetivo de analisar as qualidades psicométricas de stresse e de resiliência, aplicando dois instrumentos: 23 QVS - Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse e da Escala de Resiliência desenvolvida por Wagnild e Young (1993) traduzida e adaptada por Pesce et al. (2005). Para concretizar este estudo utiliza-se como amostra duas organizações, uma das quais com práticas positivas assumidas. Este capítulo incide na metodologia adotada no estudo empírico, apresentando-se as questões, objetivos e hipóteses de investigação, assim como a amostra do estudo e os instrumentos utilizados. Mencionaremos os procedimentos adotados para a prossecução do estudo.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados obtidos do estudo empírico.

No sexto capítulo analisam-se e discutem-se os resultados obtidos, refletindo e integrando dados teóricos e empíricos, confrontando as hipóteses formuladas com os resultados práticos obtidos na investigação.

No final desta dissertação, no sétimo capítulo, sistematizam-se as principais conclusões, faz-se uma análise crítica dos objetivos traçados, identificam-se as principais limitações suscitadas, apresentam-se algumas reflexões e propostas para futuras investigações. E verificaremos se nas organizações positivas os colaboradores apresentam níveis de resiliência mais elevados e níveis de stresse mais baixos, potenciando a transformação dos efeitos negativos do stresse em mais-valias contributivas para o indivíduo e para a organização, respondendo assim à pergunta central de partida.

PARTE I

1. A resiliência

No século XXI várias foram as transformações da sociedade. A globalização, o avanço da tecnologia, a troca de informações, o intercâmbio dos negócios, aumento do abismo económico entre ricos e pobres, as alterações de valores e necessidades. O mundo do trabalho torna-se mais competitivo e exigente, e engloba alterações no perfil e qualificação dos trabalhadores em todos os níveis. Uma das competências necessárias aos colaboradores dentro das organizações é a habilidade de administrar-se a si próprio. É necessário ter iniciativa e ir acompanhando as mudanças e adaptando-se a elas. A adaptação a estas mudanças funcionará como diferencial competitivo, esta característica deverá estar presente tanto na estrutura das organizações como nas pessoas que a compõem.

As organizações vivenciam um novo contexto, buscam competitividade e racionalização de custos, e necessitam manter a qualidade de seus produtos, pois o cliente tornou-se mais exigente, sabe o que quer. Precisam gerir interesses internos e externos, e têm que estar focados em resultados. As pessoas são o maior diferencial competitivo e um elemento estratégico dentro das organizações.

As mudanças constantes e pouco previsíveis do mercado de trabalho e consequentemente dentro das organizações, exige novas competências e características para que o colaborador acompanhe e se adapte à pressão e à adversidade. No entanto existem pessoas que conseguem enfrentar e adaptar-se a situações consideradas adversas com maior facilidade. A psicologia positiva, entre outras ciências humanas, têm desenvolvido alguns estudos no sentido de compreender e explicar estas diferenças.

A vasta literatura nos últimos anos sobre resiliência permite visualizar um quadro de investigação em que diversas áreas se preocupam com a superação do sofrimento humano e aumento de qualidade de vida/saúde. Todas as pessoas passam por dificuldades, tanto no campo emocional, social, físico e económico. A existência humana não está protegida de incertezas.

A resiliência refere-se a processos que explicam como é possível a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (Tavares, 2001; Yunes, 2003).

Pereira (2001) considera a resiliência como um dos grandes desafios do milénio, em que será fundamental tornar as pessoas mais resilientes e prepará-las para que consigam

resistir a situações adversas que a vida proporciona, pelo que urge identificar os fatores de risco e principalmente os fatores de protetores, pessoais e interpessoais.

Numa sociedade moderna com mudanças rápidas e constantes, exigem-se constantes esforços de adaptação, a resiliência passa a ser o grande desafio. Resiliência implica estudar diversas variáveis e processos. No seu estudo concluiu que a capacidade de amar, trabalhar, ter expectativas e projetos de vida, atribuindo assim um significado à existência de cada um, funcionando de base, onde as habilidades humanas se apoiam para serem utilizadas diante das adversidades que cada um tem que enfrentar ao longo da vida, em maior ou menor intensidade (Pinheiro, 2004).

Este capítulo enfoca a origem e evolução do conceito de resiliência percorrendo seu caminho histórico. Entre as diferentes definições, estão a resiliência como traços de personalidade, invulnerabilidade, resiliência como um conjunto de competências e habilidades aprendidas e desenvolvidas. Aborda também os fatores de risco e de proteção. E por último será feita uma exposição da importância da resiliência nas organizações.

1.1. - Origem e Evolução histórica do Conceito de Resiliência

A palavra resiliência advém do latim, resilio, re + salio, que significa “ser elástico”. Do latim resilientia, participio presente neutro plural de resilire, «saltar para trás; recusar vivamente». Em termos culturais o termo também apresenta diferenças, o significado de Resiliência de acordo com o “Dicionário Priberam da Língua Portuguesa” online, na Física “[Física] propriedade de um corpo de recuperar a sua forma original após sofrer choque ou deformação.” Em termos, figurado apresenta a seguinte definição [Figurado] “capacidade de superar, de recuperar de adversidades.”

Do ponto físico e mecânica, resiliência é a qualidade de resistência de um material ao choque ou pressão, que sempre que é forçado lhe permite voltar ao seu estado inicial. Também a nível informático, procura-se uma maior flexibilidade e resiliência a nível dos materiais, dos elementos estruturantes, dos processos e dos sujeitos que trabalham com estas ferramentas. Em medicina, resiliência significa a capacidade de uma pessoa ultrapassar com sucesso uma doença ou cirurgia. Na sociedade emergente, ser resiliente implicaria desenvolver competências físicas, fisiológicas, que lhe permitisse adquirir uma certa imunidade física, psicologia e biológica, e que lhe permitisse adquirir novas habilidades e adaptar-se o melhor possível, à realidade que se vive na atualidade, cada vez mais inconstante

e insegura. Na psicologia e sociologia, resiliência é uma qualidade ou capacidade, individual ou de grupo, resistirem a situações adversas sem perderem o seu equilíbrio inicial, isto é tem a capacidade de se “reequilibrarem” constantemente (Tavares, 2001).

Existe uma diversidade de significados para o conceito de resiliência, o que revela que o constructo ainda é novo e instável. Nas áreas da engenharia, ecologia e física, revelam uma certa familiaridade com o conceito, referindo-se à resistência de materiais. Por outro lado nas ciências humanas e sociais, o estudo do fenómeno é relativamente recente. Sua definição não é clara nem precisa, pois existe uma complexidade e multiplicidade de fatores e variáveis a serem analisados sempre que se estuda o ser humano (Batista, 2010; Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento, 2011; Yunes, 2003; Yunes & Szymanski, 2001).

As primeiras pesquisas com o termo resiliência advêm da física, cuja definição recai como a capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica ou permanente. Thomas Young, cientista inglês, foi um dos precursores do termo resiliência, introduzindo pela primeira vez a noção de módulo de elasticidade (Yunes, 2003; Yunes & Szymanski, 2001). Sob o ponto de vista histórico o conceito de resiliência foi introduzido na psicologia a partir dos termos invulnerabilidade ou invencibilidade, para descrever comportamentos de crianças que apesar de viverem por longos períodos de tempo situações de grande adversidade e de estresse psicológico, apresentavam saúde emocional e alta competência (Werner & Smith 1992, cit. in Yunes, 2003; Yunes & Szymanski, 2001).

De acordo com Rutter (1985, 1993) um dos pioneiros no estudo da resiliência no campo da psicologia, questiona o conceito de invulnerabilidade, pois passa a ideia de resistência absoluta ao estresse, de uma característica imutável, como se o sujeito fosse intocável e considerando-o como capaz de suportar o sofrimento a qualquer nível, e restringindo a possibilidade de um indivíduo ser influenciado pelo meio onde se insere. Rutter (1993) considera que a invulnerabilidade passa a ideia de ser só uma característica intrínseca do indivíduo. Pesquisas recentes têm revelado que a resiliência ou resistência ao stress é relativa, que suas bases são tanto constitucionais como ambientais e que o grau de resistência varia de acordo as circunstâncias (Rutter, 1985, 1993 cit. in Yunes, 2003; Rutter, 1985, 1993, cit. in Yunes & Szymanski, 2001).

Deve ser referido o contributo pioneiro na abordagem da resiliência que Emmy Werner, psicóloga norte-americana (1982), responsável por um estudo longitudinal, durante um período de mais de trinta anos, no arquipélago do Hawai. Neste estudo, que abrangia 505 crianças, que viviam em grande situação de precariedade (pobreza, discórdias, violência,

psicopatologias), foram acompanhadas desde o seu nascimento até à idade adulta. O objetivo do estudo consistia em identificar os fatores que diferenciavam os que se adaptavam positivamente à sociedade daqueles que assumiam condutas de risco, num grupo com idênticas condições de adversidade (Infante, 2005; Melillo, Estamatti & Cuestas, 2005; Taranu, 2011).

Neste estudo, verificou-se que os sujeitos que se tornaram resilientes tinham pelo menos uma pessoa, sendo familiar ou não, que os aceitava independentemente de suas características, defeitos, temperamentos, aspeto físico ou inteligência. Eles precisavam sentir que os seus esforços e as suas competências eram reconhecidas e valorizadas, assim como tinham alguma pessoa que os aceitava incondicionalmente. Werner sustentava que os vários estudos realizados em crianças vítimas de desgraça comprovavam que o aspeto mais importante que exercia influencia mais positiva era uma relação carinhosa com um adulto importante. Em suma, a resiliência dos sujeitos depende da interação da pessoa com alguém que lhe seja significativo, seja de família ou do mundo social (Melillo, et al., 2005; Yunes & Szymanski, 2001). A autoeficácia e autoestima destas crianças eram promovidas através dessas relações com a pessoa significativa (Yunes & Szymanski, 2001).

Para Infante (2005) este estudo representa um marco da primeira geração de estudos sobre a resiliência, geração que se concentrava na descoberta de fatores protetores como suporte para a adaptação positiva de indivíduos que vivem em condições de adversidade. A maioria dos pesquisadores desta primeira geração identificou-se com o modelo triádico de resiliência: os atributos individuais, os aspetos da família e as características dos ambientes sociais a que as pessoas pertencem.

Os precursores do termo resiliência em psicologia são os termos invencibilidade ou invulnerabilidade, que atualmente ainda são utilizados na resiliência. O termo invulnerabilidade era utilizado para descrever crianças e adolescentes que passavam longos períodos de adversidade e de stresse psicológico, e ainda assim demonstravam uma boa saúde emocional e alta competência. Posteriormente o conceito foi questionado, pois este transmite a ideia de resistência absoluta ao stresse, como se fosse uma característica imutável do ser humano, como se este fosse intocável e a sua capacidade de suportar o sofrimento fosse ilimitada (Infante, 2005).

Foi a partir das pesquisas de Michael Rutter, Emily Werner, Ruther Smith, Norman Garmezy, Ann Masten, Suniya Luthar, que se delineou a questão de resiliência e surgiram conceitos que exercem forte influencia no discurso científico, tais como: risco,

vulnerabilidade, stresse, coping, proteção (Yunes & Szymanski, 2001). Segundo Yunes (2003) a maioria dos estudos sobre a resiliência tem por objetivo pesquisar a criança ou adolescente numa perspectiva individualista, focando traços e disposições pessoais.

Inicialmente a resiliência era considerada um traço de personalidade herdado biologicamente, que tornava a criança invulnerável. Traços que incluíam o temperamento fácil, um nível mais elevado de inteligência, e de autoestima, um senso realístico de esperança e controlo pessoal. As pessoas detentoras destes traços experienciavam altos graus de stresse e não adoeciam (Antony & Cohler, 1987 cit. in Souza & Cerveny, 2006). Esta visão era limitadora, restringia as qualidades pessoais à herança genética.

Estudos mais recentes revelam que a resiliência não é algo inato, nem genético, e que na verdade é uma competência pessoal e social, que poderá e deverá apreendida e desenvolvida. O enfoque da resiliência pode ser uma fonte de inspiração e de orientação na ação das pessoas, cumprindo a cada pessoa definir o que quer fazer com este instrumento, possibilitando uma nova interpretação do dia-a-dia, possibilitando uma nova interpretação da vida pessoal e profissional de cada um. O conhecimento da resiliência será uma mais-valia e um instrumento eficaz para todo o colaborador que se proponha aperfeiçoar a sua área profissional (Sória, Souza, Moreira, Santoro & Menezes, 2006).

Outra definição de resiliência aborda-a como a “arte” das crianças ou jovens se adaptarem a condições adversas, biológicas e psicossociológicas, desenvolvendo capacidades ligadas aos recursos internos (intrapsíquicos) e externos (ambiente social e afetivo), que permitam aliar uma construção psíquica adequada e a inserção social. A resiliência é vista assim, como um processo complexo resultante da interação do indivíduo com o seu meio ambiente (Anaut, 2005).

A resiliência é complexa de medir, e implica que tenha havido exposição a um risco significativo, e que esse risco ou adversidade tenham sido ultrapassados com sucesso superior ao previsível (Ribeiro & Sani, 2009).

Pessoas que vivem situações bastante adversas podem sofrer consequências sérias no seu desenvolvimento psicológico. No entanto pode constatar-se que alguns indivíduos não só conseguem superar as adversidades como ainda saem fortalecidos dessas situações, a estes designam-se resilientes (Lever & Valdez, 2010).

A resiliência não é unidimensional, nem um atributo que as pessoas têm ou não tem, implica múltiplas habilidades (Reivich & Shatté, 2002, cit. in Lever & Valdez, 2010). Não é um atributo fixo e estável, é inadequado pensar-se que existem sujeitos resilientes a todas as

adversidades e em todas as fases da vida.

O desenvolvimento de capacidades de resiliência nos sujeitos passa pela mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de autorregulação e autoestima. “Ajudar as pessoas a descobrir as suas capacidades, aceitá-las e confirmá-las positiva e incondicionalmente é, em boa medida, a maneira de as tornar mais confiantes e resilientes para enfrentar a vida do dia-a-dia por mais adversa e difícil que se apresente” (Tavares, 2001, p.52).

Pereira (2001) enfoca o aspeto individual da resiliência, afirmando que o sucesso da vida depende mais da maturidade psicológica que das habilitações académicas. Deverão os sistemas de formação educacional valorizar e promover o processo de desenvolvimento pessoal do sujeito, no sentido dos sujeitos compreenderem e lidarem adequadamente com as situações de stresse, preparando assim os seus participantes para um maior controlo do stresse, lidando adequadamente com as estratégias de *coping*, com vista à obtenção de personalidades mais resilientes, ao longo de todo o desenvolvimento co extensivo à duração de vida.

Urge que cada pessoa aprenda a lidar de modo construtivo com as adversidades que a vida lhe reserva, aprendendo a ser feliz e ter sucesso pessoal.

Ralha-Simões (2001) o desenvolvimento pessoal é o resultado de uma multiplicidade de aspetos internos e externos, e este constitui um configurador do modo como cada sujeito defronta as circunstâncias e no impacto que pode ocasionar. Processo que evolui ao longo de toda a vida, podendo estacionar em certos patamares, ou demorar mais tempo. Segundo esta autora seria legítimo presumir que as pessoas que tivessem atingido estádios superiores, em certos níveis do desenvolvimento psicológico, seriam menos vulneráveis às consequências negativas das condições adversas do dia-a-dia.

A resiliência não é constante nem definitiva, um sujeito pode ser resiliente em determinados domínios e não noutros, dependendo a resiliência de fatores de proteção que por sua vez modificam a reação aos perigos presentes no ambiente afetivo e social. Não é um processo estável nem permanente, é construído e pode variar consoante as circunstâncias de vida e os contextos ambientais (Anaut, 2005).

O significado de resiliência apesar de usos comuns do termo, não existe ainda uma definição única, nem parâmetro inquestionável nem medida uniforme. Segundo Slap (2001) resiliência, não é o oposto de risco nem sinónimo de fator proteção. Vários são os modelos e construções teóricas sobre a resiliência, mas o facto de haver tantas relações possíveis entre resiliência e fatores de proteção e de risco e sujeito, é esta diversidade que traduz a resiliência

num desafio com aplicação útil. Não é fácil definir o que constitui um fator de risco ou de proteção. Cada adolescente deve ser capaz de reconhecer os seus próprios recursos e deve aprender a geri-los, saber como e quando deve aplicá-los.

Todos os dias o indivíduo enfrenta desafios que testam a sua resiliência, quer seja nos desafios do trabalho, nos relacionamentos pessoais, família, comunidade, etc. A resiliência tem que ser trabalhada, fatores como uma atitude positiva e realista, ter prazer na vida, em que a vida é vista cheia de desafios em vez de derrotas, capacidade de renegociar na vida, um senso de humor. Ter paixão, dar sentido àquilo que faz, comprometer-se com os objetivos a que se propõem. Encontrar prazer em pequenas coisas da vida, aprender a gerir sentimentos de raiva. Encontrar formas de organizar e simplificar a vida, assim como ter uma abordagem ativa para resolver os problemas. Confiar, ajudar os outros, pedir ajuda aqueles que estão próximos ou familiares. Continuar a aprender, tendo consciência da importância para o bom desempenho pessoal e profissional, assim como aumenta a autoestima. A capacidade de lidar com a mudança, trabalhar na redução de stress do dia-a-dia, equilibrando as exigências de trabalho e vida pessoal (Ceridian Corporation, 2002, 2006).

Resiliência não é um traço característico do indivíduo. No seu estudo, concluiu que apesar dos riscos, as crianças podem funcionar bem, se tiverem vários recursos, como o apoio dos pais, avós e comunidades próximas, fatores muitas vezes externos à sua personalidade. Os efeitos salutareos destes relacionamentos dependem da continuidade e consistência. Os pontos fortes da criança também contribuem para a sua adaptação resiliente. O termo resiliência não significa uma capacidade pessoal inata de “evitar” riscos. As crianças podem demonstrar áreas em que apresentam pontos fortes e ao mesmo tempo áreas em que apresentam mais dificuldades. Também os adultos podem enfrentar fatores de risco, em determinado momento, com um desempenho excelente, no entanto se os fatores de risco forem contínuos ou se não tiverem o apoio adequado para enfrentar as adversidades, podem apresentar “deterioração” (Luthar, 2011).

Ralha-Simões (2001) discute um ponto curioso acerca da própria delimitação do tema, interroga se é possível falar de resiliência sempre que houver sobrevivência física e psicológica da pessoa na presença de fatores de risco, ou apenas se seria resiliente o indivíduo que não só supera as adversidades, mas se sente feliz e em paz com a sua existência após terem vivido essa experiência.

“A competência da resiliência consiste na capacidade de operacionalizar conhecimentos, atitudes e habilidades no sentido de prevenir, minimizar ou superar os efeitos

nocivos de crises e de adversidades” (Jardim & Pereira, p.161, 2007). Uma pessoa resiliente é aquela que tendo que enfrentar uma situação adversa é capaz de utilizar os seus recursos intra e interpessoais de maneira a desenvolver as competências de que precisa para ser bem-sucedida na vida pessoal, social e profissional. O que desenvolve a resiliência num indivíduo é a formação de pessoas socialmente competentes, que tenham consciência da sua identidade e utilidade, que possam tomar decisões, definir metas e construir um futuro melhor, e que sejam capazes de satisfazer as suas necessidades básicas de amor, de relação, de carinho, de respeito, de poder e de sentido (Dixe et al., 2010; Jardim & Pereira, 2007).

Resiliência é “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade” (Grotberg, p.15, 2005).

Edith Grotberg (2005) apresenta oito novos enfoques sobre o conceito de resiliência:

1º- A resiliência está relacionada com o crescimento e desenvolvimento humano, abrangendo diferenças etárias e de género, em que o ser humano evidencia comportamentos diferentes em cada fase da vida e de acordo com o sexo aos elementos stressores. As estratégias de promoção de resiliência devem adequar-se a cada fase do desenvolvimento humano.

2º- A promoção de fatores de resiliência e condutas resilientes requerem diferentes estratégias, ou seja, para lidar com a adversidade, superá-la e deixá-la reforçada ou mesmo transformada, são necessárias quatro fontes de fatores resilientes: “*eu tenho*”- apoio, confiança, estímulos ao autodesenvolvimento, pessoas que me ajudam, pessoas ao redor em quem se confia; “*eu sou*”- alguém que os outros sentem apreço e carinho, respeitado e querido pelos outros; “*eu estou*”- disposto a assumir as responsabilidades das minhas ações, certo de que tudo ficará bem; “*eu posso*”- falar sobre os meus medos e inquietudes, encontrar soluções para os problemas. As condutas de resiliência supõem a presença e a interação dinâmica de fatores, fatores esses que vão mudando ao longo das diversas fases da vida. As situações adversas são constantes ao longo da vida, o que obriga a mudanças nas estratégias de condutas resilientes.

3º- A resiliência e o nível socioeconómico não estão relacionados entre si.

4º- Os fatores de risco e proteção são diferentes da resiliência, enfatizando diferenças conceituais, entre os três conceitos.

5º- A resiliência pode ser mensurada, faz parte da saúde mental e emocional e da qualidade de vida. Resiliência é um processo que ultrapassa o simples “superar” essas experiências, pois permite ao sujeito sair fortalecido por elas, o que obrigatoriamente afeta a saúde mental. A promoção da resiliência deve ter o seu início na primeira infância.

As pessoas resilientes são capazes de enfrentar as adversidades, para além de que a resiliência

reduz a intensidade do stresse e diminui os sinais emocionais negativos, como ansiedade, depressão ou raiva e aumenta a saúde emocional (Chok Hiew et al cit. in Grotberg, 2005).

6º- As diferenças culturais diminuem sempre que os adultos são capazes de valorizar ideias novas e efetivas para o desenvolvimento humano.

7º - Prevenção e promoção são alguns conceitos relacionados com resiliência.

8º- A resiliência é um processo: existem fatores de resiliência, comportamentos resilientes e resultados resilientes.

A resiliência não é uma simples resposta às adversidades, ela incorpora os seguintes aspetos: - Promover fatores resilientes tendo presente o desenvolvimento humano, incluindo as diferenças de idade e de género.

- O comportamento resiliente pressupõe uma interação dinâmica do “eu tenho”, “eu sou”, “eu estou”, “eu posso”, para enfrentar as adversidades. Após identificar a adversidade, deverá seleccionar o tipo de resposta adequada.

Avaliação dos resultados de resiliência, um dos objetivos da resiliência é beneficiar das experiências adversas, aprendendo com os sucessos e fracassos, estimando o impacto sobre os outros, os comportamentos resilientes traduzem-se em resultados positivos para todos, reconhecer um fomento do seu bem-estar e qualidade de vida

Laranjeira (2007) a resiliência tem sido estudada sob diversos ângulos enquanto processo multidimensional, é estudada em função de diferentes contextos, internos ou externos ao sujeito, assim como em função da idade, do contexto afetivo, social e cultural. Os profissionais da saúde e os diferentes agentes socioeducativos tentam compreender fatores de risco e de vulnerabilidade, a fim de poder ajudar os indivíduos. Todavia a análise das reações dos indivíduos confrontados com situações adversas revela uma multiplicidade de respostas. Enquanto alguns indivíduos revelam perturbações sociais, escolares e familiares, que não devem ser ignoradas ou subestimadas, porém outros, em circunstâncias igualmente desfavoráveis, não apresentam perturbações comportamentais ou psíquicas, demonstrando formas de ajustamento inexplicáveis. Assim emerge o conceito de resiliência, que implica adaptação em face do perigo, a capacidade de sair fortalecido de um acontecimento que poderia ter sido traumática, com uma força renovada.

A resiliência é assim apresentada por muitos como um fenómeno; um funcionamento; uma arte de se adaptar às situações adversas, sejam elas condições biológicas ou sociopsicológicas, desenvolvendo capacidades ligadas aos recursos internos intrapsíquicos e externos, desde o ambiente social ao afetivo, que permitem incorporar uma construção

psíquica adequada à inserção social (Laranjeira, 2007).

Dada a importância dos recursos pessoais e interpessoais para lidar com os acontecimentos de vida, importa promover o desenvolvimento da autoestima, da cooperação e da resiliência contribuindo desta forma para o sucesso a nível pessoal, social, académico e profissional (Dixe et al., 2010). A resiliência é a capacidade de uma pessoa ou grupo prosperar a adversidade. As pessoas resilientes têm um grande sentido de compromisso, um forte sentimento de controlo sobre os acontecimentos e estão mais recetivas às mudanças, e tendem a interpretar as experiências stressantes como parte integrante da existência.

Observar um ser humano ao longo do tempo permite detetar falhas e potencialidades, permite observar a forma como cada um reage aos bons e maus momentos na vida, e permite observar as potencialidades em que o potencial de resiliência está fortalecido ou enfraquecido. Pode-se observar as atitudes mais presentes nos momentos de vulnerabilidade e de fortaleza, assim como as transformações ocorridas e causadas pelo tempo. O acumular de experiências de superação impulsiona transformações no contexto relacional e social. Quando se observa pequenos lapsos de tempo, apenas se pode perceber fragmentos do modo de superar as dificuldades. O mais importante ao estudar a resiliência é compreender os mecanismos através dos quais os indivíduos superam as dificuldades e saem fortalecidos, apesar de pagarem custos físicos, emocionais, materiais e relacionais resultantes dos sofrimentos enfrentados. A resiliência pode ser nutrida e potencializada ao longo de toda a vida da pessoa. A capacidade de superação de adversidades não é uma qualidade unicamente individual, existindo em qualquer instituição, grupo social, tais como família, escola, organização profissional (Assis, Pesce & Avanci, 2006).

Assis et al. (2006) acreditam numa visão otimista sobre o desenvolvimento humano, acreditando ser possível promover uma boa qualidade de vida individual e coletiva. Dão ênfase ao estudo de resiliência nos adolescentes e das crianças, pois são fases vitais para se desenvolver o potencial de resiliência.

Algumas pessoas superam-se e constroem caminhos positivos diante de circunstâncias difíceis, enquanto outras cedem ao mínimo obstáculo, colocando-se a questão do porquê que uns são mais afetados pela adversidade da vida. Acreditando que todas as pessoas possuem potencial para desenvolver a resiliência em maior ou menor intensidade. Assim como todas as pessoas são mais ou menos suscetíveis à vulnerabilidade. Estes são fenómenos distintos, no entanto ambos estão interligados em cada pessoa, de modo que quanto mais se desenvolver a resiliência, menos será a vulnerabilidade e vice-versa (Assis et al., 2006).

Ser resiliente, ou superar as atividades, não significa esquecer o acontecimento, não se consegue superar sem cicatrizes, as adversidades deixarão em cada pessoa uma marca, mais ou menos duradoura, sendo a capacidade de superação muito particular e subjetiva, variando de indivíduo, para indivíduo e de sociedade para sociedade (Assis et al., 2006; Tavares, 2001). Os traumas não podem ser revertidos depois de ocorridos, pois deixam marcas tanto a nível cerebral como afetivo, podem é ser reelaborados e induzidos de novos significados, reduzindo o impacto desses acontecimentos. “O patinho feio levará muito tempo para compreender que a cicatriz não é segura. É uma fenda no desenvolvimento da sua personalidade, um ponto fraco que pode sempre se dilacerar sobre os golpes do destino. ...nunca poderá esquecer seu passado de patinho feio.” (Cyrułnik 2004, p.4, cit. in Assis et al., 2006).

Vara & Sani (2006) defendem que as competências básicas de desenvolvimento de resiliência estão presentes desde o início do ciclo de vida do indivíduo. Considerando a infância e a adolescência como os momentos fulcrais para se formarem pilares sólidos de resiliência, fundamentais ao longo das outras fases da vida. Dependendo desta base sólida, o indivíduo ultrapassará ou não, os problemas e situações ao longo da vida.

Existem poucos estudos científicos concentrados no estudo de resiliência na terceira idade. No estudo de Hamarat et al. (2002), demonstra que idosos com bons níveis de resiliência, quando chegam a esta fase da vida demonstram maior fragilidade na superação de seus problemas, principalmente os de saúde, deterioração física e com as perdas sofridas, este estudo reforça o caráter dinâmico do conceito de resiliência ao longo da vida (Hamarat et al., 2002 cit. in Assis et al., 2006).

A “resiliência só pode ser compreendida como se fosse um tecido que cada pessoa produz a partir dos fios de diferentes texturas e cores que seu meio oferece e da malha de sustentação que senta ao se empenhar na tarefa construtiva e artística de produção de sua vida.” (Assis et al., p. 27, 2006).

Ao longo do seu percurso de vida, o sujeito vai-se defendendo e adaptando às circunstâncias da vida, transformando-se continuamente, dependendo da capacidade de superar os problemas e de se readaptar às realidades. Tendo a capacidade de se modificar continuamente até à morte.

A resiliência não é algo imutável, é um processo que se vai construindo ao longo de toda a vida, transformando-se ao longo dos anos. “Não somos mais resilientes ou menos, como se tivéssemos um catálogo de qualidades: a inteligência inata, a resistência ao mal ou a molécula do humor. A resiliência é um processo, uma transformação da criança, que de ato

em ato e de palavra em palavra, inscreve seu desenvolvimento num meio e escreve sua história numa cultura” (Cyrułnik, 2004, p.208 cit. in Assis et al., p. 27, 2006).

1.2- Fatores de Risco e Proteção

Atualmente muitos são os estudos que se têm desenvolvido a fim de definir resiliência, os fatores de risco e de proteção.

Para se estudar a Resiliência tem que se compreender a importância dos riscos e principalmente dos fatores de proteção, ou seja dos mecanismos que um sujeito dispõe internamente ou que capta do meio onde está inserido. Pesce et al (2004) acredita que as variáveis de risco e proteção são peças fundamentais que se combinam no complexo cenário do construto resiliência, apesar de ainda existirem muitas incertezas sobre os processos ocorridos no indivíduo até alcançar a resiliência.

Compreender porquê que alguns indivíduos são capazes de superar situações difíceis, que os colocam em situação de risco, continuarem ou transformarem-se em pessoas responsáveis e produtivas, enquanto outros nunca conseguem ultrapassar essas situações, revelou nos últimos anos ser uma questão sobre a qual recaem vários estudos científicos. Os conceitos relacionados com o risco, proteção e resiliência, são fundamentais para a conceptualização do desenvolvimento de problemas sociais e de saúde, permitindo assim desenvolver estratégias de coping tanto nas crianças como nas famílias. Ao compreender quais são os recursos pessoais e ambientais que facilitam as pessoas a contrariar as probabilidades de se vivenciarem situações de risco, conseguirá assim definir-se estratégias que promovam a proteção, ao mesmo tempo que reduzem os fatores de risco, assim como reduzem os impactos destes (Ribeiro & Sani, 2009).

Algumas pessoas lidam no seu quotidiano com adversidades, mas que têm o apoio e o recurso de seu ambiente e de suas potencialidades para seguir suas trajetórias de vida. Pessoas que crescem, amadurecem e aprendem, principalmente pelas suas características e capacidades positivas, do que pelas suas limitações e possibilidades de adoecimento (Polleto & Koller, 2006).

O conceito de resiliência apresenta diferentes definições em que cada uma aborda este conceito sob diferentes pontos: a presença de traços de personalidade, em que não se considera a influência do meio ambiente, considerando a resiliência como um traço imutável; o desenvolvimento normal sob condições adversas, em que considera a resiliência como um

processo, que se desenvolve em condições adversas; a manifestação de competência apesar de situações difíceis, a resiliência é resultado da pessoa com o meio ambiente, traduzindo-se numa manifestação comportamental; o desenvolvimento da capacidade de adaptação bem-sucedida, que impede que a pessoa seja afetada pela adversidade; a resistência e o resultado do equilíbrio entre fatores protetores e de risco, existindo variáveis moderadoras e mediadoras entre os fatores de risco e de proteção daí resultando respostas adequadas às condições difíceis (Souza & Cerveny, 2006).

Num estudo longitudinal de Cowen, Wyman e Work (1996), com um grupo de crianças muito expostas a fatores altamente stressantes tais como exposição à violência, provenientes de famílias muito carenciadas em que suas necessidades básicas não são satisfeitas, encontraram como fatores protetores, qualidades dos seus pais, tais como senso de eficácia, saúde mental, uma visão positiva do futuro e um bom relacionamento entre pais e filhos. Em diversas investigações, concentradas em crianças e adolescentes verificou-se que os membros de família foram considerados como um fator de proteção, mas em alguns casos são um fator de risco (Souza & Cerveny, 2006).

Não se deve correr o risco de rotular as pessoas e os grupos em resilientes e não resilientes, não se utilizando o conceito de resiliência como um instrumento de avaliação. Resiliência é um conceito complexo, em que dois aspetos devem ser considerados são as dimensões longitudinal e transversal, longitudinal referindo-se ao processo de desenvolvimento humano e transversal tem em conta o contexto histórico, social e cultural em que “o indivíduo é simultaneamente ator e autor.” (Souza & Cerveny, 2006).

Segundo Richman e Fraser (2001), risco define-se pela presença de um ou mais fatores ou influencias que aumentam a probabilidade de um resultado negativo para uma criança ou jovem. Outro conceito importante é o de risco cumulativo, ou seja o número de fatores de risco pode ser mais importante do que a natureza dos riscos, o acumular de adversidades traduz-se num risco acrescido, originando problemas de saúde e problemas sociais. Por fatores protetores entende-se as características individuais ou condições ambientais que ajudam as crianças e jovens a resistir ou a contrariar os riscos aos quais elas estão expostas. Eles neutralizam ou ajudam a superar as adversidades. Os fatores protetores dividem-se em três categorias: fatores individuais, fatores familiares e fatores extrafamiliares. Os individuais incluem inteligência, capacidade de utilizar estratégias de coping e humor. Os familiares incluem altos níveis de coesão familiar, apoio familiar. Os extra familiares incluem apoio social, um bom nível de coesão social, sentimento de segurança por parte dos vizinhos.

Quanto mais fatores de proteção a criança ou adolescente perceberem em seu redor, de modo a ajudá-lo a superar os obstáculos, mais resiliente será. Quando as crianças e adolescentes conseguem retirar de seu meio familiar, escolar e comunitário, apoio e ajuda a enfrentar os seus problemas, desafios e sofrimentos de sua trajetória de vida, este apoio fará a diferença dando primazia ao lado positivo da vida, permitindo a este jovem ou adolescente projetar um bom futuro para a sua vida. Os mecanismos de proteção que um sujeito possui internamente ou que consegue captar do meio que o envolve, são elementos catalisadores de resiliência. Existindo três tipos de proteção: a individual, que inclui a capacidade de autoestima positiva, o seu autocontrole, a sua autonomia; o apoio da família, esta deve transmitir estabilidade, respeito, apoio e ser o suporte; o apoio do ambiente social, desde os amigos, professores ou outra pessoa significativa. Os fatores de proteção a são assim influenciados modificam e/ou melhoram algum evento de vida que provocou sofrimento, funcionando como moderadores dos stresses da vida. Quanto mais stresses sejam vivenciados, mais fatores de proteção serão necessários para contrabalançar os momentos negativos da vida. Normalmente um fator de proteção desencadeia outro. Em momentos distintos da vida de cada um, os fatores protetores têm significados distintos (Assis et al., 2006).

Os fatores de proteção têm sido menos estudados em comparação com os de risco, no entanto os primeiros são fundamentais para minimizar a influência dos segundos. Existe uma multiplicidade de fatores de proteção, o que representa um desafio a todos os profissionais que lidam com jovens, pais, amigos, educadores, pois deverão procurar promover competências nos indivíduos, principalmente nos jovens, contrapondo-se à simples busca de resolução de problemas, de modo a minimizar o impacto dos fatores de risco. Conseguir que os jovens se sintam ligados, que integrem o sentimento de pertença, que desenvolvam relações afetivas positivas, que tenham uma participação social positiva, podem proporcionar as condições para desenvolver os componentes da resiliência, tais como competência social, competências de resolução de problemas e autonomia, diminuindo a frequência e o impacto de fatores de risco. Ao identificar o que torna um indivíduo resiliente poderá e deverá contribuir para o desenvolvimento de outros (Ribeiro & Sani, 2009).

Algumas definições de resiliência enfocam o sentido adaptativo da pessoa frente aos traumas e adversidades. A resiliência traduz um processo de cariz social e psicológico que permite a melhoria da qualidade de vida e bem-estar mesmo em situação de adversidade. Sendo um processo resultante da combinação entre os atributos da criança ou jovem e o seu ambiente familiar, cultural e social. A resiliência deixa de ser vista como uma característica

inata, ou que se adquire com o seu desenvolvimento, mas sim um processo interativo entre a pessoa e o meio onde está inserido. Cada indivíduo tem uma resposta diferente ao fator de risco, sendo que os mesmos fatores causadores de stresse podem ser vivenciados de modos diferentes por pessoas diferentes, a resiliência não é um atributo fixo do indivíduo (Rutter, 1987, cit. in Pesce, et al., 2004).

Junqueira e Deslandes (2003) através de uma revisão crítica de algumas publicações sobre resiliência, verificaram a não existência de uma definição consensual. As autoras alertam para o papel ativo que os Estados têm que continuar a desempenhar, no sentido de minimizar fatores de risco. Atribuir a responsabilidade de promover a resiliência como solução aos problemas existentes na sociedade seria um equívoco, a ser suportado pelo indivíduo. Defendem que o termo resiliência abarca a capacidade do indivíduo num determinado momento e de acordo com as aquelas circunstâncias, lidar com as adversidades, traduzindo conceitualmente a necessidade de superação, o que não representa uma eliminação mas sim uma “ressignificação” do problema, ou seja olhar para ele de um outro modo, relativizando, pois este sempre fará parte da sua biografia, da sua história de vida.

Um mesmo fator pode ser um fator de risco num determinado momento e ser um fator de proteção noutra, daí que não se possam classificar eventos isolados como fatores de risco. Os fatores de proteção funcionam como moderadores dos fatores de risco, proporcionando assim uma atitude positiva frente às adversidades da vida (Rutter, 1987, cit. in Pesce, et al. 2004).

Para Rutter (1987), os processos de proteção possuem quatro funções: reduzir o impacto dos riscos, refere-se à exposição da pessoa a situações de adversidade; diminuir as reações negativas em cadeia que sucedem à exposição do indivíduo à situação de risco; estabelecer e manter a autoestima e a autoeficácia, que podem surgir das relações de afetividade seguras e incondicionais do apoio de pessoas próximas, assim como pelo cumprimento de tarefas com sucesso; possibilidade de criar oportunidades para reverter os efeitos de stresse. (Assis et al., 2006; Minello, 2010; Pesce et al., 2004; Yunes & Szymanski 2001).

Rutter (1985, 1987 e 1993) defende que proteção é a maneira como a pessoa lida com as transições e mudanças em sua vida, o significado que esta atribui às suas experiências, e como esta age diante de circunstâncias adversas. Sendo essencial estudar como o indivíduo age quando está na situação, pois isso é que irá determinar se aquela experiência é stressante ou protetora em seus efeitos (Rutter, 1985, 1987 e 1993 cit. in Yunes & Szymanski 2001).

No estudo realizado por Pesce et al. (2004), que envolveu 997 adolescentes de escolas públicas de São Gonçalo, objetivando analisar a associação entre resiliência, fatores de proteção e eventos de vida adversos, verificou-se a inexistência de associação da resiliência com fatores adversos de vida que foram investigados, tais como: desemprego dos pais, familiares com problemas de saúde, problemas financeiros na família ter um familiar preso, problemas de droga na família, pais separados; sejam eles oriundos ou não de violência física, sexual, psicológica. No estudo também não se verificou associação entre o total de eventos de vida vivenciados e o nível de resiliência alcançado. Os eventos stressantes de vida não estão relacionados com as características dos indivíduos resilientes. Este estudo permitiu identificar que adolescentes com uma autoestima mais elevada, com maior supervisão familiar, melhor relacionamento com outras pessoas, desde amigos a professores, maior apoio social, quer seja emocional, afetivo, informacional ou de interação positiva, apresentaram maiores níveis de resiliência.

Yunes e Szymanski (2001) destacam que os fatores de risco sempre devem ser pensados como processo e não incorrerem o equívoco de considerarem eventos isolados como fatores de risco, não devendo focar isoladamente um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade, tanto a nível individual como de grupo.

Luthar (2011) considera que o apoio de adultos em todos os contextos é um fator de proteção muito importante para que a criança alcance e sustente a adaptação resiliente. De modo a conseguir-se promover a adaptação resiliente das crianças, devem garantir-se cuidados e apoios consistentes, desde a nascença, principalmente da mãe e das pessoas mais próximas. A resiliência é um fenómeno que implica adaptação positiva apesar do risco, não sendo nem um atributo pessoal nem permanente.

Num estudo longitudinal de Cowen, Wyman e Work (1996), com um grupo de crianças expostas a fatores altamente stressantes tais como exposição à violência, provenientes de famílias carenciadas em que suas necessidades básicas não são satisfeitas, encontraram como fatores protetores, qualidades dos seus pais tais como senso de eficácia, saúde mental, uma visão positiva do futuro e um bom relacionamento entre pais e filhos (Souza & Cervený, 2006).

Os resultados do estudo de Lever & Valdez, (2010) que envolveu 217 pessoas entre os 18 e os 25 anos, demonstraram que a resiliência é um conceito multidimensional, incluindo diversos tipos de habilidades que ajudam a enfrentar as dificuldades da vida, abrange o nível individual, familiar e social. Sendo o componente individual o mais importante para fazer

frente aos eventos stressantes da vida. A nível individual: estipular objetivos, estar motivado, comprometer-se, ter autocontrolo, ser responsável, ser capaz de tomar decisões, ter locus de controlo interno, ter sentido de vida, ser otimista, são de facto ferramentas poderosas para enfrentar situações difíceis que vão surgindo ao longo da vida. Estes recursos traduzem-se na força e confiança em si mesmo, que permite ao indivíduo adaptar-se e ultrapassar as condições adversas a que vai estando exposto, de um modo saudável. A nível familiar, é o suporte social mais importante, já que daí deverá obter-se segurança, e apoio material e emocional. A nível social, a escola, os amigos, também desempenham o papel importante na resposta às necessidades do sujeito.

Pesce et al. (2004) não verificou relação entre fatores de risco e resiliência. Já os fatores de proteção tiveram associação com a resiliência, pois estes atuam como facilitadores no processo individual de perceber e enfrentar o risco. Assim como podem ajudar a recuperar as relações sociais, a autoestima perdida e a performance abalada, consequências muitas vezes de elementos de risco. Os dados recolhidos no seu estudo demonstraram que os eventos traumáticos de vida não estão relacionados com as características dos indivíduos resilientes, não é pelo facto de uma pessoa vivenciar uma ou mais experiências negativas que isso contribui para a capacidade de lidar com a adversidade.

O desenvolvimento saudável de uma pessoa é mais influenciado pelos fatores protetores que dispõe ao longo de sua vida, do que propriamente pelos obstáculos vividos, é fundamental enfatizar as fatores protetores a fim de desenvolver o potencial de resiliência (Assis et al., 2006).

Segundo Sapienza e Pedromônino (2005) existe um consenso entre os pesquisadores na definição de fator de risco, compreendendo este como uma variável que aumente a probabilidade do indivíduo adquirir determinada doença quando exposto a ela. Já no que se refere aos fatores de proteção e resiliência os conceitos ainda se misturam. Concluem através de sua pesquisa que as adversidades não costumam estar isoladas ou independentes, estas fazem parte de um ambiente complexo e quando estão em associação interativa, constituem-se em mecanismos de risco aumentando a probabilidade de desencadear um desenvolvimento negativo no indivíduo; assim como problemas de comportamento resultam na grande maioria da combinação de múltiplos fatores de risco. Enquanto para alguns cientistas a resiliência é a superação com sucesso de adversidades para outros é a superação da pessoa, um crescimento e desenvolvimento pessoal. A diferença de concepções de resiliência traz consequências importantes a nível de projetos de intervenção social que utilizam o conceito (Brandão et al.,

2011).

Estudar o conceito de resiliência deverá ser um convite a ir além da identificação dos fatores de risco e de proteção, deverá impulsionar o ser humano a desenvolver recursos pessoais e conceituais que possam ajudar a ultrapassar positivamente as adversidades.

1.3 - Resiliência nas Organizações Modernas

As constantes mudanças de trabalho, a constante falta de tempo, o aumento de exigências profissionais, responsabilidades e de tarefas, tem levado gestores e colaboradores a atingirem níveis de stresse elevados e outros por sua vez, a superarem os seus limites. Revestir-se de atributos de resiliência é um dos requisitos fundamentais para a competitividade. Os colaboradores e os gestores devem transformar as situações mais adversas e de risco, em oportunidade, favorecendo resultados mais compensadores e permitindo visualizar novas formas de negócio. No contexto atual existem vários profissionais, que de um modo estruturado, ajudam as organizações a reverterem os resultados adversos (Moraes, Resende & Leite, 2007).

A resiliência é um fenómeno amplo, dinâmico e complexo, pois são diversos os fatores e variáveis a ter em consideração, sendo que o ajuste e a adaptação do indivíduo têm um papel determinante. Nas organizações o estudo da resiliência passou a ser alvo de atenção e de reflexão, pois a resiliência demonstrou ser um instrumento válido e eficaz no aperfeiçoamento profissional, perante as inúmeras dificuldades e mudanças que o colaborador enfrenta. Não é a atividade profissional em si, que proporciona satisfação ou stresse, mas sim os fatores decorrentes de sua natureza, de sua forma de organização e das condições para a sua realização. As organizações deverão orientar medidas para a diminuição do grau de stresse assim como formar seus profissionais para as potencialidades da resiliência, tornando-os assim mais resistente e fortes no enfrentamento das situações de trabalho, contribuindo para a qualidade e produtividade deste profissional (Silva, Lima, Machado, Costa & Gomes, 2011).

Tavares (2001) desenvolveu a tese de que a resiliência não deve ser apenas um atributo individual, mas também deverá estar presente nas instituições/organizações, gerando uma sociedade mais resiliente. Uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva, onde as pessoas são resilientes, flexíveis, criativos, emocionalmente equilibrados, inteligentes, livres, responsáveis, competentes, comunicativas, capazes de resistir a situações difíceis e funcionam numa relação de confiança, empatia, solidariedade. “Trata-se de

organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente” (Tavares, 2001, p.60; Tavares, 2001, cit. in Batista, 2010). “A resiliência ... irá ser o novo rosto da sociedade emergente que pretende ser mais esclarecida, autêntica, cordial, tolerante, solidária, humana” (Tavares, 2001, p.75).

As escolas desempenham um papel fundamental, deverão fomentar um pensamento crítico, onde os alunos e professores possam dialogar, transformando a aprendizagem numa experiência mais real, com oportunidade para ter uma participação significativa e maior responsabilidade no funcionamento da escola, e que estas sejam lugares onde se apreenda o valor da solidariedade e do respeito pelo ser humano. As escolas deverão promover esta competência (Jardim & Pereira, 2007, Melillo et al., 2005).

Gestores e colaboradores resilientes contribuem para que as empresas superem as incertezas económicas, conseguindo encontrar soluções e superar situações difíceis. A alta competitividade origina em pessoas resilientes o gosto pelo desafio, autoestima elevada, criatividade e inovação dentro das organizações. Conflitos e adversidades fazem parte do ambiente organizacional, todos aqueles que não sabem conviver com adversidades, riscos, não estarão abertos a mudanças e dificultarão o crescimento organizacional. Em virtude deste facto, muitos empresários já perceberam a importância de contratar colaboradores com características resilientes para trabalharem nas suas organizações, pois já perceberam o valor da automotivação, alegria e otimismo. Este atributo tem potencializado as pessoas a serem mais empreendedoras, e com uma melhor *performance* empresarial (Moraes, et al., 2007).

Barlach (2005) procurou estudar e rever o conceito de resiliência, contribuindo através do seu estudo, para uma redefinição de resiliência. Definindo-a como a construção de soluções criativas perante situações de adversidades no trabalho, salientando a importância de improvisar de maneira construtiva nas situações difíceis e que permitem renovar e aperfeiçoar competências dos indivíduos. Funcionando para que o colaborador faça a sua análise interna da sua própria percepção e atitude diante da condição de adversidade ou trauma, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal. Esta nova abordagem destaca a subjetividade inerente ao processo de mudança.

A competência resiliente dentro do mundo agrega cultura, gestão de pessoas, pessoas, sistema de informação e a liderança, que representa um papel fulcral para a transformação organizacional (Moraes, et al., 2007).

O conceito de resiliência “tem sido utilizado para explicar fenómenos psicossociais referidos a indivíduos, grupos ou organizações que superam ou transcendem situações

adversa.” O seu estudo revelou que nas organizações a resiliência pode explicar a mobilização dos recursos psicossociais para enfrentar as situações adversas, tão características da atualidade, desenvolver a resiliência pode ser o aspeto diferencial que leva as pessoas a transformarem as crises em oportunidades, crescendo psicologicamente e deixando de se sentirem vítimas das situações. A resiliência está associada a autoconhecimento, religiosidade e arte (Barlach, Limongi-França & Malcvezzi, 2008).

Resiliência nas organizações refere-se à existência, ou desenvolvimento de recursos adaptativos de modo a estabelecer ou manter uma relação saudável entre o sujeito e o trabalho, trabalho este em constante transformação (Barlach et al., 2008). São três as características de uma organização resiliente: a firme aceitação da realidade; sentir que a vida é significativa, apoiada em valores significativos; a habilidade de improvisar, denominada anteriormente por Claude Lévi- Strauss de *bricolage*, que consiste na habilidade de improvisar uma solução para um problema sem ter os materiais ou ferramentas próprias (Coutu, 2002, cit. in Barlach et al., 2008). Ser otimista significa também ser realista, recusar ver a realidade pode significar uma recusa em enfrentar a realidade, o indivíduo resiliente retira sempre lições de vida dos acontecimentos adversos (Barlach et al., 2008).

Job (2003) no seu estudo destacou como fatores geradores de sofrimento no trabalho, os fatores de risco: pressão e responsabilidade do trabalho, principalmente a pressão interna, o não aceitar as suas próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos colegas e superiores hierárquicos, a falta de reconhecimento por parte dos outros, a frustração e o não controlo sobre o futuro. Dos fatores de proteção, os quais designa de resiliência, salientaram-se em seu estudo: autoestima, autonomia, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família e de seus amigos, esperança e fé (Job, 2003, cit in Barlach et al., 2008; Job, 2003, cit. in Batista, 2010).

Realizaram uma pesquisa qualitativa que envolvia 32 executivos alunos de um programa de educação continuada, com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos, os resultados apontaram semelhanças do estudo de Job (2003), no que se refere aos fatores de risco. Nos fatores de proteção apenas os fatores de subjetividade como possuir um hobby ou fazer meditação. O desenvolvimento da resiliência implica a mobilização de recursos diferenciados, para enfrentar as situações que o indivíduo considera difíceis, a elasticidade do comportamento, característica da resiliência permite que o indivíduo internamente atribua um significado à situação vivida, ou seja uma nova significação interna contribuindo para um crescimento psicológico, pessoal e profissional (Barlach et al., 2008).

A resiliência é um fenômeno dinâmico e ativo, modulado pelos fatores de risco e proteção, fatores oriundos da interação do meio social e individual, ter atitudes resilientes implica reflexão, capacidade analítica e ânimo, unindo esforços e meios para ultrapassar obstáculos e retomar aquilo que precisa ser feito ou superado. O indivíduo não é resiliente em todas as situações e em todos os contextos de sua realidade. Resiliência pode ser definida como a capacidade do indivíduo, de em certos momentos e conforme o contexto, lidar com adversidades sem sucumbir a elas (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo & Júnior, 2011).

2. O Stresse

O stresse tem vindo a converter-se num fenómeno relevante e reconhecido a nível social, com implicações para a saúde, bem-estar individual e com grande relevância no âmbito laboral. O fenómeno do stresse tem vindo a adquirir lugar de destaque, ganhando progressivamente relevância junto da opinião pública, sendo estudado em diversa áreas da atividade humana, stresse na vida particular, familiar e stresse profissional.

Stresse apresenta-se hoje como um dos grandes problemas psicossociais que afetam a qualidade de vida de profissionais de diversas áreas, facto que tem gerado grande interesse e atenção nas comunidades científicas a nível internacional, assim como governos, organizações e as entidades educacionais.

A sociedade está perante novas formas de organização social, vivenciando políticas de insegurança. As relações laborais são desreguladas e flexibilizadas, o que transforma a sociedade laboral numa sociedade de risco. O ambiente de trabalho está carregado deste sentimento de insegurança, o ambiente profissional muitas vezes não propícia a satisfação pessoal, facto que gera muito desgaste físico e emocional, denominado de stresse. Principalmente o stresse profissional, afeta a saúde dos indivíduos, das famílias e das organizações.

Profissionais de diferentes áreas no exercício de suas atividades, demonstram sofrimento, desilusão, apatia, agressividade, revolta, manifestando-se nos seus comportamento, relações profissionais e pessoais. O stresse permite evoluir pessoalmente e profissionalmente, levando as pessoas a superar desafios e ultrapassar obstáculos, funcionando como uma alavanca positiva. E aspetos negativos, pois o sujeito pode ter dificuldade em vencer obstáculos, interferindo negativamente na atitude perante o trabalho e na forma como se avalia e como se lida com os acontecimentos.

Os gestores de pessoas podem e devem ser motivadores de saúde e de segurança no seu local de trabalho. Construir uma saúde eficaz e cultura de segurança para todos os colaboradores dentro de uma organização, exige que estes aceitem a responsabilidade pela saúde e segurança de si mesmos. Precisa-se de uma sociedade onde o bem-estar e a saúde da população ativa, sejam uma realidade.

O stresse, assim como problemas relacionados com o trabalho, dias perdidas, faltas por doença, recrutamento e treino de novos funcionários, para ocuparem temporariamente os lugares, afetam o volume de negócios, aumentam significativamente os custos e tem trazido

repercussões sérias na economia das organizações, das nações. De acordo com a Agência Europeia para a segurança e saúde no trabalho (2009) estima-se que em média de 1.250 milhões de dias de trabalho foram perdidos, devido a problemas de saúde relacionados com o trabalho. Estudos recentes sugerem que entre 50% e 60% dos dias de trabalho perdidos estão interligados com stresse relacionado com o trabalho (Milczarek, et al., 2009).

Saúde e produtividade no trabalho são complementares, e essenciais para alcançar o bem-estar individual e da organização, ao contrário daquilo que é considerado muitas vezes. Prevenção é o melhor método para garantir a saúde da população. Sendo na atualidade, o stresse um dos maiores problemas da saúde, as organizações deverão investir na prevenção. Prevenção, que pode ser primária, secundária e terciária (Quick 1999, p.84, cit. in Quick & Macik-Frey, 2007).

Neste capítulo vamos tratar o conceito do stresse, iniciando com a sua origem fazendo uma breve evolução do conceito, abordando algumas perspectivas de diferentes investigadores. Seguidamente analisa-se o conceito de vulnerabilidade do stresse, assim como os fatores físicos, psicológicos e sociais que “poderão” levar a uma maior vulnerabilidade do ser humano, dando grande destaque ao conceito de vulnerabilidade de Adriano Vaz-Serra. Por conseguinte, aborda-se o stresse profissional, um dos problemas mais preocupantes com que os gestores de recursos humanos se têm que deparar. De seguida fala-se do coping e sua importância, referindo-se às estratégias utilizadas pelo ser humano para lidar com as ocorrências indutoras de stresse. Aborda-se a relação stresse, resiliência e saúde.

2.1- Stresse: Origem e Evolução do Conceito

Atualmente este conceito tem o seu significado banalizado, sendo observado na sua maioria como um fator negativo, como algo que prejudicial ao desenvolvimento humano, é visto como causa para inúmeros fatores da sociedade atual.

O termo stresse provém do verbo latino stringo, stringere, stringere, strinxi, strictum que tem como significados apertar, comprimir, restringir. A origem deste conceito remete-nos para a ideia de pressão e tensão.

O sujeito é um ser social, que influencia e é influenciado pelo meio. A família, a profissão a sociedade são fatores de extrema importância e de influência na vida das pessoas. A nível organizacional, instabilidade, insegurança, mudanças no posto de trabalho, são elementos que causam stresse no profissional (Silva et al., 2011).

O termo *stresse* foi introduzido inicialmente na física e na engenharia, referindo-se a quanto uma barra de metal resistia ao estresse antes que esta se deformasse. (Ferreira & Martino cit. in Silva et al., 2011). Uma das primeiras teorias do *stresse*, embora não utilizada com o significado atual, foi a de Walter Cannon em 1914, a chamada teoria da luta ou fuga (*flight-or-flight*), também publicou inúmeras experiências baseadas na psicofisiologia das emoções, afirmando que os níveis do *stresse* poderiam ser medidos (Lazarus & Folkman, 1984).

O termo *stresse*, agaste ou *consumição*, foi usado pelo Dr. Hans Selye, considerado o “pai” deste fenômeno, sendo utilizado pela primeira vez, na área da saúde aproximadamente em 1926, após várias pesquisas médicas (Silva et al., 2011).

Foi o grande pioneiro da investigação da fisiologia do *stresse*, iniciou seus trabalhos em 1930. Ele o definiu como reação não-específica do corpo a qualquer tipo de exigência. Selye diferencia tipos de *stresse* (todos associados com diversas reações hormonais) em seres humanos: o *eustresse* e o *distresse*. O *eustresse*, é *stresse* positivo, o qual motiva, entusiasma e energiza. Refere-se a situações e experiências em que o *stresse* tem resultados e consequências positivas, produzindo a estimulação e ativação adequadas para que as pessoas alcancem resultados satisfatórios nas suas atividades. O *distresse*, pelo contrário é o *stresse* negativo que subjuga e reprime. Reporta-se a situações e experiências pessoais desagradáveis e com consequências negativas para a saúde e bem-estar psicológico. Traduz situações desgastantes e improdutivas. O cientista dividiu o processo de *stresse* em fases: um indivíduo começa por aumentar a produtividade após a exposição a um elemento *stressante*, utilizando para tal estratégias de *copyng*, face ao qual procura encontrar soluções, acabando por se resignar, deixando de resistir ao fator que anteriormente tinha o efeito de estímulo. Ambas as teorias tiveram como principal crítica, a pouca importância dada aos fatores psicológicos como intervenientes no indivíduo (Dolan, 2006).

2.1.1- As perspectivas do stresse

Na abordagem do *stresse* pode-se identificar fundamentalmente três perspectivas: a perspectiva que conceptualiza o *stresse* como resposta, a perspectiva dos fatores indutores de *stresse* e a abordagem transaccional do *stresse*.

2.1.1.1- A perspectiva que conceptualiza o stresse como resposta

Hans Selye dedicou quase 50 anos a estudar o conceito do *stresse*, de uma forma sistematizada. Preocupou-se em estudar a reação do organismo a qualquer pressão exercida

sobre ele, seja de natureza psicológica ou outra, não se preocupando em estudar as ocorrências exteriores que pudessem induzir ao stresse, conceptualiza o stresse como resposta, e define-o como o conjunto de processos de adaptação psíquica e física, em resposta a qualquer exigência que lhe é feita, sendo os sintomas sempre os mesmos, podendo variar na gravidade e duração destes, em função do agente agressor e da sua permanência real ou simbólica. Este cientista designou esta resposta não específica de Síndrome Geral de Adaptação (SGA). O SGA processa-se em três fases distintas:

Numa primeira fase, ocorre a reação de alarme que tem lugar imediatamente após a exposição do indivíduo a uma situação stressante. Ou seja é a resposta inicial do organismo, o qual mobiliza recursos corporais e defesas biológicas face a um agente indutor de stresse. O organismo tem as seguintes reações orgânicas: aumento da frequência cardíaca, da pressão arterial, da concentração de glóbulos vermelhos e brancos, de concentração de açúcar no sangue, de frequência respiratória, dilatação dos brônquios, aumento de ansiedade (França & Rodrigues, 2005). Se este agente desaparecer, o organismo regressa aos seus níveis iniciais. Se o agente se mantiver, o organismo desenvolve um estado de adaptação ou resistência, que corresponde à segunda fase do SGA.

Numa segunda fase, ocorre a reação de alarme, o indivíduo prepara-se para se adaptar à situação perturbadora, em que o organismo tenta combater o agente de stresse. O organismo tem as seguintes reações orgânicas: aumento do córtex da supra-renalatrofio das estruturas linfáticas, hemodiluição, aumento do número de glóbulos sanguíneos, ulcerações no aparelho digestivo, irritabilidade, mudanças de humor, diminuição de desejo sexual (França & Rodrigues, 2005). Nesta fase verifica-se o processo de *coping* e tentativas de inverter os efeitos deste agente Na fase da resistência o indivíduo utiliza todas as suas energias orgânicas para manter sua resposta, chegando ao desgaste. Selye realça que a energia de adaptação é uma energia finita e que o indivíduo não consegue estar constantemente sujeito a exigências do meio internos e externos, pois cairá num estado de exaustão. Sempre que esta fase não for bem-sucedida, sempre que o indivíduo não consegue resolver a situação indutora de stresse e as condições deste se mantiverem, o indivíduo entra na terceira fase.

Numa terceira fase, a de exaustão, que ocorre quando o indivíduo não consegue mais reagir à situação stressante, podendo verificar-se uma disfunção orgânica, com consequências a nível de saúde graves, podendo ocorrer a morte. O stresse está presente nas três fases. O modelo de stresse de Selye inclui os seguintes conceitos essenciais: stressor, que consiste nos acontecimentos e condições que representam uma ameaça para o sistema biológico;

fatores condicionantes, que alteram o impacto do stressor no sistema biológico, a síndrome geral de adaptação; as respostas “adaptativas” e “mal adaptativas” (Sacadura-Leite & Uva, 2007).

Existem doenças de adaptação ou decorrentes do stresse, como doenças mentais, metabólicas, colites, doenças coronárias, perturbações sexuais, diabetes, cancro, que podem surgir. De acordo com este modelo o elo mais fraco das defesas do organismo cede primeiro, enfraquecendo o sistema, ficando mais suscetível de desenvolver problemas (Selye, 1979, cit. in Pais-Ribeiro, 2007).

A abordagem do stresse como resposta, tanto respostas fisiológicas como também respostas cognitivo-emocional e/ou social, têm sido progressivamente estudadas por Custódio, 2010; Sacadura-Leite & Uva, 2007; Sousa, Mendonça, Zanini & Nazareno, 2009; França & Rodrigues, 2005.

2.1.1.2 - A perspetiva de Holmes e Rahe

Uma perspetiva diferente foi introduzida por Holmes e Rahe (1967) que tentaram avaliar a importância dos acontecimentos de vida como indutores de stresse nos indivíduos. O stresse nesta perspetiva é estudado em função das circunstâncias antecedentes que o determinam, ou seja dos estímulos e características do ambiente que perturbam o indivíduo.

Estes cientistas publicaram uma Escala de Reajustamento Social (Social Readjustment Rating Scale – SRRS) , em que uma série de acontecimentos comuns da vida, que envolvem diversas situações que necessitam de diversos graus de ajustamento. Apresenta 43 questões referentes aos últimos 6 meses de vida, que são pontuados por ordem decrescente, tendo em conta o grau de ajustamento requerido. Em que os níveis mais elevados nesta escala revelam maior suscetibilidade do indivíduo para adoecer física ou mentalmente. Na perspetiva de Holmes e Rahe, quanto mais acontecimentos o indivíduo experienciar, maior será o nível de stresse e maior o risco de doenças (Mendes, 2002, cit. in Custódio, 2010).

Os acontecimentos de vida, considerados indutores de stresse, inicialmente foram perspetivados nas suas características negativas, com efeitos nefastos para os indivíduos. Numa fase posterior, vêm a ser definidos como sendo qualquer acontecimento que cria mudança no padrão habitual dia a dia, requerendo um ajustamento no estilo de vida, em que os acontecimentos podem ser de carácter positivo e negativo (Custódio, 2010).

2.1.1.3– Modelo transaccional de stresse – teoria psicocognitiva

A perspetiva transaccional do stresse orienta-se para o processo de relação entre o

sujeito e o ambiente.

Segundo Lazarus e Folkman, o stress é um complexo processo psicobiológico com três componentes principais: o evento stressante, ou seja a situação inicial em que ocorre um evento possivelmente prejudicial ou perigoso; esse evento é “interpretado” como perigoso, prejudicial, o indivíduo percebe-o e avalia-o como tal, independentemente das características objetivas; o organismo é ativado em reação à ameaça (Dolan, 2006).

O stress Psicológico é a relação entre as pessoas e o ambiente, em que o sujeito avalia como prejudicial ao seu bem-estar. Esta relação sofre interferências de dois processos: cognição e enfrentamento ao stressor (Lazarus & Kolkman, 1984, cit. in Sousa et al., 2009; Lazarus & Folkman, 1984).

A reação pessoal aos acontecimentos depende do modo que cada indivíduo os percebe, se ameaçadores ou não, para o bem-estar pessoal e das respostas que acredita possuir para lidar com esses acontecimentos. O stress pode ser considerado como parte das emoções, em que estas são consideradas reações psicofisiológicas organizadas de informação e de conhecimento sobre o que significa bem-estar pessoal das relações com o ambiente. A qualidade e intensidade das emoções varia de acordo com a avaliação que cada pessoa faz relativamente à forma como está a prosseguir os seus objetivos. É fulcral perceber quais as emoções que um indivíduo vivencia em determinado acontecimento, para que se possa compreender o modo como este se adapta às modificações do meio (Lazarus, 1993, Lazarus, 1993 cit. in Custódio, 2010).

O stress consiste no confronto permanente entre o indivíduo e o seu mundo exterior, em que a avaliação do sujeito determina se essa relação excede, ou não as suas capacidades, e se o seu bem-estar fica comprometido (Lazarus & Folkman, 1984, cit. in Pocinho & Capelo, 2009).

A avaliação cognitiva de determinada situação ou estímulo é determinante para a resposta emocional seguinte, ou seja stress é a relação que se estabelece entre a “carga” sentida pelos sujeitos e a resposta psicológica e fisiológica que o indivíduo desencadeia perante aquela, variando de acordo com a percepção que este tem em relação às exigências do meio e da avaliação que ele faz das suas capacidades para enfrentar tais exigências (Lazarus, 1993, cit. in Sacadura- Leite & Uva).

Lazarus (1993) identificou aproximadamente 15 tipos diferentes de emoções. Nove emoções negativas, as quais são: medo, ansiedade, cólera, culpa, vergonha, culpa, tristeza, ciúme, inveja e desgosto, resultantes de diversas condições de vida difíceis, envolvendo danos

ou ameaças. Quatro emoções positivas, são elas: a felicidade, amor-próprio, alívio e amor. O cientista considera que se podem juntar outros três tipos de emoções: esperança, compaixão e gratidão. Cada emoção emerge de uma diferente história acerca das relações entre a pessoa e o ambiente.

O stress significa “Rutura de um estado emocional positivo, como o entusiasmo, para um estado emocional negativo, tipicamente associado à ansiedade, ao medo e à perda de controlo emocional” (Lazarus, 1993).

O modelo transaccional do stress vai retirar dados aos dois modelos anteriores, dando relevo à interação pessoa/ ambiente perspetivando o stress como um fenómeno de perceção de natureza psicológica, individual.

A perspetiva transaccional de Lazarus e Folkman (1984) pressupõe a existência de interação da pessoa e do ambiente, assim como transformações simultâneas no indivíduo e no ambiente ao longo dos tempos, o indivíduo faz uma reavaliação contínua entre as exigências e as limitações decorrentes com o ambiente e os recursos que dispõe.

Na perceção do stress podem identificar-se três etapas do processo de avaliação cognitiva: a avaliação primária, secundária e a reavaliação. A avaliação primária traduz as expectativas do indivíduo ou seja aquilo que este espera obter de determinado acontecimento. Uma pessoa poderá avaliar uma situação como: irrelevante para o seu bem-estar, não lhe atribuindo valor, não investindo em eventuais resultados; favorável ou positiva na medida em que melhora o seu bem-estar, o que se associa a emoções agradáveis como alegria, felicidade, tranquilidade embora possam coexistir ansiedade; stressante ou que ameace o bem-estar, exigindo do indivíduo esforço para lidar com estes acontecimentos (Lazarus & Folkman, 1984).

Segundo Lazarus (1993) os acontecimentos considerados pelo indivíduo indutores de stress, podem ser organizados em três tipos de stress: a perda ou destruição, aqui incluem-se perdas irreversíveis, tempestades súbitas, em que os acontecimentos são muito rápidos, em que as pessoas deparam-se com perdas e danos já ocorridos; ameaça, em que o indivíduo aqui está perante uma perda ou um dano que ainda não ocorreu mas que está eminente de ocorrer; desafio, o indivíduo depara-se com exigências difíceis, mas este acredita e tem confiança de conseguir ultrapassá-lo, através da implementação de estratégias de *coping*. Aqui o indivíduo concentra-se na possibilidade de ultrapassar o acontecimento.

Na avaliação primária verifica-se o modo como o acontecimento é percecionado, o que determina se o mesmo é experienciado como sendo positivo ou neutro. Na avaliação

secundária, são as opções de *coping* e as alternativas de resposta que a pessoa percebe como ao seu alcance, que lhe permitem lidar com a situação, assim como evitar as consequências prejudiciais e antecipar os aspectos benéficos. Na etapa da reavaliação o indivíduo estabelece um balanço entre as exigências do acontecimento (avaliação primária) e os recursos e as capacidades de resposta que dispõe ou que pensa que dispõe (avaliação secundária). Este processo da reavaliação é fundamental pois dele é que irão resultar as estratégias que o indivíduo vai adotar como resposta ao stress vivenciado (Cústodio, 2010).

Apesar das diferentes conceptualizações, a perspectiva transaccional é considerada como uma das mais abrangentes e completas abordagens de stress e do *coping*.

Simon Dolan e Arsenault, na década de 1980, propuseram um modelo sintético e mais holístico, que permitisse um diagnóstico que servisse para reduzir a frequência das consequências irreversíveis do stress a longo prazo. Estes autores afirmam que a discordância entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, provocam problemas de adaptação e muitas vezes de stress. Este modelo de stress profissional identifica três dos principais componentes envolvidos nas causas do stress: a percepção que o colaborador tem do seu trabalho, as diferenças individuais em relação a necessidades, valores e, comportamentos que aumentam ou reduzem a percepção das fontes de stress, e o apoio social que funciona como mediador de reação ao stress (Dolan, 2006).

Se por vezes o stress pode constituir ocasião de desgaste pessoal, com implicações nefastas para a saúde e bem-estar do ser humano, noutras traduz-se em condições de incentivo sendo estimulante e benéfico. Em situações intermédias o stress é útil, pois poderá funcionar como uma fonte de impulso que faz com que o indivíduo tome decisões e resolva problemas, aperfeiçoando o seu funcionamento e as suas competências, aptidões, podendo as situações stressantes constituírem-se como uma oportunidade de aprendizagem. “A vida sem stress não tem sabor. Uma certa dose de stress, cujo grau de tolerância varia de pessoa para pessoa, é útil como fonte propulsiva, que leva o indivíduo a aprender a resolver problemas, a procurar novos objetivos na vida e até uma realização pessoal (Vaz-Serra, 2007, p. 799).

Stress de menos ou demais pode ser prejudicial, à medida que os estímulos de stress aumentam, o desempenho do indivíduo também tende a aumentar, quando os estímulos são bastante altos, o desempenho do indivíduo tende a decair, pois o indivíduo fica sobrecarregado, não conseguindo responder a mais estímulos (Rossi, 2005).

A existência de algum stress tem uma função protetora e adaptadora, conduzindo o sujeito à ação.

O stresse não é obrigatoriamente um fenómeno negativo. Muitas vezes as pessoas procuram espontaneamente experiências desafiadoras a fim de confrontarem os seus limites pessoais, nas mais diversas áreas das suas vidas, seja trabalho, desporto, aventura. O estresse pode ser considerado um mecanismo utilizado pelas pessoas para se adaptarem às exigências do meio externo ou para responderem a metas que fixam para si próprias. As características deste meio externo podem estimular as pessoas a se adaptarem a atividades cada vez mais complexas, desenvolvendo assim o seu potencial. A sobrevivência, assim como o sucesso, do indivíduo depende em grande medida deste mecanismo (Tamayo, 2007).

Alguns autores utilizam dois termos diferentes para realçarem a dupla valorização do stresse: eustresse e distresse. Sendo que a segunda dimensão distresse, pelas implicações menos positivas tem recebido mais atenção por parte da investigação científica, utilizando muitas vezes para tal o termo genérico de stresse.

A literatura sobre o stresse demonstra não haver consenso na definição, no entanto todos concordam que este é uma resposta do organismo a estímulos stressores e que constituem um mecanismo de defesa para a sobrevivência humana. O stresse não tem só uma perspectiva negativa para a saúde das pessoas. Alguns estudos propuseram uma diferenciação dos dois tipos de stresse, segundo a implicação para a saúde. O Eustresse, (stresse positivo), quando produz uma resposta produtiva do organismo a um estímulo, contribuindo para um melhor desempenho do sujeito. Este tipo de stresse é importante à sobrevivência. Aqui os efeitos do stresse apresentam-se de fora positiva no desempenho do indivíduo. Os efeitos negativos de stresse, verificam-se quando ocorre um desgaste de energia excessiva no indivíduo e quando ameaça a capacidade de uma pessoa se desenvolver no seu ambiente, a que se designa de distresse (stresse negativo) (França & Rodrigues, 2005; Sousa et al., 2009). Estas duas formas de stresse variam de indivíduo para indivíduo, inclusive para a mesma pessoa também varia em função da situação em que ocorre. (Savoia, 1988, cit. in Sousa et al., 2009).

O stresse pode ser visto como processo ou estado, no primeiro é a tensão diante da situação (desafio, ameaça ou conquista); no segundo é o resultado tensão realizada, que pode ser positivo (eustresse) ou negativo (distresse). Os fatores stressores podem advir do ambiente físico que rodeia o sujeito, do ambiente social e do mundo interno, que abrange os sentimentos e pensamentos. Existem muitas situações stressante, que são situações muito agradáveis, como por exemplo passar num exame, casar, ser aprovado numa prova, ser selecionado para um emprego (França & Rodrigues, 2005).

O stresse e as consequências que pode desenvolver dependem: do sujeito, do ambiente e das circunstâncias, e da combinação entre estes elementos, sendo fundamental a maneira como a pessoa avalia e enfrenta. Quando o sujeito avalia a circunstância como uma ameaça ou que considera a situação mais exigente que as suas capacidades, o stresse deixa de ser conceptualizado apenas como um estímulo ou uma resposta. É a avaliação que o indivíduo dá ao momento vivido, que considera uma situação stressante ou não. Pois um mesmo acontecimento stressante pode ser motivo de alegria ou de sofrimento dependendo da pessoa (França & Rodrigues, 2005).

Esta perspetiva relacional do stresse, em que o stresse deixa de ser visto como resultado de um estímulo exterior e passa a ser também considerada a avaliação e o modo como o sujeito lida com as situações indutoras de stresse e como as irá enfrentar, ou seja o modo como o indivíduo pensa, sente, o que faz e o que faria em cada situação. Este é um processo que se vai modificando ao longo dos tempos, pois a vida das pessoas, o modo de pensar e agir sofrem inúmeras alterações (França & Rodrigues, 2005).

Segundo Lazarus (1999) a principal fonte de variação do stresse é a forma como este afeta o funcionamento humano depende da avaliação que o indivíduo faz àquilo que lhe está a acontecer, do significado que este atribui.

A manutenção da saúde física e mental da pessoa, assim como a doença, está inteiramente relacionada com a interpretação que o sujeito faz ao mundo que o rodeia, aos recursos que dispõem, aos estímulos, ao seu autocontrolo, à sua capacidade de adaptação (Negeliskii & Lautert, 2011).

No dia a dia um indivíduo desenvolve um grande número de tarefas, que em sua maioria as executa com alguma facilidade. No entanto por vezes existem tarefas que saem da rotina habitual, exigindo uma nova adaptação. Se estas forem semelhantes às ocorrências antigas, o indivíduo utilizará estratégias utilizadas anteriormente, conseguindo resolver esta nova situação, isto não passa de um “sobressalto adaptativo ocasional”. Mas se for uma situação nova em que o indivíduo não saiba o que deve fazer, então aí surge o stresse (Vaz-Serra, 2000).

São inúmeros os fatores que podem potenciar o stresse, assim como a influência que os aspetos individuais, a maneira como cada pessoa reage às pressões do dia a dia, assim como aspetos sociais e culturais e sua influência. Atualmente valorizam-se as pesquisas que se concentram nas diferenças individuais, cognitivas e motivacionais, pois são estas diferenças que possibilitam uma conduta adequada, e que facilitam o organismo a uma ação mais

positiva ou menos positiva (Sousa, Mendonça & Zanini, 2009).

Segundo Vaz-Serra (2007) um indivíduo sente-se em stresse quando este considera que não tem aptidões e recursos (pessoais e/ou sociais) para superar o nível de exigência que determinada circunstância lhe estabelece e que é considerada importante para si. Isto fá-lo sentir que não tem controlo sobre essa circunstância, tornando-o vulnerável a essa ocorrência. Esta perceção de não ter controlo sobre dada circunstância pode ser real, isto é o indivíduo não tem de facto capacidades para tal, ou ser apenas uma crença, ele acredita que não tem essas capacidades nem recursos.

As situações que podem induzir o stresse podem ser externas ao indivíduo, ou seja exigências criadas pela família, ambiente de trabalho, conflitos, problemas económicos; ou internas, exigências criadas pelo próprio indivíduo, pelo seu grau de perfeccionismo, ao seu sentimento de culpa, à sua autoestima (Vaz-Serra, 2000).

O ser humano depara-se com inúmeras situações que lhe causam stresse, ninguém está livre de stresse, e só deixa de existir quando este morre. Por este motivo é impreterível que se aprenda a lidar com ele. Até porque o stresse não pode ser considerado sempre algo prejudicial. Em situações intermédias este torna-se benéfico, uma força impulsionadora, faz com que o indivíduo tome certas decisões e solucione certos problemas, melhorando as suas aptidões, promovendo o desenvolvimento pessoal, ajudando-o a atingir os objetivos desejáveis, conferindo sentido à vida e incentivando a realização pessoal e profissional. O stresse intenso e por tempos prolongados, é muito prejudicial ao ser humano. Situações que o indivíduo perceciona como indutoras de stresse, se estas acontecerem sucessivamente, o indivíduo torna-se mais frágil, mais sensível a estas circunstâncias. As circunstâncias que induzem stresse, podem ser de natureza física, psicológica e social, sendo que para o ser humano o mais importante é o de natureza psicológica (Vaz-Serra, 2000). As mudanças que ocorrem no dia a dia das pessoas são determinadas pelas predisposições pessoais, assim como pelos recursos que o indivíduo possui ou a que este tem acesso. Estes acontecimentos podem variar desde situações extremas, aos acontecimentos mais comuns. Ou seja, um acontecimento tem determinada importância, de acordo com as predisposições pessoais do indivíduo, e de acordo com os recursos que este dispõe ou que tem acesso, funcionando como um filtro, de onde resulta um impacto para a vida diária, avaliando assim a gravidade do acontecimento e determinando a magnitude da resposta (Dohrenwend, 1998 b, cit in Vaz-Serra, 2000).

As circunstâncias indutoras de stresse podem ter origens muito diversas, poderão ser: acontecimentos traumáticos, graves, com repercussões bastante graves, em que as

consequências e a evolução, dependem do apoio social que esta pessoa tenha; acontecimentos significativos da vida; situações crônicas indutoras de stresse, são situações regulares de stresse, tendo efeitos como se fossem contínuas; micro indutores de stresse, pequenos acontecimentos do quotidiano, que cumulativamente são muito perturbadores; macro indutores de stresse, tem a ver com as condições que o sistema socioeconómico impõe ao indivíduo; circunstâncias ambicionadas, que nunca se concretizam; traumatismos na infância, que têm consequências determinantes ao longo de vida (Vaz-Serra, 2000, 2007).

Existem situações que são mais facilmente identificadas como potencialmente stressantes: situações novas; situações imprevisíveis, que as pessoas não estão a considerar; as incertezas dos acontecimentos; as incertezas de quando um acontecimento ameaçador irá ocorrer; a iminência de um acontecimento importante; a duração do fator stressante; a ambiguidade dos acontecimentos da vida, pois as pessoas muitas vezes não dispõem de todas as informações importantes para avaliar e enfrentarem as situações, estas são algumas das situações que geram sentimentos de ameaça, que dificultam ou impedem uma adequada adaptação, geram medo, conflito e stresse (França & Rodrigues, 2005).

Sempre que uma pessoa entra em stresse, este traz consequências em todo o organismo, modificando emoções, comportamentos, mecanismos biológicos e cognitivos. Estas consequências ocorrem de forma simultânea, influenciando-se de modo simultâneo. Quanto mais intenso e prolongado for o stresse, mais acentuadas serão as consequências. Estas consequências podem ser variadíssimas, desde a alteração de funções intelectuais, a diminuição do rendimento pessoal, comportamentos desajustados e sem lógica, o sistema imunitário ficar fragilizado, sem a sua função de vigilância ativa, não se conseguindo defender de agentes patogénicos, a capacidade de concentração, atenção e de memória ficam prejudicadas, a percepção de realidade e do meio envolvente ficam distorcidas. Todos estes transtornos incapacitam a pessoa de escolher a melhor solução para a resolução de seus problemas (Vaz-Serra, 2000).

O stresse pode levar assim a comportamentos desviantes, desde o consumo de álcool, drogas, assim como desenvolver manifestações psicopatológicas. O stresse tem repercussões negativas tanto para o indivíduo como aqueles que o rodeiam, seja a família, como vida social (Vaz-Serra, 2000).

2.2- Vulnerabilidade ao stresse

Estudar o stresse implica obrigatoriamente abordar o conceito de vulnerabilidade, conceito usado na conceptualização e investigação do stresse psicológico (Lazarus & Folkman, 1984). O termo vulnerabilidade vem do latim (vulnera) e significa ferir.

O indivíduo sente-se em stresse quando este considera que não tem aptidões e recursos pessoais ou sociais, para superar determinada circunstância considerada importante para si. Quando tal ocorre o indivíduo sente-se vulnerável em relação a esse acontecimento (Vaz-Serra, 2007).

Há indivíduos que vivenciam circunstâncias adversas sem que estas lhe causem grandes danos. Os efeitos do stresse sobre o indivíduo são mediados por certas variáveis, desde variáveis biológicas, psicológicas e sociais, algumas das quais atenuam os efeitos, outras pelo contrário os acentuam. O conceito de vulnerabilidade deve ser entendido na relação específica entre o indivíduo (componente subjetivo) e determinada circunstância (componente objetivo). A vulnerabilidade ao stresse é muito variável de sujeito para sujeito. Há pessoas que à mínima contrariedade descompensam e outras ao inverso, parecem resistir a várias situações desagradáveis (Vaz-Serra, 2008). A intensidade e o tipo de resposta observado no ser humano varia muito de caso para caso. O fato de um indivíduo se sentir em stresse ou não, está relacionado com o grau de vulnerabilidade ao stresse, assim como a autoconfiança que a pessoa vai desenvolvendo em cada circunstância, assim como a importância que determinado acontecimento tem para si. O facto de o indivíduo comprovar, sentir ou acreditar que não detém aptidões ou recursos pessoais e sociais para lidar com as exigências criadas pela situação específica, faz com que um indivíduo se sinta em stresse (Vaz-Serra, 2000).

Nos estudos de stresse têm demonstrado que as situações desgastantes são aquelas que são sentidas como incontroláveis, em que o sujeito acredita que não as pode resolver, sente que não reúne condições para as evitar (Vaz-Serra, 2007).

A existência destas diferenças individuais significa que o acontecimento por si só é insuficiente para definir o que é stresse. O significado construído pela pessoa sobre determinado acontecimento, é o fator determinante que leva à ativação das respostas de stresse (Lazarus, 1999, cit. in Vaz-Serra, 2000, 2007).

Os efeitos do stresse sobre o indivíduo são mediados por diversas variáveis de natureza biológica, psicológica e social, algumas das quais atenuam os efeitos do stresse,

outras pelo contrário acentuam os seus efeitos. Certas características de personalidade, a prática de exercício físico, uma alimentação adequada, uma forma correta de lidar com os acontecimentos, usar métodos de relaxamento formal e informal, conviver e compartilhar pensamentos e sentimentos, são alguns dos exemplos de circunstâncias que ajudam a atenuar os efeitos do stress (Vaz-Serra, 2000, 2007).

Por outro lado, uma vida marcada pela adversidade, uma percepção enviesada dos acontecimentos e uma constituição genética propícia, são fatores negativos que ajudam a que a pessoa se sinta em stress. É possível ensinar um indivíduo a lidar com o stress, umas vezes levando-o a atuar sobre o problema até este ficar resolvido, outras vezes modificando a percepção que este tem de determinado acontecimento, outras mobilizando recursos sociais, outras em circunstâncias graves, a aceitação (Vaz-Serra, 2007).

Modificar a vulnerabilidade do indivíduo pode diminuir o stress, para tal será fundamental que este modifique ou adquira certos hábitos, tais como: aprender a dizer não, aprender a reconhecer os seus limites, estar atento aos sinais de cansaço do organismo, reconhecer que não pode aceitar todas as delegações que lhe são impostas, saber delegar a pessoas que possam cumprir as funções, ausentar-se para férias, deve deixar as suas tarefas profissionais, no local de trabalho, em casa deve dedicar-se a outras tarefas, aprender a resolver de forma adequada os seus problemas, aprender a pensar e decidir com lógica, por vezes as pessoas dramatizam os acontecimentos, não explorando todas as alternativas explicativas, sendo muitas vezes contaminadas por uma percepção tendenciosa; ensinar estratégias que melhorem a autoestima, desde o aprender a compreender-se a si e aos outros, a tentar perceber o porquê de se agir de determinada maneira em determinada situação, aceitar-se a si e aos outros sem juízos de valores, aceitando e respeitando a diferença em que aprender a perdoar é a consequência destas últimas, compreender e aceitar, perdoar o passado, não significando que concorde mas que o compreende à luz dos factos passados, naquele tempo e no seu ambiente natural, desprendendo-se de sentimentos de culpa, vergonha, autoacusação, representando o primeiro passo para a mudança e desenvolvimento do próprio indivíduo; modificar comportamentos do tipo A, tentando que este se aproxime o mais possível do B, pois só aqui este sentirá prazer na execução das tarefas, na dedicação de tempo a si mesmo, a viver dedicando tempo e atenção a outras tarefas que não o trabalho, repensando as suas prioridades (Vaz-Serra, 2007).

A vulnerabilidade, são os recursos físicos, psicológicos e sociais que o sujeito dispõe para lidar com as exigências adaptativas da situação (Lazarus & Folkman, 1984).

A vulnerabilidade pode ser concebida segundo dois eixos: a vulnerabilidade pessoal, centrada no indivíduo (fatores de ordem genética, a personalidade, os recursos cognitivos, etc) e a vulnerabilidade associada ao ambiente e suas insuficiências (família, rede social, o trabalho, entre outros) (Anaut, 2005).

2.2.1 -Fatores que predispõem a uma maior vulnerabilidade:

A vulnerabilidade pode estar relacionada com fatores de risco. No entanto, deverão distinguir-se estes dois conceitos, vulnerabilidade e fatores de risco (Anaut, 2005).

Segundo Vaz-Serra (2000) existe um consenso quanto à natureza dos fatores que predispõem a uma maior vulnerabilidade do sujeito, podendo estes ser de natureza física, psicológica e social.

2.2.1.1-Fatores de natureza física

Os fatores de natureza física dizem respeito às características genéticas com que cada pessoa nasce, que determina que se reaja de modo desigual perante acontecimentos adversos, quer em termos de rapidez de resposta, quer na intensidade que esta atinge, quer no retorno à normalidade. Uma pessoa geneticamente vulnerável descompensa com facilidade, e tende a fomentar transtornos crónicos, que se arrastam ao longo de tempo. Contrariamente numa pessoa geneticamente não vulnerável, é necessário que ocorram situações graves para desencadear os mesmos efeitos. Nestas pessoas, as alterações são habitualmente breves e circunscritas ao acontecimento indutor de stresse (Vaz-Serra, 2000).

2.2.1.2Fatores de natureza psicológica

Estão intrinsecamente relacionados com a forma como o indivíduo percebe a realidade que o rodeia e que de um modo geral estão associados à sua história pessoal do seu desenvolvimento. Estes fatores são facilitadores e predisponentes para que um indivíduo se sinta em stresse, pois induzem-no a distorcer a realidade. Consideram-se dois aspetos: a personalidade e esquemas mentais.

A personalidade ou alguns dos traços que a compõe, influenciam a forma como a pessoa se comporta em situações de stresse. Indivíduos com *locus* de controlo interno, otimistas, extrovertidos, estáveis, criativos, humanos, originais, flexíveis, uma boa autoestima, com um alto nível de inteligência emocional, serão certamente algumas das características de personalidade que ajudarão os indivíduos a lidarem com os seus problemas, assim como a serem menos vulneráveis ao stresse (Vaz-Serra, 2000).

Atualmente tem-se verificado um interesse cada vez maior no estudo pelo ajustamento entre os indivíduos e o seu contexto de trabalho, procurando atingir uma relação equilibrada que conduza ao bem-estar físico, psicológico e social do colaborador e da organização onde exerce funções. Algumas características individuais, poderão facilitar o melhor ajustamento, funcionando como fator protetor do stress. Os traços de personalidade, como por exemplo, a personalidade resistente, poderão funcionar como um desses fatores. Num estudo que envolveu 203 professores de escolas públicas da região Norte de Portugal, verificaram-se correlações estatisticamente significativas entre o burnout e a personalidade resistente. Verificando-se que quanto maior a personalidade resistente menor o burnout, a exaustão emocional e a despersonalização e maior a realização pessoal, sugerindo que a personalidade resistente constitui um fator protetor face a situações stressantes (Dias & Queirós, 2010).

No que diz respeito aos esquemas mentais, pode considerar-se a relação do indivíduo com o meio ambiente, estabelecida através da perceção, sendo um fenómeno ativo e complexo, composto por aspetos sensoriais, cognitivos, afetivos, conceptuais e motores. É ainda influenciado pelas memórias afetivas que o indivíduo tem guardado dentro de si, que são fruto das emoções fortes que ficaram ligadas no seu passado, a determinados acontecimentos. Uma pessoa, ao viver determinada circunstância, vai “descodificá-la” de acordo com os seus esquemas mentais, que lhe indicam o que pode esperar e como deve atuar. Devido a determinado esquema mental, a conclusão que o indivíduo extrai numa situação pode estar tendencialmente enviesada e desajustada da realidade. Grande parte das vezes o processo de avaliação é automático, dependendo das predisposições biológicas, das experiências passadas e das memórias guardadas pelo sujeito (Vaz-Serra, 2000).

Características individuais, tais como a personalidade, valores, objetivos, idade, nível de educação, situação familiar, influenciam as reações ao stress. Estas características estão relacionadas com os fatores de risco, assim como seus efeitos (Houtman, 2007).

Consideram-se fatores individuais que influenciam no processo de avaliação individual: os compromissos, referindo-se a tudo o que importa para aquela pessoa, aumentando o seu comprometimento com ela própria e com as tarefas; as crenças, referindo-se às convicções de cada um acerca de certas circunstâncias da realidade (França & Rodrigues, 2005).

2.2.1.3 Fatores de natureza social

Rutter (1985) menciona a rede de apoio social como fator atenuante de transtornos

psicopatológicos. Alguns cientistas referem que o estatuto socioeconómico funciona como um fator importante na vulnerabilidade a doenças psiquiátricas.

Existem certas atitudes de vida e certos comportamentos desejáveis, que podem atenuar os efeitos do stresse sobre o indivíduo, que podem ser aprendidos e praticados, tais como a prática de exercício físico, uma alimentação saudável e a forma de lidar com os acontecimentos (Vaz-Serra 2005, 2007).

2.3- Stresse profissional

O stresse, particularmente o relacionado com o trabalho, tem vindo a ser um tema atual de grande interesse na Europa. O local de trabalho tem mudado dramaticamente devido à globalização da economia, o uso de novas tecnologias da comunicação, as grandes diversidades existentes no local de trabalho (colegas de trabalho de diferentes idades, culturas e gerações). Simultaneamente os trabalhadores têm aumentado o número de problemas de saúde mental. O stresse profissional ocorre quando o trabalhador não tem conhecimentos, habilidades, ferramentas para resolver determinada tarefa ou função (Houtman, 2007). As crescentes situações de depressão, stresse e ansiedade que afetam as organizações, tanto em termos de produtividade e absentismo, são muitas das vezes diretamente causados pelas organizações. As queixas passam pelas chefias, colegas, volume de trabalho, injustiças, ordenados, tarefas, espaço físico (Rivero & Agueda, 2011).

O stresse organizacional na sociedade tornou-se uma fonte importante de preocupação, sendo reconhecido como um dos riscos mais sérios ao bem-estar psicossocial do indivíduo.

Das diversas mudanças ocorridas no mundo globalizado, as que mais afetam o indivíduo são aquelas que são propiciadas pelo mundo do trabalho. Na maioria das vezes representam desafios a serem vencidos pelos trabalhadores como forma de se manterem ativos no competitivo mercado de trabalho (Tamayo, Borges-Andrade & Codó, 2004, cit. in Santos et al., 2010).

O trabalho pode ter aspetos positivos e negativos. Positivos, poderão ser os aspetos económicos e sociais, assim como psicológicos, se o indivíduo gostar do seu trabalho enriquecerá a sua autoestima. Negativos, pois poderá constituir uma fonte de stresse que gradualmente o desgasta, tendo muitas vezes repercussões negativas no seio familiar expandindo-se a terceiras pessoas e à organização. Estes acontecimentos negativos podem ser atenuados ou agravados consoante o apoio que o indivíduo tenha na sua esfera social e

familiar. Pois o sujeito é um todo, constituído pelo familiar, social e profissional. O stress tem características cumulativas e torna o ser humano mais sensível aos acontecimentos adversos (Vaz-Serra 2007).

Alguns indivíduos são mais resistentes a determinados fatores enquanto outras pessoas são mais tolerantes, uns dispõem de suportes eficazes de proteção enquanto outros conseguem resolver os problemas com maior facilidade. São vários os fatores organizacionais indutores de stress: as condições físicas de trabalho (a iluminação, ventilação, temperatura, espaço); características do trabalho (características das tarefas, sobrecarga ou subcarga de trabalho, horários, ritmos, trabalhos repetitivos, por turnos, as novas tecnologias); o papel que desempenha na organização (ambiguidade, conflito de papéis, responsabilidades); a estrutura e clima organizacionais (competição, trabalho de equipa, downsizing, clima organizacional, violência no trabalho, fusões e aquisições); o relacionamento entre colegas, superiores e subordinados; a carreira profissional (formação insuficiente, insegurança, avaliação de desempenho, início da carreira, manutenção na carreira e fim da carreira) e os fatores extrínsecos ao trabalho (articulação trabalho-família, acontecimentos importantes na vida, traumas) (Ramos, 2001).

O Stress ocupacional é um fenómeno complexo, que tem consequências e sintomas na vida das pessoas, é fundamental para a compreensão do fenómeno doença-saúde, podendo ser considerado um dos grandes “vilões” na vida das pessoas, podendo evoluir até à síndrome de burnout (Sousa et al., 2009). Quanto maior os níveis de stress maior a exaustão física e emocional, ineficácia profissional e o cinismo. Quanto mais elevados os níveis de stress, maior o burnout a nível laboral (Portelada & João, 2012).

O stress profissional resulta de um conjunto complexo de fenómenos que agem sobre o trabalhador, isto é, uma reação orgânica tensional que o colaborador vivencia, diante de agentes que acontecem em desajuste do contexto de trabalho e são percebidas como ameaçadoras à integridade. Fatores estes que provocam o aumento de tensão emocional e podem levar um indivíduo a um estado de stress crónico, ou burnout, dependendo do uso ou não de estratégias de enfrentamento dos problemas. O stress atua tanto a nível físico, psicológico como social, provocando exaustão, cinismo e ineficácia (Maslach & Jackson, 1981 cit. in Sousa et al., 2009). Sempre que o stress ultrapassa a resistência do indivíduo, surgem manifestações de natureza fisiológica, cognitiva, emocional e comportamentais, que devem funcionar como sinal de advertência para que o sujeito perceba que tem que alterar o seu comportamento pois a resistência do seu organismo está a ser ultrapassada (Vaz-Serra,

2007).

O stresse altera o modo como as pessoas sentem, pensam e se comportam e ainda produz alterações fisiológicas, algumas delas irreversíveis. As causas do stresse são diversas e as pessoas não respondem do mesmo modo aos stressores. Contudo existem determinadas condições de trabalho que constroem circunstâncias indutoras de stresse para a maioria das pessoas (Sacadura- Leite & Uva, 2007).

Existem vários tipos de atividade que são consideradas stressantes por serem desenvolvidas em meios que contribuem para o aparecimento de desgaste físico e psicológico do profissional. Muitas vezes a complexidade das atividades realizadas, o ambiente de trabalho em que está inserido poderá potenciar o stresse profissional. O stresse organizacional, advém de duas fontes distintas: o ambiente de trabalho em si, e as características individuais de cada indivíduo, que influenciam a perceção que este tem do seu local de trabalho. Em relação ao ambiente de trabalho, o profissional está exposto constantemente a riscos de ordem física, psicológica, biológica, química, ergonómica, sobrecarga de trabalho, excesso de horas, diminuição de vida social, incompatibilidade de funções. Em relação às características individuais dos profissionais, a forma como cada pessoa interpreta e percebe o ambiente que o rodeia é fundamental e diferencial na exposição ao stresse profissional (Silva et al., 2011).

Da interação que se estabelece entre o indivíduo, o trabalho e a empresa, é que surgem as situações de stresse. De acordo com Vaz-Serra (2007) são vários os aspetos indutores de stresse:

- O indivíduo: a sua personalidade funciona como um *fator mediador* da adaptação ao trabalho, as suas aptidões, a sua capacidade de lidar com as mudanças, os padrões de comportamento; as expectativas formadas em relação à carreira, a segurança no emprego.
- As características do trabalho: nomeadamente o sentimento de responsabilidade que o colaborador sente em relação ao “seu trabalho”, o significado que este tem para cada indivíduo, o feedback dos colegas em relação ao seu desempenho, a sobrecarga do trabalho qualitativa ou quantitativa, a subcarga, em que o indivíduo tem consciência que as suas aptidões não são aproveitadas, a fraca autonomia de decisão em relação ao trabalho, as condições físicas adversas como: ruído temperatura, vibrações, iluminação, humidade, a existência de trabalho por turnos.
- O Papel na organização: o conflito de papéis, em que por vezes as exigências de um papel colidem com o desempenho de outro, a ambiguidade de papéis.

- As relações existentes na empresa: as relações com os colegas de trabalho, quer sejam subordinados quer sejam superiores, quer a nível de pares. É esta relação que determina a confiança, apoio na resolução dos problemas, o reconhecimento de valor por parte dos outros nas tarefas realizadas.
- A carreira profissional, estudos científicos revelam que existem certas profissões que os níveis de stress são superiores em posições sociais e físicas idênticas. Aspectos como insegurança na manutenção do emprego, oposição às ambições individuais à promoção desajustada, são aspectos que poderão levar à insatisfação, desinteresse, mau relacionamento interpessoal e absentismo, as mudanças profissionais, sejam elas de necessidade de adaptação a tecnologias, a novas responsabilidades, à recolocação em outras áreas ou adaptação a novas formas de gestão. Um desajustamento, entre as expectativas da carreira profissional e a realidade, em que os seus altos ideais, a sua motivação e investimento, quando estes não se verificam podem desenvolver um estado de burnout.
- O clima organizacional: As incertezas advindas das modificações económicas, os avanços tecnológicos que implicam constantes adaptações, a distribuição do trabalho e as taxas usuais de desemprego.

A teoria de adequação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, considera que o stress profissional ocorre quando as capacidades do trabalhador não acompanham as exigências da atividade profissional, ou sempre que esta não corresponda às necessidades do colaborador. É fundamental considerar o modo como o trabalhador avalia a sua situação de trabalho. Especialmente quando o trabalhador tem a perceção de suporte social ou de controlo insuficientes. (Sacadura- Leite & Uva, 2007).

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, (2003) as organizações deverão apoiar e promover a prevenção dos riscos psicossociais e do stress no trabalho, As intervenções destinadas a questões psicossociais no local de trabalho podem ser divididas em: nível individual, pretendendo aumentar a capacidade do indivíduo para combater o stress, utilizando estratégias de relaxamento, nível da interface individual e organizacional, podendo melhorar as relações entre colegas e gestores no trabalho, ou melhorar as relações de adaptação entre pessoa e ambiente; e nível organizacional, lidam com as causas na origem do stress, visando melhorar os fatores físicos e ambientais.

O relacionamento entre os diferentes indivíduos de uma organização é um dos fatores de grande influência a nível de stress, por vezes é a causa deste, mas poderá ser fator moderador do impacto do stress nos colaboradores da organização. Bons relacionamentos

interpessoais, quer seja dentro ou fora da organização, implica boa comunicação, partilha de ideias, liberdade de fazer sugestões ou críticas. Dentro de uma organização verificam-se diferentes níveis de relacionamentos, a relação com os colegas é fundamental na cumplicidade, interajuda e concorrência, para o funcionamento saudável das equipas e da organização. Também a relação com os superiores, e o tipo de liderança funcionam como fatores indutores de stresse, ou moderadores (Santos et al. 2010). As pessoas agredidas pelo stresse podem demonstrar exaustão física, psíquica e emocional com redução da realização pessoal no trabalho e despersonalização, sobretudo quando há exigências de grande qualificação intelectual, em que as pessoas têm que tomar grandes decisões e com um peso emocional intenso (Lipp & Tanganelli, 2002, cit. in Santos et al. 2010).

Muitas vezes nas organizações assiste-se a um desajuste bilateral entre o ambiente de trabalho e as motivações, interesses e outras características do colaborador. Este desajuste é a principal causa de stresse (Tamayo, 2007).

O trabalho, de um modo geral, é stressante, há sempre ao que se adaptar, seja o trabalhador ao ambiente ou o inverso. As organizações devem realizar reuniões de equipa, onde sejam planeadas as atividades, onde sejam valorizados os diversos saberes, com ênfase na sua experiência profissional, em prol da qualidade do trabalho e consequentemente da saúde dos trabalhadores. Deve haver uma busca contínua de autonomia, de participação ativa nas decisões das equipas, procurar soluções alternativas de modo a evitar sobrecargas de trabalho, obtendo-se deste modo: um bom ambiente de trabalho, trabalhador saudável e uma preocupação pela qualidade (Santos et al., 2010).

As repercussões do stresse são notórias no mundo do trabalho. Um indivíduo que se sinta em stresse no seu ambiente de trabalho, mostra-se insatisfeito com as suas tarefas, revela baixa adesão no alinhamento aos objetivos organizacionais, o que se traduz em baixa produtividade, aumento de propensão a acidentes e a ausências no trabalho (Vaz-Serra, 2000).

Indivíduos com maiores tendências a adotar estratégias de resolução de problemas, em oposição às estratégias focadas na emoção, apresentam melhores níveis de saúde física e mental. Em oposição a indivíduos com maior predisposição à hostilidade e à ansiedade, tem tendência a apresentar problemas de saúde (Sousa et al., 2009).

Existe relação recíproca entre exigências profissionais, recursos de trabalho ao longo do tempo e as oportunidades de recuperação. As oportunidades de recuperação referem-se a processos psicofisiológicos de relaxar após um esforço ou um stresse, uma pausa no trabalho, envolver-se em atividades sociais, de lazer. São estas oportunidades de recuperação que

permitem ao sujeito sentir-se renovado e restabelecido tanto a nível fisiológico, cognitivo, afetivo e psicológico. Indivíduos com poucas oportunidades de recuperação, normalmente avaliam o seu local de trabalho como negativo, não conseguindo muitas vezes ultrapassar as exigências do trabalho. Enquanto locais de trabalho com boas oportunidades de recuperação, ajudam os colaboradores a terem uma visão positiva do seu ambiente de trabalho, assim como leva-os a investirem energia e esforço na criação de novos recursos. Indivíduos que possuem maiores recursos são menos vulneráveis à perda de recursos e são mais hábeis na inovação e criação de novos recursos. Quanto maior é a intensidade do trabalho e suas exigências mais oportunidades de recuperação deverão existir. Condições de trabalho favoráveis terão um efeito de aumento de oportunidades de recuperação, pois a pessoa terá mais tempo de se dedicar a atividades que gosta, de lazer, conseguindo abstrair-se dos seus problemas de trabalho. As organizações deverão investir em atividades de lazer que permitam aos seus colaboradores recuperar. Estas oportunidades de recuperação funcionam como uma alavanca, pois funcionários mais valorizados têm mais energia, lidam melhor com os problemas de trabalho, com novas tarefas e funções, e ganham por sua vez mais recursos, sendo uma relação recíproca, tanto na negativa como no modo positivo, cabendo a cada organização fazer a sua escolha (Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, Demeouti & Bakker, 2012; Demerouti & Sanz-Vergel, 2012).

O sentimento de autoeficácia, a existência de recursos no trabalho, a existência de apoio social e de oportunidades para o desenvolvimento profissional, assim como o uso de estratégias de *coping* eficazes para enfrentar os problemas laborais, são tudo aspetos relevantes na existência de stressores organizacionais importantes, que lhes permitirão fazer frente de forma efetiva. Quando isto não sucede poderá surgir o burnout, em que se verifica um adoecimento vinculado às atividades realizadas no local de trabalho, em que se verifica uma exaustão emocional, um sentimento de não poder dar mais de si, a despersonalização, um sentimento de não se reconhecer nas suas atitudes, um sentimento de que nada daquilo que faz estar bem feito, assim como de ineficácia (Sousa et al., 2009).

Os níveis de insegurança e de insatisfação no trabalho são atualmente bastante elevados. As organizações não podem exigir um comprometimento de seus funcionários se elas próprias não desenvolverem e criarem bem-estar no trabalho, na economia, se não contribuírem para uma sociedade civilizada que dê importância a questões como qualidade de vida, horas de trabalho, tempo para a família, cargas de trabalho administráveis e alguma segurança no trabalho (Rossi, 2005).

As exigências do trabalho ou dos stresses da vida, podem ser diversos e muitas vezes afetam o cônjuge, outros membros da família, colegas de trabalho, ou seja o indivíduo transfere, transmite o stress vivido. Esta transferência pode ser positiva ou negativa, na eventualidade do colaborador ter um bom envolvimento profissional, satisfação, este colaborador transfere este bom ambiente em seu seio familiar; se vivencia uma situação profissional difícil isto refletir-se-á pela negativa na vida familiar. Assim como o colaborador tem tendência a transferir os problemas da família para o seu local de trabalho. Daqui advém um importante contributo teórico para prevenir as consequências adversas do stress. Os programas de redução de stress realizados pelas organizações, deverão treinar e aconselhar os casais de modo a reduzir e gerir o afeto negativo e lidar de forma construtiva, com o stress, de modo a reduzir os efeitos negativos de propagação do stress, amortecendo a transferência, Podendo daqui advir famílias mais felizes e funcionários mais eficazes (Westman, 2005).

No estudo realizado por Suehiro, Santos, Hatamoto e Cardoso (2008) verificou-se uma correlação significativa entre os fatores da vulnerabilidade ao stress e a satisfação com o salário, satisfação com as promoções, representando o reconhecimento do esforço efetuado no seu trabalho. Demonstrou uma correlação positiva entre a escolaridade e a dimensão satisfação com a natureza do trabalho, provavelmente por haver um maior ajustamento com as suas ambições. Em relação à idade não houve diferenças significativas entre a vulnerabilidade ao stress. Os profissionais avaliados, confirmaram que situações relacionadas com: o acumular de funções, responsabilidades excessivas, prazos inadequados para a realização de tarefas, rotina no trabalho, problemas de iluminação do ambiente.

As emoções tóxicas são responsáveis por ambientes de trabalho desagradáveis, onde existem quebras de comunicação, rompimento de relações. Os líderes muitas das vezes são aqueles que mais se expõem a estas. As organizações deverão ter profissionais que possam atuar junto deles, fazendo-se deste modo prevenção de stress terciária, sob a ótica do líder, mas também prevenção primária, para todos aqueles que lidam com este líder. Líderes saudáveis deverão ser uma das principais preocupações e uma das melhores intervenções primárias que as organizações poderão preparar para prevenção e tratamento do stress ocupacional. Com líderes saudáveis ou transformacionais que conseguem administrar as suas próprias emoções e de todos aqueles com que trabalha, e atentos aos sentimentos dos outros, fomentar-se-á a saúde organizacional, o bem-estar dos colaboradores e o seu próprio bem-estar (Quick et al., 2005).

Se o stresse profissional perdurar, os colaboradores deixam de ter prazer na realização de suas tarefas, diminuindo as competências profissionais, criando sentimentos de impotência, frustração, ficando doentes. As organizações deverão monitorizar programas que abranjam condutas que visem o bem-estar e que estimulem a construção de modelos de vida saudável. Deverão estimular e valorizar as relações de trabalho, a articulação entre os papéis e categorias profissionais, a formação contínua e a busca do conhecimento científico, assim como melhorar as condições de trabalho. Só assim será possível promover, proteger e restaurar a saúde (Negeliskii & Lautert, 2011).

O stresse não é impreterivelmente um processo negativo que desencadeia doenças ou provoque mal-estar, poderá ser um processo que promove o desenvolvimento pessoal. A relação entre o aparecimento de situações indutoras de stresse e as suas consequências não é linear, são diversas as variáveis que podem influenciar ou mediar a avaliação cognitiva do sujeito em relação aos fatores de stresse. O impacto que um fator indutor de stresse produz, assim como o tipo de respostas para lidar com as situações (coping), varia de colaborador para colaborador.

2.4- Stresse e coping

A utilização do termo coping como conceito psicológico tem um passado bastante recente. O termo coping tem um significado preciso referindo-se às estratégias utilizadas pelo ser humano para lidar com as ocorrências indutoras de stresse (Vaz-Serra 2007).

Segundo Lazarus e Folkman (1984), coping representa os esforços cognitivos e comportamentais realizados pelo sujeito de modo a lidar com exigências específicas, que podem ser internas ou externas, que são avaliadas como ultrapassando os seus recursos. Coping significa os esforços de combater as situações de dano, ameaça ou desafio, quando está acessível uma rotina ou resposta automática (Monat & Lazarus, 1985 cit. in Pereira, 2001).

As estratégias de coping ou estratégias de lidar com as situações indutoras de stresse, umas vezes são orientadas pelo indivíduo para a resolução do problema, outras para a atenuação das emoções sentidas, outras para a busca de apoio social, verificando-se de modo concomitante ou de modo isolado. Não existem estratégias de coping que sejam sempre eficazes em todos os tipos de circunstâncias, a eficácia depende do tipo de problema, do tipo de recursos, do momento em que são aplicadas, assim como variam em função das pessoas. A forma com alguém lida com o stresse não depende só das estratégias de coping mas também

dos recursos que este dispõe. Estes podem ser muito diversos, incluindo-se a experiência da pessoa, as características da maneira de ser, a sua capacidade econômica, o apoio social. Determinada situação de stresse tem mais ou menos impacto conforme as estratégias de coping utilizadas, como também, os recursos pessoais e sociais que esta dispõe. Os recursos sociais incluem a rede social onde o indivíduo está inserido, a facilidade que essas pessoas tenham de lhe prestar qualquer tipo de auxílio, o tipo de relações com familiares e amigos. Os recursos pessoais são formados pelas experiências adquiridas na resolução de problemas anteriores e aptidões adquiridas, pela autoconfiança, pelo desenvolvimento do eu, pelas aspirações pessoais, que levam o indivíduo a lutar ou a desistir perante a primeira adversidade. Quanto mais recurso o indivíduo dispõe menor relevância tem determinada situação (Vaz-Serra, 2007).

O coping é a capacidade que a pessoa tem de lidar e de adaptar ao stresse, e que contribui para a sua sobrevivência e para um adequado desempenho das suas atividades em diferentes áreas da vida. Num estudo que envolveu 54 professores do ensino básico público português, verificou que as estratégias de coping mais utilizadas foram as estratégias de controlo, seguindo-se das estratégias de escape. Demonstrou também que os comportamentos inadequados e a indisciplina dos alunos, foram apontadas como as principais fontes de stresse.

Seguindo-se de pressões de tempo e o excesso de trabalho. Constatando que os professores vulneráveis apresentam menos estratégias de controlo, mais estratégias de escape e de gestão de sintomas. Verificando-se diferenças significativas entre os professores vulneráveis e não vulneráveis, em relação à iniciativa e persistência. Permitiu também verificar que uma perceção de maior eficácia perante adversidades, traduz o recurso de mais estratégias de controlo de stresse (Pocinho & Capelo, 2009).

Na atualidade, o foco principal em relação às estratégias de coping recaem sobre os indivíduos, e sua maneira de ser, ao invés das circunstâncias. Maneira de ser ou personalidade, é constituída por um conjunto de “traços e atitudes”, que variam em termos de atributos e de intensidade. A personalidade é um fator mediador dos efeitos do stresse e do coping, que influencia a forma como o indivíduo reage perante as ocorrências da vida. Certos tipos de personalidade têm sido reconhecidos através de investigações, como mediadores importantes de stresse. Esses estudos têm revelado que existem atitudes e comportamentos que constituem opções de vida, influenciando os efeitos de stresse sobre o indivíduo, e que estes podem ser aprendidos. Alguns traços de personalidade têm recebido maior destaque como fatores atenuantes do stresse: a personalidade tipo B, o indivíduo interrompe tarefas,

para se dedicar ao lazer, trabalho com organização e sem agitação, não é egoísta ao ponto de pensar exclusivamente nos seus interesses, locus de controlo, a personalidade resiliente, o autoconceito, a autoestima, o sentido de humor, o otimismo. Por outro lado temos, como fatores agravantes do stresse: a hostilidade, em que o indivíduo não regula as suas emoções exaltando-se com muita facilidade; os catastrofizadores, são indivíduos exagerados que vêm uma catástrofe em qualquer circunstância má que ocorra; indivíduos de neuroticismo elevado, em que se culpabilizam pelos acontecimentos, sem refletirem sobre eles; a Personalidade tipo A, pessoas competitivas, vivem em constante ansiedade, envolvem-se em múltiplas atividades, tentam ser reconhecidos e obter prestígio, vive lutando contra o tempo; verifica-se uma mistura das duas personalidades, o que varia são as percentagens, sendo que o ideal seria as pessoas aprenderem a ser personalidade tipo B (Vaz-Serra, 2007). Indivíduos de tipo A, raramente admitem que estão em stresse, provocam stresse nos outros e desenvolvem com maior facilidade doenças coronárias (Rosch, 2005).

Personalidades com locus de controlo interno, emocionalmente estáveis, com um bom autoconceito e uma elevada autoestima, são personalidades que funcionam a minimizar os fatores de stresse. Personalidades do tipo A, com locus de controlo externo, são propícias a maiores riscos e stresse (Pereira, 2001).

Pessoas com personalidade resistente, funcionam como um moderador da relação entre os stressores laborais e o burnout, moderando os seus efeitos, reduzindo os efeitos negativos provocados pela presença de determinados stressores. Os indivíduos que apresentaram índices altos de compromisso, uma das características de personalidades resistentes, são indivíduos que se envolvem mais nas atividades da vida, e que se identificam com o significado dos eventos. Perante situações stressantes utilizam estratégias de coping que lhes permite enfrentar as situações ao invés de as negar ou evitar (Jiménez, Natera, Muñoz & Benadero, 2006).

Pessoas com padrão de comportamento de Tipo A são propensas a vivenciarem experiências de stresse, seja pela forma como interpretam as situações indutoras de stresse quer pelo modo como as gerem. Pessoas que se designam tipo B, estão mais protegidas aos efeitos do stresse, não percecionam como tal todas as situações potencialmente stressoras, sentem e agem situações de stresse de um modo mais saudável (Ramos, 2001).

Estudos empíricos têm revelado que não é a simples vivência dos problemas no contexto de trabalho que levam um indivíduo a vivenciar stresse, a adoecer ou a desenvolver o síndrome de burnout, mas sim como este indivíduo enfrenta essas situações, dependendo das

estratégias de *coping*, das estratégias de enfrentamento dos problemas que cada indivíduo utiliza. Fatores como a personalidade, a autoestima, a autoeficácia do trabalhador, são fatores que influenciam a forma de enfrentamento ao problema, podendo modificar a direção na relação entre saúde, stresse, burnout (Sousa et al., 2009).

A estratégia de coping mais utilizada no estudo de Rodrigues e Chaves (2008) foi a focada na emoção, ou seja a reavaliação positiva, onde o indivíduo tenta reestruturar o acontecimento, com o intuito de encontrar alguns aspetos mais favoráveis, tentando para si mesmo suavizar a gravidade da situação, concentrando-se nos aspetos positivos da situação como forma de amenizar a carga emotiva da situação, procurando alterar a situação. Seguindo-se a estratégia da resolução de problemas e autocontrole. Segundo este autor as estratégias de coping podem ser aprendidas, não existe coping correto ou errado, a escolha das estratégias de coping são muito individuais, enquanto para umas pessoas uma estratégia de coping tem ótimos resultados, para outras pode ser altamente stressante, por isso não existe coping efetivo.

Alguns estudos concluíram que o burnout deve-se em grande parte à natureza do trabalho e não às características do funcionário individual, quanto maior a incompatibilidade entre o indivíduo e o seu emprego maior a probabilidade de burnout e o oposto, quanto melhor for o ajuste, maior compatibilidade entre ambos, menores serão as probabilidades de burnout. Foram considerados seis fatores de risco organizacional para o burnout: carga de trabalho, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores. Verificando as situações que causam burnout, permitirá um ajustamento adequado e positivo entre pessoa-emprego, aptando assim as soluções a problemas reais (Maslach, 2005).

Coping representa o exercício de ação ou de inação dos sujeitos em relação às situações vivenciadas de stresse, podendo assumir diversas formas: enfrentar a causa do stresse e tentar resolve-la; afastar-se da situação que lhe provoca stresse, ainda que momentaneamente; regular os seus próprios sentimentos e pensamentos; procurar apoio junto da sua rede social; desvalorizar os stressores, reestruturar o problema, entre muitas outras alternativas. Todos os sujeitos procuram recuperar o equilíbrio provocado pelo stresse, utilizando estratégias de coping de modo a se protegerem das consequências negativas. Existem inúmeros atos de coping, havendo porém só dois estilos: confrontação e evitamento. O estilo de coping confrontação define estratégias que se focalizam no problema que causa stresse, havendo uma aproximação da ameaça. O estilo de coping de evitamento define estratégias de fuga e de negação do problema e das situações de stresse. Ambos têm um papel

moderador e ambos são uteis e adequados dependendo das situações, há sujeitos que utilizam mais uma estratégia que outra, a eficácia das estratégias depende muito do modo como se empregam e se seria a estratégia correta a utilizar naquele momento (Ramos, 2001).

O stresse prejudica várias funções do organismo: transtornos de sono, alterações na vida sexual, fadiga, alterações na memória o prejuízo na reconstituição óssea. O stresse experimentado num dia de trabalho passa para além das barreiras do âmbito laboral, interferindo na vida familiar e social. Seria interessante investigar quais os stressores laborais que mais interferem na vida pessoal, de modo a evitar o conflito família-trabalho (Demerouti & Sanz-Vergel, 2012).

A psicologia da saúde organizacional positiva é uma vertente da psicologia positiva, em que as organizações se interessam em conhecer as causas da saúde no trabalho, em que a atenção está centrada no lado positivo do trabalho, de modo a conseguir qualidade de vida no trabalho, proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar, definição proposta pelo Instituto Nacional de Segurança e saúde no trabalho, dos Estados Unidos (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012).

Deverá ser feita uma avaliação dos fatores de risco e de stresse, em que sejam recolhidas informações, sobre: as fontes de stresse, os fatores de vulnerabilidade, as estratégias de coping, os níveis indicadores de stresse. Esta avaliação poderá ser feita através de observação, questionários, entrevistas. Após esta fase deverão existir estratégias de prevenção e intervenção centradas no indivíduo e na organização (Seabra, 2008).

Estratégias orientadas para o indivíduo: informação, educação e formação dos indivíduos na área do stresse, de modo a educar e consciencializar toda a problemática do stresse; formação de técnicas de relaxamento; formação n âmbito de comportamentos saudáveis; treino de resolução de problemas, formação de resolução de conflitos interpessoais; formação de fortalecimento de comportamentos autoafirmativos; treino de inoculação do stresse; o uso de psicoterapia individual ou grupal (Seabra, 2008).

Estratégias orientadas para a organização: formação inicial, bem como formação ao longo de todo o percurso profissional do colaborador; promoção do suporte social de modo a facilitar a comunicação e diminuir o conflito; programas de promoção de bem-estar e de estilo de vida saudável, a nível espiritual, social, emocional, intelectual e física; adequação do trabalho e suas exigências ao indivíduo; sempre que possível envolver os colaboradores na tomada de decisão, flexibilidade de horários; promoção da equipa; envolvimento dos familiares em atividades de lazer; clarificação do papel do colaborador, seus objetivos e suas

tarefas de modo a reduzir ambiguidades; adequar os estilos de comunicação com a flexibilidade necessária, permitindo a mudança, envolvimento e desenvolvimento; programas de assistência ao alcoolismo e drogas; programas específicos de prevenção de suicídio (Seabra, 2008).

2.5- Resiliência e Saúde/Stresse nas organizações

A resiliência apresenta-se como um tema novo nas áreas de saúde e ciências humanas. Não existindo consenso sobre o tema, mas que este apresenta aspetos comuns com a promoção de saúde. Nas ciências humanas, a resiliência significa a capacidade de um indivíduo construir-se positivamente, respondendo de forma positiva às adversidades da vida quotidiana, resultando da combinação entre atributos do indivíduo, do seu ambiente familiar, social e cultural. Resiliência comporta um potencial valioso em termos de prevenção e promoção de saúde, no entanto com algumas controvérsias.

Pode entender-se que a resiliência é a capacidade que algumas pessoas têm de recuperar psicologicamente, de responder de um modo consistente e satisfatório aos desafios e dificuldades que vão surgindo no decorrer de suas vidas, sem ter saúde o seu desenvolvimento é afetado. Resiliência, saúde e promoção de saúde estão estreitamente interligados. Estudar a resiliência representa uma estratégia promissora de superar as inúmeras adversidades que vão surgindo na vida das pessoas e os problemas que afetam a sua saúde (Machado, 2010).

No desporto verifica-se que atletas obtêm resultados muito distintos, muitos deles com características físicas semelhantes, com os mesmos horários de treinos, idêntica alimentação, com treinadores de prestígio mundial. Estudos recentes demonstram que atletas de excelência são aqueles que treinam sistematicamente a componente física, a componente emocional e a componente mental “*Mental Training*”. Tendo como objetivo treinar técnicas que produzam pensamentos que gerem um estado emocional que permita que a forma e desempenho físico seja positivamente estimulado antes e durante a competição. Permitindo elevar a motivação, construir uma imagem de vitória, reduzir e eliminar ansiedades, e levar a confiança em si próprio. Também nas organizações as pessoas enfrentam vários cenários que geram grandes níveis de stresse, o que requer por parte dos profissionais que a integram, um saber gerir os seus pensamentos e ansiedades, daí que muitas organizações incorporem “*mental training*” nos seus programas de desenvolvimento, porque tomaram consciência da

importância de se treinar a componente mental e emocional para se ter sucesso.

A resiliência consiste na necessidade de encontrar resposta aos problemas vivenciados por muitas pessoas, indivíduos, grupos e organizações, é imperativo defrontar e superar positivamente as adversidades da vida, sejam elas pessoais, familiares ou profissionais.

Caverley (2005) na análise de modelos teóricos selecionados nas áreas de estresse, coping e resiliência, destaca o papel que as características de personalidade e estratégias de enfrentamento têm para o impacto da saúde dos trabalhadores em geral e produtividade no local de trabalho.

O que desenvolve efetivamente a competência da resiliência num indivíduo é a formação de pessoas socialmente competentes que tenham consciência de sua identidade e utilidade, de satisfazer as suas necessidades básicas de afeto, respeito e o seu significado na vida (Tavares, 2001).

Nem todas as pessoas submetidas a situações de risco tem doenças ou sofrimentos de diversos tipos, pelo contrário superam a situação e saem fortalecidos dela, por este motivo começou-se a estudar este fenómeno a que se designou resiliência, procurou-se estudar fatores que consigam proteger os seres humanos dos efeitos negativos das adversidades. Nas diferentes definições do conceito de resiliência, enfatizam-se características do sujeito resiliente: habilidade, adaptabilidade, baixa suscetibilidade, enfrentamento efetivo, capacidade, resistência à destruição, condutas vitais positivas, temperamento especial e habilidades cognitivas, todas elas desenvolvidas perante situações vitais adversas, muitas delas stressantes, que permitem superá-las. As definições são consensuais em destacarem dois elementos cruciais: a resiliência produz-se em função de processos sociais e intrapsíquicos, as pessoas não nascem resilientes, nem se adquire resiliência com o desenvolvimento, depende sempre de certas qualidades do processo de interação do indivíduo com outros indivíduos (Melillo et al., 2005).

Melillo et al. (2005) descreve a possibilidade de dois caminhos interpretativos ao se referir acerca da origem dessa atitude resiliente: que as pessoas são dotadas dessa capacidade de "adaptação positiva" às condições adversas da vida ou que é possível desenvolver a resiliência desde mais tenra idade, sendo a relação do sujeito com a família, com a comunidade e com a cultura é imprescindível para isso.

Alguns atributos foram considerados pilares da resiliência, nas crianças e adolescentes, por aparecerem com grande frequência, são eles: autoestima consistente, este é

a base dos pilares da resiliência, e “nasce” do cuidado afetivo da criança por parte de um adulto importante; Introspeção, ou seja a arte de perguntar e dar uma resposta honesta; Independência, capacidade de manter um certo distanciamento emocional e físico; capacidade de se relacionar com os outros, equilibrando a necessidade de afetos; Iniciativa, exigindo assim novas desafios; humor, encontrar o lado cômico dos momentos mais trágicos; criatividade, criando beleza, finalidade e ordem; moralidade, comprometendo-se com valores e desejando o bem-estar da humanidade (Ojeda, 1997, cit. in Melillo et al., 2005). O sentido de humor, habilita uma visão alternativa, propicia muitas vezes observar de um outro ponto de vista às circunstâncias adversas, permitindo-lhe novos modos de agir, sendo um poderoso recurso que contribui para fortalecer a resiliência (Rodriguez, 2005).

A resiliência portanto deriva de uma relação com caráter significativo com pelo menos uma pessoa importante para si. Não constitui um estado definitivo, o indivíduo está mais ou menos resiliente, de acordo com a situação que este vive, a presença de fatores de proteção na infância e adolescência podem facilitar um bom desenvolvimento.

Segundo Melillo et al. (2005) é fundamental o estudo dos fundamentos psicológicos da resiliência, a fim de desenvolver estratégias para a sua promoção e conseqüentemente o desenvolvimento de seres humanos sadios. Esta promoção de resiliência passa por considerar um fortalecimento do Eu do indivíduo, que se torna mais capaz de mediar os conflitos entre os seus desejos, as suas instâncias críticas e a realidade. Este conflito passa a ser mais “saudável” para o “eu resiliente”.

O centro internacional de informação e estudo da Resiliência (CIER), criado na Universidade Nacional de Lanus, Argentina, em 1997, subordinado ao departamento de saúde comunitária e apoiado pela Fundação Bernard Van Leer (Holanda). Este centro tem como objetivo a recepção, elaboração e difusão de informação produzida sobre o tema, desenvolver o conceito e a promoção da aplicação dos princípios da resiliência em projetos e pesquisas com enfoques comunitário e social. Vários dos projetos em desenvolvimento destinam-se a fortalecer o desenvolvimento e a resiliência em crianças em idade pré-escolar. Em que o objetivo é implementar formas de ação que promovam a resiliência tanto no plano individual como no plano coletivo, reforçando fatores protetores no desenvolvimento infantil, estimulando comportamentos resilientes nas crianças, nas famílias e nas comunidades. Tenta-se promover em cada criança as suas capacidades lúdicas e criativas, o sentido de humor, a expressão natural de sentimentos e emoções, fortalecer a autoestima, a autonomia, a aquisição de habilidades corporais, o trabalho em grupo, a confiança e o respeito pelos outros, o

reconhecimento de seus direitos e estratégias de como implementá-los (Munist et al., 2005). Na sociedade emergente urge repensar a educação e formação de modo a tornar as crianças e jovens cada vez mais resilientes, com certa invulnerabilidade, a situações adversas com que se irá deparar ao longo da vida, para tal é imprescindível implementar e desenvolver na formação estruturas, processos e comportamentos que auxiliem os alunos e professores a serem mais resilientes e ativos na transformação de uma nova sociedade (Tavares, 2001).

As pessoas não podem assumir uma postura de vítimas ou ignorar as situações, sob pena de no final sucumbirem. É missão de cada um antecipar, assumir e tornarem-se em agentes transformadores proactivos, construindo a diferença.

É fundamental perceber como se consegue desenvolver esta competência designada resiliência. Urge cultivar a resiliência, que é uma característica positiva dos indivíduos, que ajuda a superar as dificuldades e a adaptar-se às circunstâncias difíceis ao longo da vida, podendo ser desenvolvida ao longo de toda a vida. Há fatores que incrementam a resiliência, tais como o aumento da autoestima, do autoconceito e da autoconfiança; a rede social que rodeia o indivíduo, e a capacidade de descobrir o significado da própria vida.

O profissional resiliente tem a capacidade de promover as mudanças necessária para atingir os seus objetivos, assim como os da empresa, reajustando as suas competências e habilidades, mesmo perante momentos stressantes. Este profissional sabe compartilhar objetivos, problemas, sucessos com os seus colegas e superiores. É de esperar que as empresas recrutem cada vez mais funcionários resilientes, pois só assim obterão o crescimento organizacional que esperam obter.

Organizações que possuam vários colaboradores resilientes, serão certamente organizações de rigor e qualidade. Aumenta deste modo a responsabilidade da gestão de recursos humanos, pois compete-lhe seleccionar a pessoa certa, no tempo certo, para o lugar certo, assim como tem um papel fundamental na promoção da resiliência dos colaboradores dentro da “sua” organização, dependendo disso o sucesso das organizações. Organizações, com lugar para os sonhos e onde esses sonhos se possam realizar.

3. Organizações Positivas

Ninguém consegue estar muito tempo sob pressão ou instabilidade, portanto o trabalho deve proporcionar estabilidade e conforto, de modo a que o indivíduo consiga desenvolver o seu projeto de vida, a curto, médio e longo prazo. Este depende da estabilidade emanada do trabalho. Se as organizações, em geral, e o trabalho em particular, proporcionarem ao colaborador uma panóplia de vivências positivas, irão estimular todo um conjunto de sensações de prazer e de satisfação pessoal com a vida e com aqueles que o rodeiam, contribuindo para um bem final de maior importância: a felicidade. O trabalho deverá proporcionar prazer e conseqüentemente, felicidade (Carochinho, 2009).

Este capítulo inicia com a origem e a evolução do conceito da psicologia positiva, destacando-se o papel da psicologia positiva nas organizações. De seguida aborda o conceito de capital psicológico e das suas quatro principais características: a resiliência, a auto eficácia, a esperança e o otimismo. Em conseqüente aborda-se a importância que a liderança positiva tem para o sucesso das organizações e o papel das emoções positivas.

3.1- Psicologia Positiva

Durante muitos anos a psicologia concentrou-se exclusivamente na negatividade, verificando-se um enviesamento em relação ao menos bem sucedido do ser humano, reforçando as fragilidades e limitações das pessoas e organizações.

Após a II Guerra Mundial, as perturbações psicológicas e os distúrbios mentais dispararam, a psicologia concentrou-se quase que exclusivamente na recuperação dos défices e das patologias. Houve grandes avanços na compreensão e tratamento para a doença mental, pelo menos catorze transtornos, que anteriormente eram intratáveis, renderam os seus segredos para a ciência e passaram a ser curadas ou consideravelmente aliviados.

Mas a psicologia parecia assim negligenciar a sua grande missão, contribuir para a felicidade do ser humano. Facto que deixou de fazer sentido para vários investigadores e autores contemporâneos do domínio da ciência psicológica. Tornou-se claro para eles que, se a Psicologia quer permanecer social e culturalmente relevante, precisa de integrar os aspetos que permitam a amplificação e desenvolvimento das pessoas.

Com a psicologia positiva surge um novo modo de ver o mundo e agir em

sociedade, uma mudança em direção ao positivo. A psicologia não se pode concentrar apenas no estudo das patologias humanas, fraqueza e danos, é essencial o estudo da força e da virtude. Competindo-lhe, não apenas, “consertar o que está quebrado”, mas ampliar as qualidades e forças

Desde o início do século XXI que parece inevitável a generalização crescente e a universalidade deste novo domínio acadêmico que é a psicologia positiva. É nesse sentido fascinante que o início deste século tenha testemunhado uma transformação na psicologia. Maslow (1954) lamentou o fato da omissão do lado positivo. Como marcos de referência desta mostra de interesse da academia, em 2005 inicia-se o primeiro mestrado em psicologia positiva do mundo, que decorreu e decorre na Universidade da Pensilvânia, sob a coordenação de Martin Seligman, leciona-se disciplinas de Psicologia Positiva em quase todo o mundo, assim como a ocorrência de conferências, congressos e encontros científicos. O movimento alastra e prolifera, com um cuidado extremo em termos das conceptualizações, e em especial das metodologias e da qualidade da investigação científica, de modo a assegurar a cientificidade, divulgação, aplicação fundamentada e formação nesta área. A revista *American Psychologist* dedicou o primeiro número do ano 2000 à “felicidade, excelência e funcionamento humano optimal”, onde este autor e outro proeminente investigador organizam um número totalmente devotado à psicologia positiva, Seligman era nessa data o grande autor e especialista da forma clínica da depressão “learned helplessness” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007¹; Wright & Quick, 2009).

A psicologia positiva encara a felicidade, o sentido de vida e as emoções positivas, como questões científicas. Assim como investiga de que modo as relações pessoais e organizacionais podem contribuir para uma vida mais plena de satisfação, sentido e felicidade.

Desde a sua introdução formal na convenção da American Psychological Association, em 1998, em San Francisco, o movimento emergente da psicologia positiva cresceu exponencialmente desde que surgiu. O seu grande objetivo científico é o estudo das emoções positivas, o caráter positivo e as intuições positivas. Esta mudança em direção ao positivo tem sido visível em várias áreas das ciências sociais e humanas, as quais procuram desenvolver e implementar novas práticas nos sujeitos, organizações e sociedade em geral. Hoje reconhece-se o valor de uma abordagem positiva nas organizações e nos locais de trabalho, as quais têm sido objeto de alguns estudos científicos. Assim como se pode verificar pela crescente literatura nos últimos anos, pelas crescentes investigações

empíricas.

Esta mudança de olhar e de linguagem não pressupõe negligenciar ou ignorar o negativo, mas sim colocá-lo em segundo plano em relação ao positivo, tornando-o comparativamente menos relevante. Pretendendo assim aumentar intencionalmente as emoções, forças humanas e experiências positivas no “modus vivendi” diário, estimulando e ensinando as pessoas a viverem vidas com significado, a terem relacionamentos mais equilibrados e satisfatórios, e a construírem redes sociais que lhes permitam mais facilmente a sua realização pessoal e profissional, permitindo-lhes desse modo serem mais felizes. Urge que as pessoas aprendam ou reaprendam a viver e a saborear a vida, tornando-se pessoas capazes de se afirmarem e lutarem com confiança e determinação, com motivação pelos seus ideais, sonhos, objetivos, por valores e princípios bem mais nobres que os atuais.

O grande objetivo da psicologia positiva é identificar, cultivar e ampliar as qualidades mais fortes do ser humano e ajudar a que essas pessoas vivam essas qualidades de um modo positivo, qualidades como felicidade, resiliência, otimismo, gratidão, contentamento, qualidade de vida, satisfação com a vida. Permitindo assim que indivíduos, comunidades e sociedades prosperem (Seligman, 2007). Primeiramente este autor tornou-se famoso pela sua tese de doutoramento em que trabalhou o modelo psicológico mais completo sobre a depressão e num ápice se tornou no campeão da psicologia positiva.

A psicologia positiva deverá ser uma ciência que venha a construir fatores que permitam a indivíduos, comunidades e sociedades, florescer. Deverá mostrar que ações conduzem as pessoas ao bem-estar e como é que a vida das pessoas pode ser mais digna de ser vivida. O objetivo da psicologia positiva é catalisar uma mudança virada para a construção de qualidades humanas. Apela assim à necessidade de olhar o outro lado do ser humano e das suas vidas, e não apenas para as doenças, problemas e patologias (Seligman, & Csikszentmihalyi, 2000).

O campo da psicologia positiva deverá agir em três níveis: o nível subjetivo inclui as experiências subjetivas dos indivíduos sobre o passado (satisfação, bem-estar e contentamento), do presente (fluxo e felicidade), do futuro (esperança e otimismo); o nível individual, refere-se a traços individuais positivos, como a capacidade para amar, a coragem, habilidades interpessoais, o perdão, a originalidade, o talento elevado, a sabedoria; o nível grupal corresponde às virtudes cívicas e das instituições que movem os indivíduos para uma melhor cidadania, como o aumento de altruísmo, cidadania, civilidade,

moderação, tolerância e ética de trabalho (Seligman, & Csikszentmihalyi, 2000).

Mihaly Csikszentmihalyi introduz um novo conceito, o de fluxo “*flow*” a investigação dela concentra-se em descobrir os principais elementos que levam o ser humano a encontrar a excelência na sua vida cotidiana. Desenvolveu este estudo a partir de pessoas que desenvolviam atividades que preferiam, e foi a partir desses relatos do que sentiam ao fazer o que estavam fazendo, que desenvolveu a teoria de experiência ideal, o conceito de fluxo, é o estado em que a pessoa está tão envolvida numa determinada atividade que nada mais parece importar. Através de sua investigação concluiu que experiências ótimas são descritas por todas as pessoas, independentemente de sexo, idade, ou nível econômico. A pesquisa dele concluiu que as pessoas encontram muitas fontes de fluxo na família e no trabalho. O sujeito deve investir energia psíquica em atividades com maior probabilidade de produzirem fluxo para que assim tenham uma vida mais enriquecedora, ou seja deve melhorar as suas experiências no trabalho, nas relações familiares e com os amigos. A chave para a felicidade vem do envolvimento que cada sujeito tem com a própria vida, não desperdiçando tempo nem potencial, expressando a sua individualidade e participando na complexidade do cosmos, fluxo. Se o indivíduo perceber que atividades produzem mais fluxo, será mais fácil entender o que o faz mais feliz (Csikszentmihalyi, 2009).

Felicidade não é algo que acontece. Não é fruto do acaso, nem resultado da sorte, não é algo que o dinheiro pode comprar, ela não depende de eventos externos, mas sim do modo como se interpretam. Felicidade deve ser preparada, cultivada e defendida por cada um individualmente. As pessoas que aprendam a controlar as suas experiências interiores serão capazes de determinar a qualidade de suas vidas, aproximando-se assim da felicidade (Csikszentmihalyi, 2009).

Todos vivenciamos “experiências ótimas”, em que se vive um profundo sentimento de prazer, este momento é muito valorizado e torna-se um marco na memória refletindo aquilo que a vida deveria ser. Estes acontecimentos não ocorrem só em condições externas favoráveis, exigindo muitas vezes um esforço enorme para alcançá-lo. Estas experiências ótimas ocorrem quando o corpo de uma pessoa ou a mente é esticada aos seus limites, onde se faz um esforço voluntário para realizar algo difícil, mas que depois se sente que valeu bem a pena. Experiência ótima é algo que se faz acontecer. Muitas das vezes estas experiências não são agradáveis no momento que ocorrem. Mas são estas experiências ótimas que adicionam um senso de domínio e um sentido de participação nas escolhas da

vida, e na determinação do conteúdo desta (Csikszentmihalyi, 2009).

Fredrickson (2001) verificou que não se dava atenção às emoções positivas e resolveu estudá-las, verificando que estas servem para ampliar a capacidade das pessoas de gerarem ideias, aumentando as hipóteses de ação, contribuindo assim para aumentar as alternativas de ação aumentando o seu bem-estar geral. Verificou também que as emoções positivas têm o efeito de desfazer ou minimizar as negativas.

As pessoas querem vidas que valha a pena viverem, querem muito mais que corrigir fraquezas, daí a importância de uma ciência que procure compreender as emoções positivas, que construa força e virtude, a psicologia positiva. Pesquisas recentes da felicidade, demonstram que esta pode ser aumentada, compreendendo as emoções positivas, de modo que cada sujeito poder aumentar as suas, conseguindo assim alcançar níveis mais elevados de felicidade. “A felicidade autêntica vem da identificação e cultivo das forças mais fundamentais de cada um de nós e da sua utilização diária no trabalho, no amor e na educação (Seligman, 2000, p.11)

Num estudo dedicado às emoções e sentimentos positivos, realizado com 180 freiras católicas, em que estas têm os mesmos hábitos, o mesmo acesso à saúde, a mesma rotina, pertencem à mesma classe social e económica, verificou-se que ao escreverem a sua biografia, aquelas que demonstraram nas suas palavras emoções e sentimentos positivos, viveram mais anos e de um modo mais saudável. Este foi o primeiro estudo científico dedicado à importância das emoções positivas, relacionando-se as emoções positivas e longevidade (Danner, Snowdon & Friesen, 2001).

As emoções positivas ajudam a solucionar problemas relacionados com o desenvolvimento e crescimento pessoal, em que os estados mentais e comportamentais ficam preparados para situações futuras. Segundo a cientista Barbara Fredrickson, as emoções positivas alargam o estado mental momentâneo dos indivíduos e ajudam a construir recursos pessoais que perduram, os seus pensamentos tornam-se mais criativos, flexíveis e abertos a novas informações (Fredrickson, 2003, cit. in Carochinho 2009; Fredrickson, 2001).

“Um estado de espírito positivo atira-nos para uma maneira de pensar inteiramente diferente de um estado de espírito negativo.” (Seligman, 2008, p.58). Estados de espírito negativos, ativam modos de pensar e agir unicamente concentrados em não cometer erros. Ao inverso, um estado de espírito positivo, leva a pensamentos criativos, tolerantes, construtivos e generosos, refinando a ação. As emoções positivas alargam e formam

recursos intelectuais, físicos e sociais, cruciais para o sucesso das pessoas. Quando as pessoas têm emoções positivas pensam de um modo criativo e expansivo e agem de um modo diferente aventureiro e exploratório, gerando por sua vez mais emoção positiva (Seligman, 2008).

Sentir uma emoção positiva, expressá-la, e provocar uma emoção positiva noutra pessoa, está no cerne da amizade e do amor. A felicidade e o bem-estar são os resultados desejados da psicologia positiva. Não basta aumentar os momentos passageiros de felicidade, é possível aumentar as circunstâncias internas que conseguem alterar o nível de estável de felicidade (Seligman, 2008).

3.2- A Psicologia Positiva nas Organizações – Organizações positiva

A psicologia positiva emerge assim como uma área de estudo científico multifacetada, concentrada na construção de melhor qualidade de vida, rapidamente se tornou transversal, e os seus estudos rapidamente se estenderam à psicologia das organizações. Pesquisas recentes têm destacado o importante papel de acentuar o positivo nas organizações. A acumulação de pesquisa conceitual e empírica tem enfatizado alguns conceitos que tinham sido subestimados, como virtuosidade, compaixão, bem-estar, esperança, eficácia, otimismo e resiliência e os resultados dos trabalhadores no local de trabalho (Norman, Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010).

Segundo a psicologia positiva, emergiram dois movimentos que alargaram o estudo destes processos positivos no âmbito organizacional: o movimento dos estudos organizacionais positivos (mais macro) e o comportamento organizacional positivo (mais micro) (Lopes, 2008).

O movimento - Estudos organizacionais positivos (positive organizational scholarship)

Transferindo a lógica da psicologia positiva para o domínio da gestão, significa gerir pessoas identificando e desenvolvendo o que está certo, focando-se nas qualidades. Estes estudos ganharam destaque com um trabalho de investigação na universidade do Michigan, liderada por Cameron, Dutton, Quinn e Caza. Este movimento novo da ciência organizacional que se concentra nas dinâmicas que levam a um desempenho individual e organizacional exemplar, como o desenvolvimento da força humana, a produção de resiliência, de recuperação e fomento de vitalidade (Carochinho, 2009; Cunha, Rego &

Cunha, 2007; Lopes, 2008).

O movimento - o comportamento organizacional positivo (positive organizational behavior)

Um número de investigadores organizacionais sentiram a necessidade de uma abordagem pró-ativa para a pesquisa organizacional.

Fundado por Fred Luthans (2002), tem como principal objeto, o estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para melhorar o rendimento nos contextos laborais atuais. O comportamento organizacional positivo explora as condições psicológicas e as forças humanas que se relacionam com o bem-estar dos trabalhadores e com a melhoria dos rendimentos. Em que as capacidades cognitivas, a criatividade, as capacidades de adaptação, o humor no local de trabalho são investigadas a fim de verificar em que condições os empregados prosperam (Luthans, 2002, p.59. cit. in Bakker et al., 2012; Luthans et al., 2007; Palma, Cunha & Lopes, 2007; Nelson & Cooper, 2007; Wright e Quick, 2009; Luthans, 2002a, p.59. cit. in Lopes, 2008).

Com a psicologia positiva, surge um novo olhar sobre o mundo do mercado de trabalho, com o seu foco nos atributos das pessoas. A psicologia positiva tem assim a nova missão de dar ênfase às forças humanas e às instituições positivas (Luthans et al., 2007; Nelson & Cooper, 2007; Wright & Quick, 2009).

A gestão e a gestão de recursos humanos devem transformar as organizações. As teorias predominantemente negativas sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações precisam de dar lugar a uma gestão baseada nas forças e orientada para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, para que ele atinja todo o seu potencial. Só estas organizações podem deter e desenvolver talentos, forças e capacidades psicológicas das pessoas, e assim atingirem resultados merecedores, produtivos, éticos e sustentáveis, que resultem em vantagem competitiva (Luthans et al., 2007).

As organizações enfrentam desafios contínuos e estão em constante mutação e adaptação. A globalização, as constantes novas tecnologias, as diferenças culturais, alterações de valores, a busca obsessiva de eficácia e eficiência dos funcionários e dos clientes, assim como a luta pela sobrevivência no mercado atual, competição no mercado mundial. De modo a conseguir ultrapassar os desafios, algumas organizações limitam-se a

resolver os problemas, já outras organizações têm uma abordagem positiva. Organizações que se preocupam, esforçam-se em desenvolver o potencial de seus colaboradores e da sua organização, sabem que é possível haver ganhos mútuos para as organizações e seus funcionários, que a saúde e bem-estar estão presentes e são vistas como fins em si mesmos. A autoeficácia e o otimismo poderão ser aprendidos através de formação de como utilizar as emoções positivas (Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano & Verel, 2010).

Segundo Bakker et al. (2012) as organizações até agora estavam concentradas em identificar e prevenir os fatores laborais que prejudicavam a saúde dos trabalhadores. Na atualidade existe um crescente interesse em utilizar o enfoque positivo nas organizações, onde se verifica uma preocupação permanente com a relação trabalho e bem-estar das pessoas. Já não basta ajudar aqueles que experimentam e vivenciam stresse. Muitos colaboradores precisam de aconselhamento, para conseguirem uma vida mais saudável, plena, e com qualidade de vida. Urge estudar e aplicar, condições e processos, que contribuam para o funcionamento ótimo nos locais de trabalho. Promover a saúde do trabalho e o desenvolvimento dos trabalhadores e examinar como é que fenómenos positivos, como a fortaleza, as virtudes e os recursos pessoais, podem ser utilizados como fatores protetores contra os riscos laborais.

Molina & Fernández-Abascal (2012) defendem que estados emocionais diferentes geram diferentes modos de processar as informações. Em momentos altamente emocionais, a habilidade do ser humano para regular os pensamentos e sentimentos, pode estar reduzida. As emoções positivas e negativas apresentam diferentes resultados no modo como se processa e recorda a informação. O modo como se percebe a realidade, a concentração, a aprendizagem, as memórias, estão muitas vezes relacionadas e são influenciadas pelos estados de espírito que se sente.

No seu estudo Rodriguez-Muñoz et al. (2012) analisou a relação recíproca entre exigências do trabalho, trabalho, recursos e oportunidades de recuperação. Especificamente, verificou-se que a carga de trabalho foi negativamente relacionada com autonomia e positivamente relacionado com oportunidades de recuperação. Além disso, as oportunidades de recuperação exercem um efeito negativo sobre a carga de trabalho e efeitos positivos sobre a autonomia e feedback. De um modo geral, os resultados sugerem a presença de uma espiral positiva ascendente entre as exigências do trabalho, recursos de trabalho e oportunidades de recuperação. A ideia que trabalho

significa diminuição de bem-estar está cada vez mais ultrapassada. Com as últimas investigações têm-se verificado que os problemas são o resultado da filosofia das organizações, em que o esforço e as exigências que um profissional despense para a realização do seu trabalho são tais que muitas vezes este já não consegue recuperar. Para além disso os recursos de trabalho que dispõe, nomeadamente autonomia e feedback, muitas vezes são bastante limitados. Exemplo disso são as cargas de horários excessivas que depois já não permitem que estes colaboradores possam usufruir de atividades de lazer, sejam elas familiares ou sociais, atividades estas que iriam permitir recuperar, funcionando como “oportunidades de recuperação”. Se um colaborador tiver muitas exigências no seu trabalho e baixos recursos os resultados serão negativos, e esse colaborador apresentará necessidades de recuperação num período curto.

Demerouti e Sanz-Vergel (2012) as autoras destacam o distanciamento psicológico e o relaxamento como fatores essenciais para o bem-estar laboral, permitindo aos colaboradores de uma organização recarregar “baterias”, recuperar dos stresses, recuperação, que deverá ser diária. Esta recuperação pode ocorrer em contexto de trabalho, designada como recuperação interna, ou recuperação externa se ocorrer fora deste. A recuperação interna é conseguida mediante pequenas pausas durante o dia de trabalho, a externa ocorre depois do dia de trabalho, nos fins-de-semana ou férias. É verdade que períodos longos de descanso permitem às pessoas recuperarem, mas esse efeito tem uma durabilidade muito curta. Daí que o descanso diário ou de fins-de-semana assume o papel muito mais importante para proteger o organismo e devolver o bem-estar. Quando não se verifica esta recuperação é possível entrar-se num círculo vicioso, em que a pessoa inicia o seu dia de trabalho num estado psicofisiológico cansado, o que obriga a um esforço adicional para conseguir obter o rendimento desejado. Este acumular leva a problemas de saúde graves.

A recuperação permite que o indivíduo volte ao seu funcionamento ótimo, recuperando tanto a nível fisiológico como psicológico, e que os níveis de stresse sejam reduzidos. Existem algumas atividades que permitem promover essa recuperação: o sono; atividades relaxantes como a meditação, yoga, passear, ouvir musica; atividades sociais, passar tempo com os amigos e família; praticar atividades físicas, contribui para melhorar a qualidade a saúde física e mental; atividades criativas; distanciamento psicológico, é a capacidade que a pessoa tem de não pensar no trabalho ou em fatores stressantes; todas estas atividades têm efeitos positivos os quais perduram até ao dia seguinte.

As condições de trabalho exercem uma grande influência nos colaboradores, todavia estes podem e devem modificar e influenciar o seu ambiente laboral, atribuindo desse modo significado ao seu posto de trabalho. Colaboradores com mais engajamento têm mais sucesso nessa influência do local de trabalho, sendo colaboradores com maiores níveis de autonomia e havendo troca de ideias sobre oportunidade de desenvolvimento com os seus superiores (Bakker et al, 2012).

O engajamento caracteriza-se por altos níveis de energia, e resistência mental; dedicação com o seu trabalho, o seu trabalho adquire significado para o sujeito, é motivo de entusiasmo e orgulho, o colaborador sente-se feliz. Vários estudos comprovaram haver relação direta entre o engajamento e o compromisso organizacional, o volume de faturação, a qualidade de serviço avaliada pelos clientes (Bakker et al, 2012).

O colaborador faz as coisas bem por si próprio, por valores internos. Referindo-se ao estado em que os colaboradores se sentem alegremente envolvidos, concentrados em seu trabalho, em que sentem o tempo passar rapidamente e conseguem “desapegar-se” do seu trabalho sem dificuldade. Resultando em trabalhadores mais criativos, mais produtivos, dispostos a ir mais além, estes sentem-se envolvidos no trabalho e na organização, com maiores probabilidades de progressão na carreira, revelando altos níveis de autoeficácia. Colaboradores engajados, interferem, agem sobre os eventos que afetam a sua vida, têm uma atitude positiva, tecem os seus próprios comentários positivos, a nível de apreciação, sucesso e reconhecimento. Colaboradores envolvidos sentem-se realizados após um dia cansativo de trabalho, vivenciando um estado agradável, para eles o trabalho é divertido. Têm uma atitude positiva em relação ao seu trabalho, às tarefas que realizam, fazem aquilo que precisa ser feito para a obtenção do sucesso das tarefas, fazem o seu trabalho com “paixão” (Bakker & Demerouti, 2008).

Esta energia e entusiasmo manifestam-se para além do seu local de trabalho, no desporto, seus passatempos. Colaboradores envolvidos, não são obcecados com o seu trabalho, conseguindo desfrutar de outras áreas de sua vida.

Colaboradores engajados executam melhor as suas tarefas e têm melhores resultados, pois experimentam mais emoções positivas, tais como felicidade, alegria, entusiasmo. Pessoas felizes, segundo vários investigadores, estão mais atentas às oportunidades de trabalho, mais sensíveis às necessidades dos outros e dispostos a serem úteis, são mais extrovertidos, otimistas e confiantes (Bakker & Demerouti, 2008).

Segundo a teoria das emoções positivas (Fredrickson, 2001) têm o poder de ampliar

o pensamento e gerar ações, assim como construir e aperfeiçoar recursos pessoais.

Recursos de trabalho, como o apoio social dos colegas e chefes, o feedback do seu desempenho, a autonomia, as oportunidades de formação e de aprendizagem, estão associados positivamente com o engajamento do colaborador na organização (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos laborais, como a autonomia, o apoio social, ajudam a atenuar o stresse, e os efeitos negativos de sobrecargas de trabalho e têm um efeito motivador nos trabalhadores (Bakker & Rodríguez-Munõz, 2012; Bakker & Demerouti, 2007).

A resiliência é um outro recurso pessoal que contribui para o engajamento no trabalho, colaboradores envolvidos são mais eficazes na adaptação das mudanças nos seus locais de trabalho. Trabalhadores envolvidos possuem recursos pessoais, incluindo otimismo, autoeficácia, autoestima, resistência, utilizam e adaptam estratégias de coping, que lhes permite ter controlo e impacto sobre seu ambiente de trabalho com sucesso, conseguindo assim alcançar uma carreira de sucesso, e melhorar o retorno financeiro da organização onde trabalham. Colaboradores de sucesso têm de assumir o compromisso e a responsabilidade do seu desenvolvimento pessoal, munindo-se de habilidades, atitudes e competências, ao longo de toda a sua carreira pessoal, mantendo uma vida pessoal e familiar fora do seu trabalho, e as organizações por sua vez promoverem a sua maior participação e autonomia nos seus locais de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

As organizações que se centram em fomentar a participação dos empregados, acabam por ter uma participação motivadora destes, as pessoas mostram entusiasmo para melhorar o seu trabalho, ao invés de lidar com problemas desagradáveis, as organizações deverão promover o engajamento, isso permitir-lhes-á diminuir os riscos e aumentar o sucesso nos processos de mudança. Colaboradores motivados conseguem manter o equilíbrio entre a energia que despendem e que recebem (Bakker et al, 2012).

Todo o ser humano tem o direito e o dever de ser feliz, essa felicidade depende em boa parte do trabalho. Fazer uma gestão positiva é a solução que os gestores de recursos humanos, professores, colaboradores, clientes, patrões, tem que adotar, só esta levará ao sucesso individual e organizacional. A empresa e todos aqueles que a compõem são responsáveis pelos sentimentos positivos ou negativos da organização. Urge analisar a gestão das pessoas a partir de dentro, baseando na psicologia positiva e criar assim as organizações positivas, em que valores como a coragem, o otimismo, a cooperação, emoções positivas, confiança, cidadania organizacional, devem ser ensinadas, treinadas e

aperfeiçoadas. Há mais vantagens em enfatizar as forças da positividade e das qualidades humanas do que nas energias negativas e fraquezas do ser humano (Cunha et al., 2007). “As pessoas tendem a ser mais felizes quando se encontram em situações que se ajustam às suas necessidades particulares ou são congruentes com as suas disposições” (Diener et al., cit. in Cunha et al., 2007, p.205).

A tarefa futura da psicologia positiva, é a de entender com profundidade os fatores que ajudam a robustecer as forças pessoais, a fim de promovê-las, delinear os contextos de “resiliência”, e de estudar com mais pormenor o terceiro pilar da psicologia positiva (emoções positivas, caráter positivo e organizações positivas) Entre os fenómenos indicativos de vida saudável destaca-se a resiliência, por referir-se a processos que explicam a superação de adversidades (Cunha et al., 2007).

A sociedade está num ponto de viragem e é urgente “Reinventar” as organizações. Conciliar trabalho e felicidade pode parecer utópico, mas é de facto o sonho do indivíduo e o grande objetivo da psicologia positiva. E terá que ser o novo paradigma da gestão das pessoas. Trabalhar com paixão, todos os que integram uma organização sentirem-se felizes por irem para o seu local de trabalho, será a grande mudança que os gestores, os líderes, os gestores de recursos humanos, os psicólogos das organizações devem adotar para que a “sua” empresa seja uma empresa positiva.

A gestão deverá a ter uma abordagem positiva, incentivando virtudes, respeitando a dignidade humana, mantendo a concentração na excelência, tendo sempre presente a busca da felicidade, promovendo a cooperação e o clima de confiança, estes deverão ser aspetos a ser trabalhados tanto a nível do indivíduo como da organização. “Os gestores, nos vários escalões hierárquicos de uma organização, têm uma oportunidade (...) a oportunidade de mudar o mundo. (...) A gestão pode ter uma influência positiva ou negativa (...) A má gestão cria péssimas condições de vida.” (Steward, 2004, cit. in Cunha et al., 2007, p. 479). Cabe a cada Organização, a cada Gestor de Recursos Humanos, a cada Colaborador, optar pela gestão que pretende e influenciar essa gestão. É preciso repensar o mundo, as estratégias e as pessoas. Trabalhar numa organização tem que ser percecionado por todos, como motivo impulsionador das potencialidades individuais, contribuindo para que o indivíduo transcenda as suas limitações, as suas forças interiores, o seu conhecimento, o seu sentido de justiça, de amor e de coragem, crescendo psicologicamente a todos os níveis. Este será certamente o novo paradigma que urge adotar na gestão das organizações, as organizações positivas, em face das exigências dos da Gestão de Pessoas dos tempos atuais

(Cunha et al., 2007).

Trabalhar, deverá ser uma experiência positiva na vida das pessoas, o seu trabalho deverá permitir-lhe sentir-se útil, responsável, respeitado, querido pelos que o rodeiam.

A psicologia positiva deverá estudar a felicidade de modo a que esta se instale e prolifere nas pessoas e organizações. Tentar promover a satisfação, a produtividade e a criatividade do indivíduo, de modo a que este explore as suas potencialidades. Tal como nos disse Aristóteles “A felicidade é o único desejo e a única finalidade da existência humana”.

As pessoas juntas nas organizações despoletam sentimentos que podem ser de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica. Trabalhar numa organização pode e deve desencadear as potencialidades de cada um, permitindo superar as limitações individuais e crescer psicologicamente. Quando o trabalho é um momento negativo, o colaborador transporta os efeitos negativos para a sua vida pessoal e familiar, degradando-a, não conseguindo separar as áreas de sua vida, trazendo: fadiga, preocupação, irritabilidade, agressividade, stresse. Se pelo contrário, trabalhar for um momento positivo, este impacto favorável é extensivo à vida particular e familiar. Atualmente já se percebeu que o homem não consegue separar completamente as áreas de sua vida, nem consegue ser integralmente saudável sem uma vida de trabalho também saudável (Cunha et al., 2007).

Norman et al. (2010) no seu estudo concluíram que num contexto de maior desemprego e na economia atual, as organizações devem perceber o potencial do seu capital humano para conquistar uma vantagem competitiva. O seu estudo sugere que os gestores podem e devem investir em desenvolvimento do capital psicológico positivo dos empregados e como resultado, terão os comportamentos úteis, tanto a nível de equipa como organizacional. Uma segunda implicação prática que daí adviria seria a diminuição das emoções e comportamentos tóxicos dos seus colaboradores que muitas vezes prejudicam propositadamente os seus colegas, quer seja pelo atraso da informação, pela dificuldade de tarefas, pela deturpação da comunicação, competições desleais, só para ganharem vantagem ou promoções, contagiando muitas vezes o local de trabalho.

A economia está a mudar de uma economia financeira para uma economia da satisfação pessoal, mais importante que o dinheiro começa a ser a satisfação na vida. O indivíduo pode maximizar a satisfação no trabalho, para tal cabe a cada um trabalhar e desenvolver as suas forças, que são forças de carácter que uma pessoa possui conscientemente, exercitando-as todos os dias no seu trabalho, amizades, família. As

organizações e as pessoas têm que reestruturar os empregos, reformulando-os, transformando-os numa devoção, atribuir-lhes significado, dando assim mais sentido à vida. Profissionais que vivenciam o seu trabalho como uma “devoção”, modificam a forma como trabalham, e são capazes de transformá-lo em algo significativo, organizam-no de modo mais eficiente, fazem tarefas extras para além das suas funções, solucionam situações, o trabalho contribui para um bem-estar superior, do indivíduo e daqueles que o rodeiam. O trabalho tem que ter subjacente a algo mais que uma troca de dinheiro (Norman et al., 2010; Raich & Dolan, 2008).

As organizações positivas são organizações onde as interações se baseiam no respeito, na clareza, na transparência, na participação, no apoio, cooperação, onde predomina a justiça, promovendo assim um ambiente positivo no seio das organizações, criando assim o sentimento de pertença e lealdade a todos os que a integram. As organizações deverão criar ambientes propícios à colaboração e com redes de apoio, só organizações com relacionamento de qualidade proporcionam a seus colaboradores, ambientes de ajuda e de espírito de cidadania organizacional e de segurança psicológica. Onde as pessoas procurem progressivamente aperfeiçoar resultados e processos ao invés de terem medo de cometer erros (Cunha et al., 2007).

Cada vez mais os cientistas dedicam a sua atenção às organizações, aos pontos fortes de carácter, à gratidão e estão concentrados na satisfação do colaborador (Wright & Quick, 2009).

Falar em sucessos marcantes, aspetos positivos e fortes, tanto individuais como coletivos, num contexto emocionalmente positivo e protegido, poderá resultar numa experiência de sucesso. Neste contexto, as organizações poderão e deverão ser facilitadores, profissionais, que saibam criar e preparar estes contextos, de modo a guiar os colaboradores, a desenvolverem a autoeficácia e a confiança. Estes ambientes são criadores de união e de sentido de coletivo (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

Todo o ser humano tem o direito e o dever de ser feliz, essa felicidade depende em boa parte do trabalho. Fazer uma gestão positiva é a solução que os Gestores de Recursos humanos, professores, empregados, clientes, patrões, tem que adotar, só esta levará ao sucesso individual e organizacional. A empresa e todos aqueles que a compõem são responsáveis pelos sentimentos positivos ou negativos da organização. Urge analisar a gestão das pessoas a partir de dentro, baseando na psicologia positiva e criar assim as organizações positivas, em que valores como a coragem, o otimismo, a cooperação,

emoções positivas, confiança, cidadania organizacional, devem ser ensinadas, treinadas e aperfeiçoadas. Há mais vantagens em enfatizar as forças da positividade e das qualidades humanas do que nas energias negativas e fraquezas do ser humano (Cunha et al., 2007).

As relações existentes entre a organização e os seus colaboradores, são fundamentais para o sucesso de organização e das pessoas. São as pessoas que marcam a diferença, daí que seja fundamental que as organizações se concentrem naquilo que é importante para os seus colaboradores. “As pessoas marcam a diferença sobretudo se forem autoconfiantes, otimista, esperançosos e resilientes”(Bakker et al, 2012).

Nas organizações em que vigora uma gestão positiva, existe um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas organizacionais, verificando-se um encorajamento aos mais fracos, estímulo à lealdade e competição justa, uma gestão adequada do stresse. Estas organizações originam dinâmicas sociais saudáveis, pois verificam que as forças e as capacidades psicológicas positivas podem ser geridas em prol do desempenho organizacional e simultaneamente da realização pessoal dos colaboradores. Os efeitos da positividade organizacional podem mesmo transcender para o exterior, gerando impacto positivo na satisfação do cliente e da comunidade envolvente.

3.2.1-Organizações positivas e networking

As organizações em rede serão a alternativa à tradicional burocracia coerciva. O controlo terá que estar assente em novos pressupostos que permitam às organizações serem mais flexíveis e responderem prontamente à conjuntura económica. Nos modelos organizacionais do século XX as relações sociais eram vistas como algo negativo, que deveria ser excluído do trabalho e da vida organizacional. Atualmente nas “organizações em rede”, pelo contrário, as relações sociais são vistas como um dos principais motores do funcionamento organizacional, “o *networking* é algo que os introvertidos e “desajeitados” também podem fazer com competência.” (Lopes & Cunha, 2009).

Neste sentido, um bom *networker*, não é obrigatoriamente alguém muito popular, que conhece e é conhecido por inúmeras pessoas, quantidade e qualidade não são sinónimos. Poderá afirmar-se que é a qualidade das relações que se estabelecem nas redes sociais que determina o sucesso da pessoas, não é alguém que conhece todas as pessoas, mas antes alguém que conhece as pessoas certas, nas alturas certas, que lhe permitirão alcançar os seus objetivos. Contudo isto não quer dizer que as pessoas deverão ser egoístas

ou manipuladoras nos seus relacionamentos. Pelo contrário, deverão saber guiar as suas vidas, as suas amizades, os seus conhecimentos, de acordo com os seus verdadeiros valores, ideais e sonhos. Em alguns casos, estas redes sociais até podem ser poucas, desde que sejam as mais acertadas para se tornarem produtivas e eficazes, neste caso poderemos dizer que é networking eficaz. O mesmo acontece com as organizações, têm que perceberem que é fundamental retirar vantagens das relações com outras organizações e indivíduos. As pessoas têm que ir construindo a sua teia à semelhança da aranha, assim como as organizações. As organizações de sucesso e de futuro serão aquelas que saberão ser seletivas nos seus relacionamentos, não serão necessariamente aquelas que estabelecem densos e avolumados tipos de relações, mas aquelas que seletivamente escolhem os seus interlocutores na rede sócio organizacional em que estão inseridas (Lopes & Cunha, 2009).

Organizações centrais, serão aquelas que souberem estabelecer e manter as relações que lhe permitirão facilmente alcançar os seus objetivos. Permitindo-lhes assim assumirem papéis proeminentes e poderosos nos seus contextos pelas posições que ocupem na estrutura dessas redes. Ou seja quanto melhor posicionada na rede social, estiver uma pessoa ou organização, maior facilidade terá em rumar em direção ao sucesso. O seu poder será visível, assim como a influência que exercerá na sua rede. Estas organizações têm o poder de juntar, conciliar, recursos e capacidades dispersas nas redes organizacionais, serão certamente organizações líderes de mercado, que assumem um papel de liderança ao nível da promoção da inovação dentro de si mesmas e nas outras organizações da rede. Assim como poderão e deverão implementar mudanças, bons exemplos, fundamentais na sociedade, pois serão facilmente seguidas, e terão o poder de contagiar a sua rede. Podendo servir como plataforma de incentivo e contribuindo para o estímulo do comportamento empreendedor e do desenvolvimento económico e social do país. Promovendo a interatividade dos colaboradores. Em suma, quer ao nível individual quer ao nível organizacional, networking eficaz não é estabelecer relações com muitas partes. É antes selecionar de forma estratégica os parceiros com quem cada um se quer relacionar em função dos seus próprios objetivos (Lopes & Cunha, 2009).

Na opinião de Tom Peters, um dos grandes gestores de pessoas, os relacionamentos sociais são fulcrais no sucesso das pessoas e organizações. Toda a organização que ambicione ser uma organização de excelência deverá essencialmente tratar as pessoas com respeito, só conseguir obter produtividade e compensação financeira se cuidar dos trabalhadores como o capital mais importante. Os gestores das organizações deverão

dedicar grande parte do seu tempo aos colaboradores (Peters & Waterman, 1987).

Numa organização positiva, o gestor de recursos humanos saberá utilizar a Networking como uma ferramenta muito importante para alcançar os objetivos da empresa. Assim como permitir-lhe-á fazer uma avaliação mais correta de todos os colaboradores, pois através das networkings eficazes conseguirá ver refletida a avaliação feita por outros elementos da rede, colegas, parceiros, fornecedores, utentes. A tomada de consciência das networkings eficazes deverá ser vista principalmente numa ótica de melhoria contínua dos serviços prestados.

Atualmente o que se requer das lideranças é uma capacidade para inspirar, motivar e facilitar, a qual só pode ser alcançada com a vivência enriquecida dos relacionamentos sociais dentro das organizações, entre os seus membros e o exterior.

Indivíduos que têm a capacidade de induzir estados psicológicos positivos, criar estados otimistas nos outros, tendem a assumir posições centrais nas redes, pois são mais procurados pelos outros (Lopes, 2008).

As organizações privadas ou públicas, podem e devem aproveitar os benefícios do funcionamento numa lógica de rede, de modo a conseguirem uma boa gestão das pessoas.

Considera-se assim que, a ciência ao perceber o funcionamento ótimo das relações sociais, das organizações e dos indivíduo, de como isso pode contribuir para impulsionar as suas forças e virtudes, mais facilmente o poderá ajudar a superar obstáculos e a lidar com as adversidades inerentes à vida, de como isso o pode ajudar a encontrar e alcançar os seus valores. Desta forma, a Psicologia Positiva considera que todo e qualquer ser humano, grupo ou instituição, deverão saber selecionar e posicionar-se nas suas redes sociais.

3.3-Capital Psicológico

Luthans definiu capital psicológico como um estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo, que é caracterizado por quatro características: (autoeficácia) ter confiança em si mesmo para agir e dedicar o esforço necessário ao sucesso de tarefas desafiantes; (otimismo), fazer atribuições positivas sobre o que sucede no presente e no futuro, ser perseverante no cumprimento das metas e se necessário reorganizar e repensar os planos e trajetórias das mesmas, (esperança), para ter sucesso, (Resiliência), ser capaz de aguentar e recuperar-se dos problemas e das adversidades de modo a conseguir alcançar o êxito. O capital psicológico positivo pode ter diversos

benefícios nas organizações especialmente a nível da produtividade e satisfação laboral (Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008; Luthans et al., 2007; Luthans, Youssef & Avolio, 2007¹, cit. in Lopes 2008).

O capital psicológico positivo é visto como o resultado da combinação de esperança, otimismo, autoeficácia, resiliência. O capital psicológico positivo no colaborador poderá levar a comportamentos de trabalho desejáveis, pois estes indivíduos esforçam-se em obter êxito nas suas tarefas, encontrando para tal várias alternativas, caminhos que lhes permitam chegar ao sucesso, tanto individual como organizacional, recorrendo muitas vezes à sua criatividade, sendo persistentes nos seus objetivos até alcançarem a meta, confiando nas suas habilidades, não tendo receio de experimentar novos métodos. São normalmente otimistas do futuro e mantêm uma orientação positiva (Norman et al., 2010).

O capital psicológico positivo traz uma perspetiva emergente e uma nova abordagem que deverá ser interiorizada pela gestão dos recursos humanos. Vai além do capital humano, não é apenas o conhecimento explícito, competências e habilidades, que simplesmente podem ser construídos através de educações e programas de treinamento. O capital psicológico positivo vai além do capital social, representa uma nova oportunidade que para além das correntes relações sociais e networking entre os indivíduos, departamentos e organizações. É mais que um influente grupo de contactos ou de pessoas com quem o colaborador tem relações úteis e funcionais. É positivo, levando a comportamentos organizacionais positivos e o desenvolvimento das competências; é mensurável (Luthans, Youssef & Avolio, 2007²).

Os fatores do capital psicológico permitem que as pessoas atinjam os seus objetivos mais facilmente, que sejam mais motivadas, capazes de superar adversidades e, sendo assim mais resistentes. Pessoas confiantes serão capazes de transferir e aplicar a sua esperança, otimismo e resiliência para as tarefas específicas dentro de domínios específicos de suas vidas. Uma pessoa resiliente utilizará os mecanismos adaptativos necessários para um otimismo realista e flexível. O capital psicológico autoconfiança, a esperança e a resiliência podem, por sua vez contribuir para um estilo explicativo otimista. Da interação dos quatro fatores que compõem o capital psicológico, várias relações positivas são possíveis, assim como vários resultados positivos (Luthans et al., 2007). E cada um destes fatores tem-se mostrado positivamente relacionado com os resultados de desempenho nas organizações (Luthans, Youssef & Avolio, 2007²).

3.3.1 - As características do Capital Psicológico

A resiliência, a autoeficácia ou autoconfiança, o otimismo e a esperança constituem as 4 características do Capital Psicológico, as quais serão abordadas sucintamente.

3.3.1.1 – Resiliência

A resiliência refere-se a processos que explicam como é possível a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (Tavares 2001; Yunes 2003; Yunes 2006).

A Resiliência é a habilidade pessoal de adaptar-se e superar com sucesso os desafios e situações stressantes. Mesmo diante de adversidades, pressões do trabalho, problemas familiares, dificuldades financeiras, a pessoa adapta-se de forma saudável e construtiva, e ainda sai melhor da situação, ou seja retira sempre uma lição positiva daquilo que lhe aconteceu.

O termo é oriundo da física, trata-se da capacidade dos materiais de resistirem aos choques e pressões sem alterar suas qualidades, recuperando sua forma original. As árvores são um excelente exemplo de resiliência, pois têm a flexibilidade e resistência suficiente para sobreviverem a temporais e secas, para depôs superarem e florescerem.

A resiliência foi definida por Garmezy (1984) como resistência ao stresse ou invulnerabilidade frente a condições adversas. Ela pode ser vista como oposta a vulnerabilidade, ou seja, o indivíduo resiliente não apresenta problemas comportamentais e emocionais frente a fatores stressantes (Tavares 2001).

Nos anos recentes o termo foi incorporado pelas ciências humanas e expressa a capacidade de um ser humano de superar traumas e adversidades. Resiliência é uma habilidade vital na atualidade, é fundamental que o individuo desenvolva e aperfeiçoe a capacidade de “dar a volta por cima”, para que na presença de condições adversas tenha a capacidade de se manter calmo, cheio de energia, focado, produtivo, com um propósito. A pessoa resiliente transforma as adversidades em oportunidades. Consegue aprender com as experiências da vida. É flexível, criativa e otimista, adapta-se com facilidade às circunstâncias, consegue superar e progredir sobre pressão. Acredita nos seus próprios potenciais, acredita em si, é uma pessoa extremamente autoconfiante. Assim como acredita no potencial dos outros e contribui para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Na vida organizacional o indivíduo depara-se com riscos e incertezas associados a questões como mudanças tecnológicas, downsizing, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, stresse e burnout, a resiliência torna-se cada vez mais um elemento fundamental

que pode transformar estas adversidades em oportunidades e sucessos tanto a nível individual como organizacional, aproveitando para crescer, se desenvolver e adaptar-se á mudança (Carochinho, 2009).

Abu-Tineh (2011) defende que as pessoas resilientes enfrentam mais facilmente os desafios do que os outros quando têm que enfrentar as mudanças, assim como recuperam o seu equilíbrio mais rápido, mantêm um nível mais elevado de produtividade, conseguem atingir mais facilmente os seus objetivos e tendem a ficar ainda mais forte do que antes.

Resiliência é um modo criativo, inovador, de reagir às adversidades, muitas vezes utilizando o humor. Todos nós temos que aperfeiçoar esta característica, tornando os sentimentos e pensamentos mais fortes. Resiliência não é sinónimo de egoísmo ou frieza, não deverá ser uma técnica utilizada para não precisar dos outros, pelo contrário será um modo positivo de perceber que na vida nem tudo acontece como planeado é preciso saber cheirar, sentir, deliciar-se ao longo da estrada da vida. É uma descoberta da personagem fantástica maravilhosa que cada um tem dentro de si e desse modo descobrir o seu potencial. Procurando sempre novos caminhos, novas experiências, estando preparado para enfrentar novos desafios, conhecer novas pessoas, tendo uma mente aberta a novas culturas. As pessoas sentem-se mais livres para perseguirem os seus ideais, o seu coração e os seus sonhos, não desistem perante as adversidades, pois são mais resistentes, traçam caminhos e caminhos alternativos. Esta característica aumenta o sentimento de liberdade e de felicidade, faz com que as pessoas saboreiem a vida, e vejam muito para além daquilo que os olhos veem. Aprendem a confiar nos outros. Porque na vida só há duas opções escolher ser feliz, treinar e praticar para tal ou simplesmente escolher não fazer nada para ser feliz.

Todas as pessoas necessitam desta qualidade, porque uma coisa é certa, na vida estão incluídos momentos adversos. É comum, hoje em dia, a pessoa sentir-se pressionada no ambiente de trabalho, ter que produzir mais, com melhor qualidade, com número menor de pessoas e em um tempo menor.

A vida é constituída de enormes mudanças, umas planeadas, mas na maior parte imprevisíveis, novos desafios estão sempre surgindo, por isso mesmo, é de suma importância que cada pessoa aprenda a lidar adequadamente com seus desafios. A resiliência permite a superação das dificuldades com maior facilidade.

3.3.1.2 -Autoeficácia ou Autoconfiança

Pessoas autoconfiantes tomam decisões baseadas numa avaliação favorável,

interpretam os desafios como oportunidades. Esforçam-se mais para desenvolver as suas competências quer comportamentais, sociais, técnicas, e assim alcançar os seus objetivos. Tornam-se pessoas perseverantes, que não desistem ao primeiro obstáculo. Pessoas autoconfiantes têm uma abordagem confiante da vida e dos problemas, abordam-nos de forma determinada, não desistem com facilidades, têm uma imagem positiva das suas capacidades, tendem por sua vez a aceitar objetivos exigentes, procurando assim recompensas valiosas, caminhando assim para o sucesso (Cunha, et al., 2007, p.163-165).

Na “Relação consigo Mesmo” as pessoas tem que trabalhar o seu autoconhecimento, a sua autoestima e a sua autoconfiança, só assim conseguirão ter sucesso no seu desenvolvimento pessoal e social. Cada pessoa terá que dominar a “Relação consigo Mesmo” para depois numa segunda parte aperfeiçoar a relação com os outros.

Segundo um dos primeiros grandes sábios da humanidade, Sócrates, “conhece-te a ti mesmo” deveria ser um dos primeiros desafios e aventuras que cada pessoa deveria enfrentar. Tomar consciência das capacidades e limitações é condição “*sine qua none*” para que o ser humano se consiga aperfeiçoar. “Tomar consciência de si mesmo é o processo mais importante que acontece na vida de uma pessoa” (Allport, G., cit. in Estanqueiro, 1992, 15).

Uma pessoa que se conhece bem a si própria saberá mais facilmente superar os seus pontos fracos, principalmente apostar e desenvolver os pontos mais fortes. Já que o ser humano consegue resultados brilhantes, quando trabalha, investe ou desenvolve características, competências positivas, ou pontos fortes, É importante que se torne um estudante de si mesmo, que desenvolva a sua autoestima conseguindo assim aumentar a sua autoconfiança. Sempre que as pessoas não acreditarem que conseguem atingir os objetivos que pretendem elas não terão incentivos para agir e muitas vezes deixam influenciar-se pelos outros, pelos que não acreditam na possibilidade de atingir metas. Para aprofundar o autoconhecimento, cada pessoa deverá fazer uma autoanálise, que consiste em observar-se na relação com os outros, com o intuito de descobrir características que definam a personalidade, examinando atitude, comportamento, ideias, gostos. Deverá tentar “ver-se” a si próprio, do lado de fora. O objetivo é ver-se com objetividade e verdade, para melhor lidar consigo mesmo. Neste autoconhecimento também é fundamental que se aprenda com a opinião que os outros têm, devendo aproveitar os elogios e as críticas. Assim através da “janela de Johari”, cada pessoa pode verificar os quatro “Eu” “Eu Aberto”- área da personalidade conhecida pelo próprio e pelos outros, “Eu Secreto” conhecida pelo próprio e

vedada aos outros, “Eu Cego” conhecida pelos outros e ignorada pelo próprio, “Eu Escondido” desconhecida pelo próprio e pelos outros (Estanqueiro,1992, p. 20,21).

Cada pessoa deve aprofundar o conhecimento de si e descobrir as suas aptidões e potencialidades, assim fortalecerá a sua autoestima e autoconfiança. Deverá aprender a gostar de si mesma e aprender a viver consigo mesma, deverá aperfeiçoar a sua autoestima de um modo equilibrado. Quem gosta de si cultiva relações humanas mais positivas, agradáveis e saudáveis. Estando disponível para gostar dos outros, cooperar com eles, ajudá-los a ultrapassar obstáculos e muitas vezes funcionar como um exemplo a seguir. A autoestima permite que a pessoa consiga reagir e ultrapassar as críticas, assim como permite continuar em frente, avançar na linha da frente, mesmo quando se cruzam com pessoas egoístas e agressivas, facto inevitável na vida das pessoas.

A autoconfiança provém da autoestima, é uma atitude que exerce influência positiva no desenvolvimento pessoal e na relação com os outros. O sucesso das pessoas advém muito da sua autoconfiança, pois pessoas que acreditam em si próprias, confiam nas suas forças, na sua motivação, nas suas capacidades, e não desistem perante as dificuldades.

Uma pessoa com autoconfiança vê os problemas como desafios e as mudanças como oportunidades. O pensamento positivo cultiva-se, cada pessoa deverá aperfeiçoar a sua autoconfiança, de modo a combater a insegurança, a ultrapassá-la e a aprender a procurar soluções alternativas às circunstâncias da vida, ao invés de sentir-se um “coitado”. Deverá visualizar-se como a pessoa de sucesso que deseja ser.

Pessoa positivas terão que ter um perfeito conhecimento de si próprias, de modo a aperfeiçoar a sua autoestima e sua autoconfiança, assim a relação “consigo mesmo” permitirá viver uma vida mais plena, mais feliz, pois saberão qual o caminho que querem percorrer e como alcançá-lo. Funcionando como instrumentos fundamentais ao desenvolvimento pessoal. “Se uma pessoa executar o seu trabalho como se já gostasse dele, ganhará interesse, ou mesmo entusiasmo por aquilo que faz...se uma pessoa agir como se já estivesse segura de si, vencerá a timidez e sentir-se-á mais confiante.” (Estanqueiro, 1992, p. 20,21).

Tams 2008, no seu estudo prático baseado em entrevistas, conclui que a capacidade que os colaboradores têm de autogerirem a sua autoeficácia pode ser melhorada, através de programas de treino e de formação para elevar a *mindfulness* e esta deverá ser uma prática de desenvolvimento de recursos humanos. Sugere que as organizações deverão adotar uma perspetiva centrada na pessoa, em que deverá haver um investimento na formação

construtiva da autoeficácia dos colaboradores. Na atualidade as organizações estão cada vez mais preocupados com a gestão de desempenho de seus colaboradores, é dada atenção à definição de objetivos, feedback e avaliação de desempenho. No entanto, para que as pessoas possam realmente alcançar o seus objetivos e se adaptar às expectativas de outras pessoas na organização, e à própria organização, elas precisam principalmente de acreditar em sua própria autoeficácia. Pessoas induzidas a esperar mais de si mesmas, com níveis mais elevados de autoeficácia leva-as a alcançar níveis de desempenho mais elevados. Elogiar a pessoas, transmitir um feedback positivo, ou expectativas positivas, eleva normalmente o conceito de autoeficácia. A nível organizacional os indivíduos cada vez mais tem responsabilidade na sua aprendizagem, no seu desenvolvimento, por isso mesmo importa investir cada vez mais no treino e adequação da consciência das pessoas sobre a sua autoeficácia.

3.3.1.3 – Esperança

A esperança é o processo que reflete a convicção da possibilidade de um futuro melhor, a convicção que um objetivo é alcançável e a definição de planos para alcança-lo. Isto significa que pessoas positivas são capazes de definir objetivos, encontram formas de alcança-los e automatizam-se para os realizar. Pessoas positivas têm uma maior força de vontade, sentem-se desafiadas pelos objetivos, valorizam o progresso das suas vitórias, são flexíveis, adaptando-se a novas situações sempre até alcançar esses objetivos (Cunha, et al. 2007, p.167 - 171).

“Sem esperança o mundo pararia e não haveria mais homens, pois cada criança que vem ao mundo, e a maternidade, é um grito de esperança” A esperança pode ser um traço de personalidade mais ou menos estável ou uma esperança passageira, sendo desejável a primeira, sendo unifatorial, sendo os objetivos mais importantes que os meios (Oliveira, 2010).

3.3.1.4– Otimismo

O termo “otimismo” apareceu no início do sec XVIII. Otimismo é “uma disposição ou atitude associada a uma expectativa sobre o futuro material ou social que o avaliador olha como socialmente desejável para o seu proveito ou prazer” (Tiger, 1979, cit. in Oliveira, 2010, p. 67).

Alguns autores consideram este tema banal e superficial, passando este tema a ser tratado com cientificidade, principalmente, a partir do livro de Seligman “o otimismo

aprendido”, contribuindo decididamente para a psicologia positiva.

O otimismo é uma característica importante da personalidade, assim como envolve a componente emocional e motivacional, do modo como um sujeito processa as informações do futuro, mais ou menos estável em circunstâncias normais, e que tende a predominar em situações de adversidade (Oliveira, 2010).

Normalmente pessoas pessimistas tendem a acreditar que eventos ruins duram longos períodos de tempo, influenciando as suas ações, não fazem nada para alterar o mau momento, ou a situação difícil que estão vivendo, e consideram que são por sua própria culpa. Os otimistas tendem a acreditar que a derrota é apenas um contratempo temporário, acreditam que a derrota não é culpa deles. Interpretam estas situações como desafios a serem ultrapassados. Estudos científicos têm demonstrado que pessoas pessimistas desistem com mais facilidade e ficam deprimido com mais frequência, e que os otimistas têm melhores resultados na escola, no trabalho (Seligman, 1990).

O otimismo é uma característica cognitiva e emocional que estimula a obtenção de resultados positivos, sendo motivado e motivador. Exerce impacto positivo na saúde dos indivíduos. Esta característica torna as pessoas mais persistentes nos seus objetivos, levando assim ao sucesso das ações e ao bem-estar das pessoas Cunha et al., 2007).

No âmbito organizacional os gestores devem ser mercadores de otimismo, no entanto este otimismo não deve ser desajustado, nem excessivo, pois pode cair no erro de desvalorizar os acontecimentos ou problemas, ou simplesmente acreditar que tudo se irá resolver, tomando decisões que ignorem os riscos, ou que os negligencie.

Pessoas otimistas tendem a interpretar as suas perturbações como passageiras, ultrapassáveis, controláveis e específicas de determinada situação, resultantes de circunstâncias temporárias ou outras pessoas. Pessoas pessimistas, acreditam que as situações negativas são permanente, que a causa é pessoal, desvalorizando aquilo que fazem. Ficam deprimidas com mais facilidade, têm piores resultados em diversos campos de sua vida, quer pessoal, social, profissional, têm vidas mais longas e saudáveis. Existem vários estudos científicos que comprovam que o otimismo está relacionado com a longevidade (Seligman, 2008).

O pessimismo e a depressão são realidades aprendidas, assim como o otimismo e a felicidade são passíveis de aprendizagem, com todas as implicações saudáveis que daí advém, esta é uma grande descoberta e um dos pilares da Psicologia Positiva. A depressão é uma das grandes patologias deste século. Otimismo aprendido expressa o processo de

identificar os pensamentos e crenças perturbadoras, questioná-los e buscar evidências destas crenças para em seguida desenvolver novos pensamentos e crenças mais adaptativos e positivos. O otimismo é fulcral para a felicidade de um indivíduo, para a saúde física, psíquica e sucesso pessoal, social e profissional. Um otimista tem como principais características: sociável, sentido de eficácia, objetivos definidos de vida, conseguir seguir em frente nos insucessos, ter locus de controlo, responsabilidade, sentido de humor, realismo. É uma variável da personalidade, difícil de mensurar, que deve ser estudada a fim de ser promovida (Oliveira, 2010).

A biologia frequentemente torna a mudança difícil ou impossível apesar dos esforços subjacentes. Mas a visão de que tudo é genético e que não se pode mudar está errada. Existem coisa que podem ser alteradas, outras que não podem, e algumas que podem ser alteradas com muito esforço. O otimismo é uma habilidade que pode ser aprendida com sucesso, depois de aprendida poderá aumentar a realização no trabalho e melhorar a saúde física. O primeiro passo para o sucesso é aprender formas de enfrentamento, desenvolvendo habilidades para lidar com situações menos boas (Seligman, 2007).

Otimismo não é sinónimo de estar sempre alegre, acreditando que tudo é maravilhoso, mas sim a capacidade de retirar o melhor daquilo que acontece. Pessoas otimistas são aquelas que aprendem com todas as circunstâncias da vida, que comemoram quando as coisas boas acontecem, que retiram grandes lições e soluções dos erros, acreditam conseguir ultrapassar sempre obstáculos. As organizações devem contratar pessoas alegres, bem-humoradas, entusiastas e otimistas, pois este espírito positivo é contagiante, e acreditar é poder, é conseguir, é fazer acontecer.

Pessoas otimistas têm a habilidade de desenvolver novas perspetivas para interpretar os acontecimentos negativos e dar a eles um novo significado ou sentido, e as pessoas que não têm esta qualidade desenvolvida têm que treiná-la e aperfeiçoá-la. Duas pessoas diferentes interpretam o mesmo acontecimento de modo diferente e as interpretações determinam as reações que, por sua vez estão diretamente relacionadas com aquilo que cada pessoa sente.

Enquanto uma pessoa se sente estimulada por perceber determinada situação como um desafio para ela vencer, uma outra pessoa diante da mesma situação pode se sentir desmoralizada ou ameaçada e viver sentimentos depressivos ou de stress elevado. Isto prova que as emoções de cada um e comportamentos não são desencadeados pelos

acontecimentos mas sim pela forma como pensam e avaliam os acontecimentos.

Se cada um aprender a ser mais otimista, ou seja construir uma forma de pensar mais positiva, adotando estratégias positivas, focando-se mais nas avaliações positivas das situações, perceberá e sentirá que cada pessoa tem o controlo sobre si próprio e sua resiliência aumentará. Os estilos ou padrões de pensamento são mutáveis, não são traços fixos de personalidade. Portanto, mesmo que o estilo seja pessimista, aprender o otimismo é um processo que requer treino mas que é possível. Ser uma pessoa positiva, otimista não é sinónimo de não ter consciência da realidade, pelo contrário. As pessoas positivas sabem que na vida pessoal e profissional surgem obstáculos, problemas, dificuldades, essa é a realidade de todos os seres humanos, a grande diferença é que este procura soluções, consegue encontrar energias e ter a ajuda de bons colegas. A pessoa negativa mesmo quando tudo lhe corre bem, já está a pensar que no dia seguinte irá correr mal.

O otimismo considera e aprende a partir de eventos positivos e negativos, bem como suas causas e consequências, também lhe permite distanciar-se dos seus fracassos e interiorizar os sucessos. É uma característica fundamental nas organizações, pois existem muitos aspetos, decisões e ações que saem do controlo do colaborador (Luthans, Youssef e Avolio, 2007) ².

São dois modos distintos de pensar, os quais trazem consequências nas escolhas, no modo de agir, no relacionamento dos outros, no modo como se encaram as mudanças, no modo como se lutam pelos sucessos, ao longo de todo o percurso de vida, quer pessoal, profissional e social.

Lopes (2008) leva o conceito de otimismo para além do conceito dos estudos de psicologia positiva, abrindo um novo campo de pesquisa, analisa o otimismo como a capacidade de persuasão, de gerar nos outros este estado psicológico de otimismo. Esta nova abordagem concentra-se na análise das inter-relações entre dois sujeitos. Verificou no seu estudo que os estados psicológicos positivos são fundamentais para promover níveis de desempenho e bem-estar mais elevados, tanto a nível organizacional como individual.

A capacidade de induzir estados psicológicos nos outros é uma poderosa forma de desenvolver organizações e pessoas. No entanto a relação não é assim tao linear, pois verificou que tanto estados psicológicos positivos como negativos influenciam e podem provocar nos outros estados psicológico positivos ou negativos. Por vezes estados psicológicos positivos, como por exemplo uma autoestima elevada, pode impedir de ver a realidade, pode dificultar a relação com os outros, pois estão só concentrados em si

mesmos, por vezes vivem em estados de grande ansiedade, o seu narcisismo e egoísmo pode traduzir-se numa baixa realização pessoal, fraco desempenho profissional, podendo mesmo vivenciar níveis de stresse e burnout superiores aos outros colaboradores. Indivíduos com alta autoestima podem promover conflitos organizacionais, serem responsáveis por perceções de injustiça nos outros colaboradores (Lopes, 2008).

Também o otimismo irrealista pode prejudicar indivíduos e organizações. Por vezes as suas previsões são exageradamente otimistas, tornando-se irrealistas, revelando-se em comportamentos desajustados à situação, por vezes são demasiado ambiciosos em relação ao tempo, outras vezes o seu otimismo não lhe permite ver os riscos. Os otimistas irrealistas devem ser ensinados a corrigir o seu irrealismo. Em certas circunstâncias o pessimismo pode ser vantajoso (Lopes, 2008).

Por vezes uma visão pessimista do mundo leva os pessimistas a prepararem-se melhor para as adversidades que esperam deparar-se no futuro, antecipando recursos e soluções que possam necessitar mais tarde para resolver os problemas e responsabilidades que tenham que enfrentar, o pessimismo relaciona-se positivamente para o enfrentamento pró-ativo. Embora muitas vezes considerado um estado psicológico negativo, este pode desempenhar um papel positivo na criação de comportamentos de adaptação nas organizações. A nível de proatividade os resultados demonstraram uma relação positiva tanto nos otimistas, como nos pessimistas. O otimismo e o pessimismo não devem ser visto como opostos, mas sim como dimensões diferentes, interessando investigar como eles interagem um com o outro. Indivíduos com uma autoestima elevada e um otimismo irrealista podem criar uma espiral positiva, em que este, ao acreditarem em resultados fáceis, com altas expectativas, torna-os mais resistentes às mudanças, causando assim resultados negativos (Lopes, 2008).

Virtudes e capacidades psicológicas positivas (confiança, inteligência emocional, otimismo, autoeficácia) podem promover resultados negativos tanto a nível individual como organizacional. E o inverso, estudos empíricos demonstraram que realistas depressivos, pessoas com um “humor triste”, pessimistas, muitas vezes têm uma maior satisfação, mais apoio nas redes sociais, maior progresso pessoal, revelando assim resultados positivos tanto a nível individual como organizacional. “As coisas boas não são sempre boas e coisas más nem sempre são más...”. Destaca a necessidade de promover “boas vibrações” como o caminho certo para se construir um mundo melhor (Lopes, 2008).

3.4 - Líderes Positivos

É possível combater a negatividade do colaborador, usando a positividade através de uma liderança transformacional. Não tem sido dada atenção suficiente à negatividade dos colaboradores e principalmente como combatê-la. Indivíduos com maiores níveis de capital psicológico têm um impacto muito maior na organização, experimentam um senso de controle pessoal e de autonomia, um componente de capacitação psicológica, sobre seu ambiente de trabalho. Conseguem estudar e conceituar outras opções para atingirem o objetivo pretendido (esperança) e são pessoas mais propensas a exercer essas opções no local de trabalho (eficácia) com expectativas positiva (otimismo) e ser capaz de saltar da adversidade (resiliência) (Avey et al., 2008).

A liderança deverá propiciar um ambiente de trabalho saudável, que encoraje relacionamentos de trabalho positivos, que gere stresse positivo, gerindo a quantidade necessária de stresse, sem abusar dos seus colaboradores. Onde se verifique uma comunicação aberta, de modo a que os colaboradores da organização sintam que podem expressar as suas ideias e sentimentos, permitindo à organização agir nas preocupações e descontentamentos de seus colaboradores, antes que os problemas se tornem destrutivos (Quick et al., 2005; Fletcher, 2010).

Um líder deverá tomar algumas medidas de modo a que consiga garantir a criação do stresse positivo no local de trabalho: estabelecer objetivos desafiadores, criar relações de confiança, incentivar uma cultura de aprendizado, comunicar-se abertamente, incentivar o comportamento exploratório, comemorar pequenas vitórias e êxitos, aproveitar a diversidade no local de trabalho, aceitar o conflito construtivo, selecionar para obter um ajuste apropriado (Quick, et al, 2004, p. 369, cit. in Quick et al., 2005).

Exemplos e técnicas positivas ou corretas melhoram substancialmente o desempenho humano. As pessoas aprendem melhor, e melhoram o desempenho de suas tarefas quando estas se concentram nos sucessos ao invés dos fracassos, ou erros, o mesmo se aplica no local de trabalho. A ideia de aprender com os aspetos positivos tem que ser aplicada na gestão. Os gestores, muitas vezes concentram-se em tentar reparar o que não está certo na organização, em solucionar problemas e isto tem consequências nefastas para os gestores, colaboradores e ambiente no local de trabalho. Pois isto propicia um ambiente de trabalho onde a criatividade e a inovação são sufocadas, a resistência à mudança é elevada, o compromisso dos colaboradores e a sua motivação tem níveis baixos. Os colaboradores vivem numa atmosfera de negatividade e isso interferirá decisivamente nos

resultados e sucessos da organização (Tombaugh, 2005).

Os líderes de uma organização deverão promover e desenvolver os pontos fortes mas também promover a consciência sobre as fraquezas, deverão promover a proatividade tanto nos colaboradores otimistas como pessimistas (Fletcher, 2010; Lopes, 2008).

Um líder deverá ter a capacidade de transformar os colaboradores em formadores e transformá-los em processos de autoformação e auto desenvolvimento. Um bom líder deverá encorajar as pessoas a conseguirem o bem comum, promovendo a confiança, o apoio, delegando responsabilidades, lidando com resistências à mudança. Deverá receber ideias de todos, envolve-los, incentiva-los a participar tanto na inovação como na concretização dos objetivos.

Para Tombaugh (2005) o clima que se vive dentro da equipa, o sentimento de apoio, auxílio entre os membros, fruto de ambientes libertadores, criativos, oriundos de uma organização e de uma gestão com ênfase no positivo, é decisivo para a rentabilidade da organização e satisfação do cliente. Os líderes têm aqui um papel essencial e relevante, estes deverão desenvolver o seu otimismo e a inteligência emocional. Líderes otimistas tendem a ver os problemas como desafios, lutando pelos seus objetivos, buscam e valorizam os aspetos positivos das situações difíceis, ou stressantes. Líderes de sucesso tem altos níveis de inteligência emocional, capacidade de compreender e lidar com as suas próprias emoções, assim como as emoções dos outros, o que lhes permite ser mais flexíveis, adaptam-se facilmente à mudança, adaptam as suas respostas aos agentes stressores, são capazes de gerar e sustentabilizar relações de trabalho que promovam confiança e justiça na organização. A cultura que os líderes de sucesso deverão promover é uma cultura virada para o desenvolvimento das oportunidades, das forças de cada um e dos sucessos, ao invés de focada nos problemas, aprendendo a identificar e ampliar o que melhor funciona nessa organização. A liderança nas organizações precisa ser mais eficaz, e treinada e desenvolvida para uma abordagem positiva e realista.

3.5 Bem-estar subjetivo e o Valor das emoções positivas na felicidade

Pessoas positivas, sentem um bem-estar no trabalho, vivenciam-no como um lugar em que realizam sonhos e objetivos e esforçam-se para que esses lugares correspondam às suas expectativas. Normalmente são pessoas viradas para a ação e são pessoas mais perseverantes, não desistindo às primeiras adversidades. São pessoas mais sociais,

estabelecendo mais facilmente relações de entreaajuda com os colegas. As emoções são contagiantes, pessoas com emoções positivas têm o poder de transformar o seu ambiente de trabalho em locais de trabalho mais agradáveis.

A alegria, o humor, o rir de si mesmo, são excelentes estratégias a implementar face a dificuldades, ajudam a superar obstáculos, os imprevistos e as condições adversas. Cada pessoa deve aprender, treinar e aperfeiçoar estes instrumentos de modo a que se transformem em qualidades constantes de cada um. Isso permitirá canalizar as energias, fortalecer as defesas, e obter máximo partido da inteligência. Pessoas que se sentem mais tristes, são mais vulneráveis, sentem-se vítimas das circunstâncias, têm pensamentos derrotistas, pessimistas, que roubam a energia. Um dos melhores investimentos que cada um pode fazer é trabalhar a alegria, pessoas alegres têm carreiras profissionais realizadas e vidas pessoais beneficiadas por este grande valor. Quanto mais alegres as pessoas se sentirem mais fiéis são aos seus objetivos e aos seus sonhos, depende de cada um alcançar os objetivos a que se propõe. É importante que na vida pessoal assim como organizacional cada pessoa saiba onde reside o seu maior vigor e as suas debilidades, de modo a ter uma visão objetiva, e um comportamento assertivo. Não o conseguirá se as duvidas se impuserem à sua segurança, se a sua tristeza se impuser à sua alegria.

O conceito de bem-estar é fulcral na psicologia positiva, assim como difícil de abordar. Esta ciência procura encontrar o fio condutor e certamente salvador entre as emoções positivas, as forças de caráter, virtudes e os sistemas organizacionais, e a vivência que a sociedade designa de Bem-Estar.

O conceito de *flow* foi introduzido na psicologia positiva pelo Dr. Mihaly Csikzentmihalyi, pode ser traduzido por fluir ou fluxo. É um estado onde a pessoa está completamente absorvida e fluindo em uma atividade agradável, quando as pessoas estão totalmente absorvidas com o que fazem, não vêm o tempo passar. São momentos em que experimentam uma enorme satisfação. Neste estado, as pessoas conseguem produzir seus melhores resultados, a mente e o corpo estão completamente integrados e imersos no momento. Quando a vida flui naturalmente, o seu nível de confiança aumenta e nada o incomoda, melhora o relacionamento com as pessoas, apreciam os momentos que têm com a família.

Cada pessoa precisa apenas aprender a permitir que o fluxo natural da vida aconteça, retirar os obstáculos e fluir naturalmente, dar valor ao que tem, aprender a valorizar as suas coisas e usar melhor suas forças e virtudes.

Howard (2006) estuda qual o papel das emoções positivas e negativas na mudança individual intencional. As emoções positivas proporcionam respostas fisiológicas que aumentam a motivação, otimismo, esforço, flexibilidade, pensamento criativo, resiliência. As emoções negativas desencadeiam concentração nos stressores sociais e ambientais que normalmente comprometem a eficácia de uma pessoa. Ambas funcionam como alavanca impulsionadora da mudança, levam-nos a mover, a agir. As emoções ajudam as pessoas a avaliar os acontecimentos físicos e sociais que o rodeiam e a promover a sobrevivência e bem-estar. As emoções funcionam como guias importantes para a interpretação e significado dessa situação, assim como da resposta, ajudando a orientar os comportamentos que se pretendem mudar. Pesquisas recentes têm demonstrado o papel fundamental da Inteligência Emocional, (Goleman) é a capacidade de perceber, e gerenciar os seus sentimentos e dos outros. Desenvolver e ministrar a inteligência emocional permite comportamentos de sucesso. Pessoas com alto quociente emocional têm melhores competências, permitindo-lhes perceber os seus comportamentos e dos outros, a compreender com precisão as razões que levam a determinado comportamento, a perceber porquê que determinada pessoa agiu daquele modo. Este é um instrumento que permite maior interação social, melhores relacionamentos sociais, melhor compreensão das políticas organizacionais, melhores líderes, profissionais com melhor desempenho, mais otimistas e mais resilientes sob pressão ou stresse. As suas competências e habilidades em apreender e processar informação emocional dão a estes sujeitos uma enorme vantagem no processo de mudança intencional. Esta mudança intencional pode ser desencadeada pelos interesses intrínsecos e extrínsecos, intrínsecos, quando a sua mudança se alinha com os seus valores internos, pessoais; motivação extrínsecos quando a pessoa é movida por valores sociais e do ambiente. Os benefícios das emoções positivas têm sido demonstrados em alguns estudos da psicologia positiva, autores como Barbara Fredrickson, têm dados amplas provas sobre o modo como as emoções positivas podem ampliar e construir o pensamento-ação, e ajudar a recuperar de experiências emocionais negativas, de stresses, otimizar a saúde física e bem-estar emocional, aumentar a resistência e a amenizar ou eliminar os efeitos nocivos das emoções negativas.

A felicidade e a plenitude de viver envolvem a experiência de emoções positivas. Barbara Fredrickson, professora da University of North Carolina e autora do livro “positivity”, é uma especialista no estudo das emoções positivas. Desenvolveu uma teoria sobre o efeito benéfico das emoções positivas, conhecido *‘broaden-and-build theory’*. Para

esta especialista, as emoções positivas são uma expressão da saúde e sanidade, permitem um florescimento ou expansão (*broaden*) cognitivo e comportamental e também constroem (*build*) recursos psicológicos e emocionais. Na sua teoria Barbara Fredrickson, fala da proporção ideal entre as emoções positivas e negativas, sendo o ideal de 3 para 1, respetivamente. Vários foram os estudos desenvolvidos Os estudos realizados em várias universidades mostram que as consequências das emoções positivas e da felicidade são amplas: sucesso na escola e no trabalho, melhores relacionamentos sociais, melhor saúde física e mental, contribuindo para uma vida mais longa.

Investigações científicas mais recentes têm comprovado que os colaboradores mais eficazes são igualmente os mais felizes. Ter uma atividade produtiva é essencial para que o sujeito se sinta feliz, de bem consigo próprio e com o mundo (Rivero & Agueda, 2011).

Pessoas felizes normalmente recordam o passado com alegria, pois optam por recordar os momentos felizes, aprendem com os erros, alegram-se com o presente e não têm medo do futuro. A Felicidade, não é apenas um atributo intimista da vida individual, mas pode ser uma variável mediadora de motivação e satisfação no trabalho.

Primeiramente a organização deverá definir aquilo que deseja ser, assim como os caminhos que não quer seguir. Definida esta questão, entre todos os seus dirigentes e funcionários, a empresa pode começar então a definir a estratégia de como vai ser e como vai atuar (Ermida, 2008).

Toda a organização que deseje ser uma organização positiva, deverá ter bem claro o conceito, transmiti-lo com clareza a todos os que integram a organização, definir estratégias de desenvolver emoções positivas nos colaboradores, estar atento às toxinas dentro da organização e perceber o papel fundamental que as chefias intermédias, têm na liderança saudável. Um gestor de recursos humanos tem a árdua tarefa de conseguir o equilíbrio dentro da sua organização, o equilíbrio entre todo o tipo de personalidades, todo o tipo de funções que as pessoas desempenham, todo o tipo de culturas, de gerações, de ambições, terá a ambiciosa tarefa do equilíbrio entre o individual e o coletivo.

PARTE II

4. Estudo Empírico

No decurso da fundamentação teórica, apresentada na primeira parte desta dissertação, procurou-se contextualizar de um modo geral as temáticas da resiliência, do stresse e da psicologia positiva. E a importância do seu estudo e aplicação no desenvolvimento individual e organizacional.

A presente investigação pretende contribuir para o aprofundar do conhecimento da resiliência, do stresse e da psicologia positiva, de modo a promover organizações saudáveis e de sucesso e colaboradores satisfeitos e felizes, cujas vidas tenham significado. Promovendo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aperfeiçoando estratégias de coping, nomeadamente a resiliência, permitindo transformar os efeitos do stresse negativo.

Ao longo deste capítulo iremos descrever as diversas etapas subjacentes ao processo de investigação.

4.1 -Contexto do estudo e definição das variáveis de estudo

A presente investigação pretende estudar relações entre as variáveis resiliência e stresse, através de uma análise quantitativa sobre os resultados obtidos. Recorreu-se a uma metodologia de investigação de natureza quantitativa, pois esta permite uma descrição rigorosa dos dados recolhidos e a análise de relações entre as variáveis pretendidas. Esta metodologia visa a obtenção de relações e explicações científicas, assegurando a validade e a fidelidade dos dados recolhidos.

4.1.1-Resiliência

Neste estudo prático, por resiliência entende-se o conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam o desenvolvimento saudável do indivíduo, mesmo tendo este vivenciado experiências desfavoráveis. O constructo é complexo e envolve a interação entre eventos de vida adversos e fatores de proteção internos e externos ao indivíduo (Pesce et al., 2005).

4.1.2-Stresse

O indivíduo sente-se em stresse quando este considera que não tem aptidões e recursos pessoais ou sociais, para superar determinada circunstância considerada importante para si,

quando tal ocorre o indivíduo sente-se vulnerável em relação a esse acontecimento (Vaz-Serra, 2007).

Na apresentação deste estudo, será exposta a questão de investigação, os objetivos e as hipóteses do estudo. De seguida, a caracterização da amostra, descrevendo os sujeitos e as suas características, referindo os critérios de seleção selecionados e cuidados tomados. Posteriormente, procede-se à apresentação dos instrumentos de recolha de dados, com a apresentação das características psicométricas dos resultados, relativos à sensibilidade, fidelidade e validade do instrumento, seguindo-se a descrição dos procedimentos.

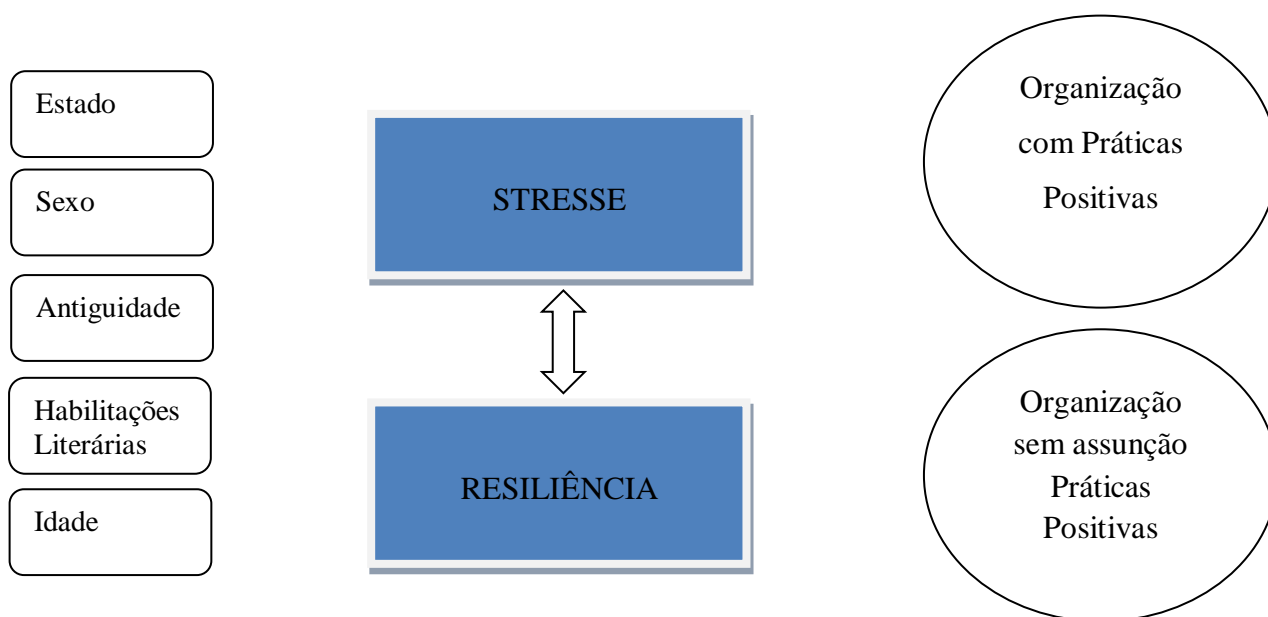
Este estudo vai ter uma amostra de duas organizações em que uma delas tem práticas positivas. Pretendendo verificar a importância da resiliência como estratégia de coping aos efeitos negativos do stresse.

4.2 - Problemática, objetivos e hipóteses

4.2.1- Questão de Investigação

A questão de investigação reveste-se de uma singular importância em qualquer estudo, pois servirá de base à definição dos objetivos e das hipóteses. Como ponto de partida para a presente investigação assume-se a seguinte pergunta de partida:

Será que as organizações com práticas positivas promovem comportamentos de resiliência nos/as colaboradores/as e potenciam a redução da vulnerabilidade ao stresse dos seus colaboradores?



Figural - Representação gráfica das variáveis que compõem a questão inicial e as relações que se pretendem investigar.

4.2.2. Objetivos, gerais e específicos, da investigação

Após a formulação da questão de partida, definiram-se os objetivos indispensáveis à prossecução do estudo.

4.2.2.1-Objetivo Geral

Globalmente, nesta investigação pretende-se estudar a eventual relação entre resiliência e stresse numa organização de práticas positivas e a sua correlação com outra organização sem práticas positivas assumidas. Pretende-se avaliar, na amostra selecionada, os níveis indicadores factuais de resiliência, através da aplicação da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) traduzida e adaptada para o português por Pesce, et al., (2005) bem como, avaliar os níveis de stresse através da aplicação do Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse (23 QVS) criado por Adriano Vaz-Serra 2000.

4.2.2.2 - Objetivos Específicos

Após a formulação do objetivo geral de investigação, definem-se como objetivos imprescindíveis para a prossecução deste estudo a incidir numa organização com práticas positivas e outra sem a assunção dessas práticas:

- Avaliar as qualidades psicométricas da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) na identificação dos níveis factuais de resiliência;
- Avaliar as qualidades psicométricas do Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse (23 QVS), criada por Vaz-Serra (2000), na identificação dos níveis de stresse.
- Identificar as situações que são percebidas pelos trabalhadores como indutoras de mais stresse.
- Analisar a importância que a Resiliência pode ter como fator de coping para os colaboradores enfrentarem o stresse.
- Verificar como se comportam os níveis de stresse e de resiliência quando consideramos as variáveis: idade, género, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na empresa.
- Analisar os índices de resiliência numa organização de práticas positivas e verificar se existem diferenças significativas entre os dois tipos de organização (amostra).
- Analisar os níveis de stresse numa organização com práticas positivas verificar se existem diferenças significativas entre os dois tipos de organização (amostra).

- Identificar eventuais contributos organizacionais que possam desenvolver meios de intervenção, através da relação entre stresse e resiliência, de modo a proporcionar colaboradores mais saudáveis física e psicologicamente.
- Procurar sistematizar contributos para a Gestão de Recursos Humanos no sentido de promover programas de promoção de resiliência e de gestão de stresse.
- Identificar eventuais contributos para que as organizações tenham ambientes de trabalho onde se desenvolvam fatores de proteção, de modo a que os colaboradores se sintam mais produtivos, realizados e saudáveis, permitindo assim uma atitude na organização traduzida em posturas desafiantes, contribuindo para uma melhor gestão das pessoas nos tempos atuais.
- Contribuir para o desenvolvimento e implementação de estratégias de prevenção e intervenção com trabalhadores com o objetivo de lidarem de forma adaptativa com o stresse.
- Contribuir para trabalhos futuros dentro desta problemática

4.2.3-Hipóteses da Investigação

Face aos objetivos definidos para o presente estudo e tendo em conta a questão de partida, pretende-se apresentar as questões derivadas e hipóteses de trabalho:

Hipótese 1: O género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias e/ou a antiguidade na empresa, exercem um efeito diferencial na vulnerabilidade ao stresse. (H1)

Hipótese 2: O género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias e/ou a antiguidade na empresa, exercem um efeito diferencial na resiliência. (H2)

Hipótese 3: Numa organização positiva os colaboradores têm índices de resiliência superiores comparativamente com a outra organização sem práticas positivas assumidas. (H3)

Hipótese 4: Numa organização positiva os colaboradores têm índices de vulnerabilidade ao stresse superiores comparativamente com a outra organização sem práticas positivas assumidas. (H4)

Hipótese 5: Existe correlação entre os índices de resiliência e stresse nas organizações. (H5)

4.3- Método

Neste ponto serão apresentados os participantes, feita a caracterização da amostra em função do género, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade e profissão.

4.3.1-Participantes.

O critério utilizado de seleção dos participantes desta amostra, foi a seleção de duas organizações, uma delas com práticas positivas assumidas e outra organização sem assunção dessas práticas. Neste estudo parte-se do pressuposto que a primeira organização é uma organização positiva, mas neste estudo não se pretende provar ou demonstrar tal.

Para serem incluídos neste estudo os participantes tinham o tempo mínimo de 6 meses de antiguidade na organização, para que as variáveis avaliadas possam ter sido influenciadas pela organização (trabalho), para que assim se possa contribuir mais significativamente e cientificamente com os objetivos propostos.

A primeira organização tem 98 colaboradores, tendo sido autorizada a aplicação dos instrumentos em 50%, ou seja em 49 colaboradores. Dos 49 inquéritos distribuídos foram recolhidos 38 instrumentos.

A segunda organização é constituída por 220 colaboradores, a taxa de retorno e de adesão foi de 123 instrumentos recolhidos. Foram recolhidos 17 inquéritos brancos e 3 nulos, os quais não foram considerados. Sendo considerados válidos 103 inquéritos.

Os dados recolhidos provêm de uma amostra de conveniência formada na base do voluntariado dos participantes, anónima e confidencial.

Participaram neste estudo 161 colaboradores, constituindo a amostra final 141.

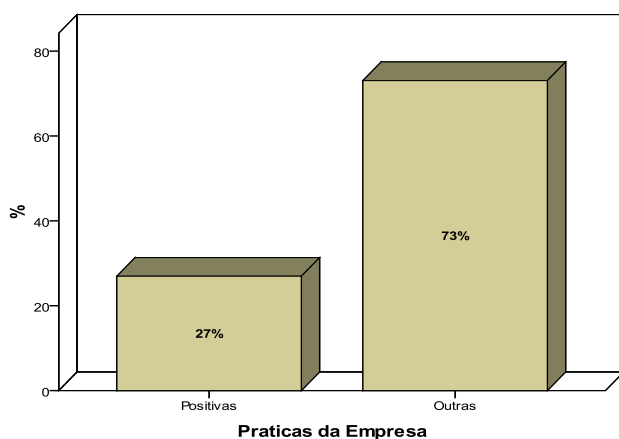


Figura 2 - Distribuição da amostra segundo as práticas das organizações

4.3.2 - Caracterização da amostra

Para caracterizar a amostra recorreu-se à estatística descritiva nomeadamente à distribuição de frequências das variáveis e a algumas medidas de tendência central.

4.3.2.1- Em Função do Género

Na amostra constituída por 141 sujeitos, 29,8% (n=42) dos sujeitos eram do género feminino e 59,6% (n=84) eram do género masculino. Regista-se assim, um predomínio do sexo masculino.

Quadro 1

Distribuição da amostra em função do género

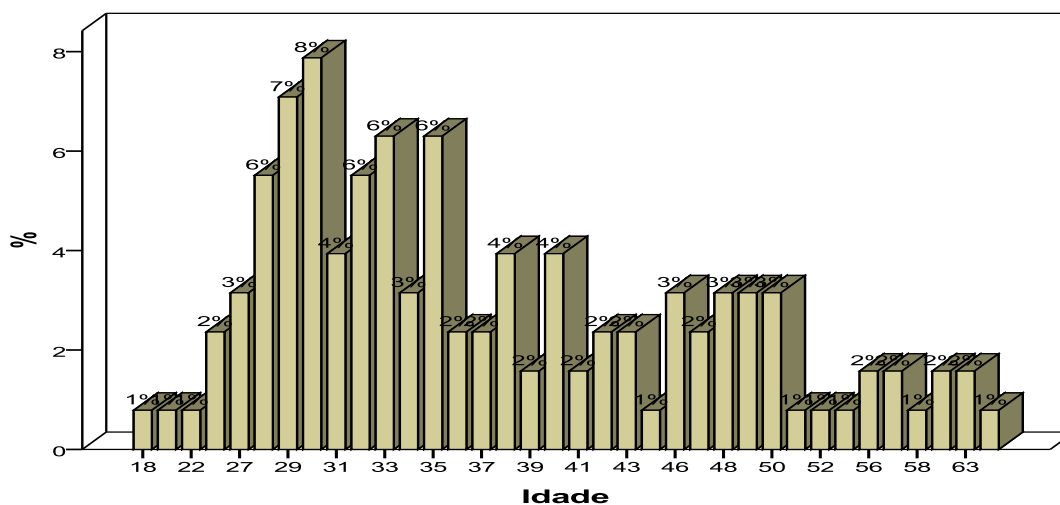
		Frequência	Percentagem	
Género	Casos Válidos	Masculino	84	59,6
		Feminino	42	29,8
	Não respostas	15	10,6	
	Total	141	100,0	

4.3.2.2- Em Função da Idade

A média da idade dos inquiridos foi de $37,76 \pm 9,91$ anos, observando-se uma idade mínima de 18 anos e máxima de 65 anos. Na amostra 75% dos sujeitos tinham idades inferiores a 46 anos (P_{75}).

Quadro 2

Distribuição da amostra em função da idade



Quadro 3

Pontuações Médias e Desvios-Padrão da variável idade

		Idade (anos)
N	Casos válidos	127
	Não respostas	14
Média ± DP		37,76 ± 9,91
Mínimo		18
Máximo		65
Percentil	25	30
	50	35
	75	46

4.3.2.3- Em Função do Estado civil

O estado civil mais frequente na amostra foi o “Casado/União de Facto” (52,5%; n=74), enquanto o menos frequente foi o estado civil “Divorciado” (6,4%; n=9).

Quadro 4

Distribuição da amostra em função do estado Civil

		Frequência	Percentagem
Estado Civil	Casos Válidos	Solteiro	43 30,5
		Casado/União Facto	74 52,5
		Divorciado	9 6,4
	Não respostas	15 10,6	
	Total	141 100,0	

4.3.2.4- Em Função das Habilitações Académicas

A maioria dos sujeitos tinha como habilitações académicas a licenciatura (36,2%; n=51), e apenas um sujeito tinha o grau de doutor (0,7%).

Quadro 5

Distribuição da amostra segundo as habilitações académicas

		Frequência	Percentagem
Habilitações Académicas	Casos Válidos	1ºCiclo	7 5,0
		3ºciclo	14 9,9
		Secundário	41 29,1
		Licenciatura	51 36,2
		Mestrado	11 7,8
		Doutoramento	1 0,7
	Não respostas	16 11,3	
Total	141 100,0		

4.3.2.5 – Em Função na Antiguidade da Empresa

Quanto ao tipo de práticas da organização, observou-se que nas organizações com práticas positivas assumidas existiu um menor número de inquiridos (n=38; 27%) comparativamente às restantes (n=103; 73%).

A média de anos da antiguidade na empresa foi de $10,93 \pm 9,37$ anos, existindo um mínimo de exercício de 1 ano e um máximo de 38 anos. Na amostra 75% dos sujeitos exercia a sua atividade nessa empresa há menos de 15 anos (P_{75}). A antiguidade no posto de trabalho foi em média de $9,34 \pm 8,49$ anos.

Quadro 6

Pontuações Médias e Desvios-Padrão da amostra em função da antiguidade na empresa e no posto de trabalho

		Antiguidade na empresa (anos)	Antiguidade no posto de trabalho (anos)
N	Casos válidos	129	129
	Não respostas	12	12
	Média \pm DP	$10,93 \pm 9,37$	$9,34 \pm 8,49$
	Mínimo	1	1
	Máximo	38	38
Percentil	25	3,5	3
	50	7	6
	75	15	14

4.3.2.6 – Em Função da Profissão exercida na Empresa

As profissões mais frequentes na amostra, foram a de “Técnicos” (n=46; 32,6%) e de “Assistentes” (n=40; 28,4%), observando-se que o cargo “Superior/Direção” foi o menos representado (n=11; 7,8%).

Quadro 7

Distribuição da Amostra Segundo a profissão

		Frequência	Porcentagem	
Profissão	Casos Validos	Superior/ Direção	11	7,8
		Técnicos	46	32,6
		Assistentes	40	28,4
		Serviços	29	20,6
		Total	126	89,4
		Não respostas	15	10,6
	Total	141	100,0	

Quadro 8

Síntese da distribuição da amostra

	Práticas Empresa	Antiguidade na empresa - anos	Antiguidade no Posto de trabalho - anos	Idade	sexo	Estado Civil	Habilitações	Profissão	ScoreQVS 23	ScoreER	
N	Validas	141	129	129	127	126	126	125	126	141	141
	Não respostas	0	12	12	14	15	15	16	15	0	0

4.4 - Instrumentos de Investigação utilizado

Para além da descrição dos instrumentos e principais características, iremos referir as características psicométricas obtidas neste estudo, com os respetivos instrumentos. É essencial verificar se os instrumentos utilizados obtiveram as características psicométricas necessárias ao estudo, de modo a cumprir os objetivos propostos.

Vários foram os instrumentos encontrados para analisar o stresse e a resiliência, para este estudo selecionámos aqueles que nos pareceram mais adequados, tendo em conta os construtos teóricos que pretendemos avaliar, as características dos instrumentos e a população a avaliar.

No processo de recolha de dados para avaliar as variáveis stresse e resiliência, teve-se em consideração ao seu significado teórico e pesquisou-se sobre quais os instrumentos existentes, e dentro desses, quais seriam os mais ajustados a este estudo e respetiva amostra. Ao longo deste percurso verificou-se a disponibilidade de versões já validadas para a população portuguesa.

Os estudos de resiliência têm aumentado à medida que se tem descoberto o potencial do conceito para explicar e intervir na realidade social. A medição de um fenómeno implica defini-lo com clareza, no entanto apesar de existir um considerável consenso em entender a resiliência como um processo dinâmico que implica a exposição a adversidades, como a superação dessa adversidade e adaptação com êxito da pessoa. A grande dificuldade na questão da medição advém da longa lista de fatores que intervêm na resiliência, pois existem

várias técnicas e instrumentos para medir a resiliência.

A avaliação da resiliência, assim como as políticas destinadas à sua promoção, têm que estar assentes em medidas válidas e confiáveis. Num estudo, em que foram analisados 15 instrumentos internacionais destinados a medir a resiliência, nenhum foi considerado excelente Windle Bennett & Noyes (2011).

4.4.1- A escala de Resiliência desenvolvida por Wagnild e Young (1993)

Optou-se como instrumento para estudar a variável resiliência, a Escala de Resiliência desenvolvida por Wagnild e Young (1993) que é um dos instrumentos usados para medir níveis de adaptação psicossocial positiva frente a eventos de vida importantes. Possui 25 itens descritos de forma positiva com resposta tipo likert variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Os escores da escala oscilam de 25 a 175 pontos, com valores altos indicando elevada resiliência. Estudos têm mostrado boa confiabilidade e validade deste instrumento (Wagnild & Young, 1993), já adaptado para o português (Pesce, Assis, Avanci, Malaquias & Oliveira, no prelo). A escala de resiliência desenvolvida por Wagnild e Young (1993) encontra-se disponível para consulta no Anexo 1.

Visa identificar o grau de resiliência individual (competência pessoal, aceitação de si mesmo e aceitação da vida), características de personalidade positiva que aumentam a adaptação individual, aplicada a todas as idades, exceto crianças. A escala é uma medida a nível individual e foi desenvolvida a partir de uma pesquisa qualitativa que envolveu 24 mulheres. A escala foi testada com 39 alunos de enfermagem (alfa = 0,89) (idade = 71) (Windle, Bennett & Noye, 2011).

Hall (2010) analisa e compara, 38 medidas que avaliam aspetos de resiliência, força de vida, fatores de resistência e de proteção. Considerando que o instrumento em causa apresenta boas propriedades psicométricas e tem sido usado com sucesso em muitos estudos, em vários países, com idiomas diferentes, envolvendo adultos e adolescentes. A escala tem forte confiabilidade e suporte de validade e tem sido usado por milhares de pesquisadores em todo o mundo.

Pesce et al (2005) realizaram um estudo de adaptação transcultural e avaliação da escala de resiliência, em São Gonçalo, em que participaram 1923 alunos adolescentes com idades compreendidas entre os 11 anos e os 19 anos, estudantes em escolas públicas e particulares. Responderam a um questionário de anónimo que permitiu conhecer o potencial de resiliência, os eventos adversos que enfrentaram no seu curto percurso de vida, os fatores de proteção

proporcionados pelo meio familiar e social e as características pessoais que estes recrutam para ultrapassar os seus obstáculos da vida quotidiana. O potencial de resiliência foi definido através de uma escala psicológica (Wagnild e Young, 1993; Pesce et al. 2005), composta por 25 questões que avaliam: a habilidade na resolução de ações; os valores que dão sentido à vida; a capacidade de independência, determinação; autoconfiança e adaptação a situações (Assis et al., 2006).

Um outro estudo realizado com o objetivo de validar a escala de resiliência (Wagnild e Young) para população portuguesa e identificar o potencial de resiliência de adolescentes vítimas de violência interparental, foi realizado por Vara e Sani (2006), obtendo-se bons indicadores de fidelidade e fiabilidade com base no coeficiente de alpha de Cronbach (0,86) Castillo & Dias (2009) no seu estudo de auto-regulação, resiliência e consumo de substâncias na adolescência, nas escolas secundárias de Portugal, aplicaram esta escala de Resiliência (Wagnild & Young, 1993) adaptada para a população portuguesa por Vara e Sani (2006).

Taranu (2011) aplicou esta escala Resiliência (Wagnild & Young, 1993) para verificar se existe relação entre a espiritualidade e a resiliência, numa amostra de 335 pessoas maioritariamente de nacionalidade portuguesa.

Os resultados do estudo onde a Escala de Resiliência tem sido utilizada tem vindo a apresentar uma consistência interna e um grau de fidelidade e validade bastante bons, o que explica a sua referenciação em vários trabalhos científicos, pelo que se têm vindo a desenvolver estudos no sentido de adaptar e aferir este instrumento, quer do ponto de vista linguístico, quer às especificidades de cada população. Esta escala tem sido aplicada em populações de várias idades e populações com variadas características, desde adolescentes em situação de risco, toxicodependência, aos sem-abrigo (Pesce et al., 2005; Vara e Sani, 2006; Lima, 2007; Pereira, 2009; Wells, 2010; Castillo & Dias, 2009) permitindo reafirmar as suas propriedades métricas, estatísticas e diversidade da investigação, sendo um útil instrumento para a investigação da resiliência.

4.4.2 - 23 QVS - *Questionário de Vulnerabilidade ao Stress*

Com a finalidade de estudar a variável Stresse, optou-se pelo 23 QVS - Questionário de Vulnerabilidade ao Stress de Adriano Vaz-Serra, encontra-se disponível para consulta no Anexo 2.

A escala 23 QVS é uma escala original, elaborada, construída e validada para a população portuguesa. Constitui um instrumento de autoavaliação que tem como objetivo

fundamental avaliar a vulnerabilidade que determinado indivíduo apresenta perante uma situação indutora de stresse. Este instrumento foi elaborado por Adriano Vaz-Serra (2000) – Professor Catedrático de Psiquiatria da Faculdade de Medicina de Coimbra. A designação escolhida para a escala foi determinada pelo facto da versão final ter ficado com 23 Questões que se destinam a avaliar a Vulnerabilidade ao Stresse.

O investigador Adriano Vaz -Serra, criou a Escala “A 23 QVS”, para criar esta escala, seleccionou 64 questões relacionadas com vulnerabilidade ao stresse, respeitantes a: características positivas e negativas de personalidade, prática de exercício físico regular, acesso a um confidente, apoio da família e social, condições de vida adversas. A fim de evitar tendências de resposta, umas questões foram construídas de forma a representarem aspetos positivos e outras, aspetos negativos. A amostra foi construída por 368 indivíduos, procurando ser homogénea em relação ao sexo e idade, de todos os graus de ensino, eram provenientes de 11 distritos do país, sendo a maioria de estado civil casados. A escala iniciou com 64 questões, a escala final ficou com 23 questões, facto que deu origem à sua designação 23 QVS (23 Questões para medir a Vulnerabilidade ao Stress). Verificou-se uma correlação de cada questão com a nota global foi bastante positiva, o que demonstra que no seu conjunto os itens correspondem a uma “escala unidimensional capaz de definir um conceito”. As correlações sugerem que a pessoa vulnerável ao stresse tem um perfil com as seguintes características: baixa tolerância à frustração, pouca capacidade autoafirmativa, dificuldade em enfrentar e resolver problemas, preocupação excessiva com os acontecimentos que ocorrem no dia a dia, muita emocionabilidade (Vaz-Serra, 2007).

Trata-se de uma escala de tipo likert, que serve para medir o conceito de “vulnerabilidade ao stresse” constituída por 23 itens com cinco opções de resposta, que variam entre 0 (concordo em absoluto) e 4 (Discordo em absoluto). Está concebida de modo a que, quanto mais elevada é a nota global, mais previsível se torna que um indivíduo seja vulnerável ao stresse. Sendo que as questões 1,3,4,6,7,8,20 são corrigidas da esquerda para a direita (com os valores 0,1,2,3 e 4) as restantes são corrigidas em sentido inverso. Quando a escala foi construída foi aplicada a sujeitos com idades compreendidas entre os 20 e os 69. Não devendo ser aplicada nem a crianças, nem a indivíduos na sua fase inicial da adolescência, nem a pessoas que apresentem quadros clínicos: indivíduos com demência, com debilidade mental e psicóticos.

4.5- Procedimentos

Após a seleção dos conceitos teóricos que este trabalho empírico abarcaria, definidos os objetivos da investigação, as variáveis e hipóteses, selecionaram-se os instrumentos de recolha de dados que considerámos adequados aos objetivos que esta investigação se propunha, foram solicitadas e recebidas as devidas autorizações, via email para a sua utilização aos seus autores, as quais se encontram disponíveis para consulta no Anexo 3. Foi escolhido um instrumento originalmente português e um outro que tinha sido adaptado a versão portuguesa, de forma a melhorar as características psicométricas dos instrumentos.

Tendo em vista os objetivos da organização, a fase seguinte foi a seleção de duas organizações a fim de aplicar os instrumentos e verificar as hipóteses de estudo.

O interesse pela aplicação do estudo numa organização com práticas positivas, num País onde o conceito é para muitos ainda só utópico, e onde não existe uma publicação/ certificação de organizações positivas implicou o contato de profissionais dentro desta área, a solicitar sugestões, de algumas organizações que conhecessem e considerassem organizações com assunção de práticas positivas. Selecionou-se a organização Siscog – Sistemas Cognitivos, S.A. e a organização Câmara Municipal de Sertã. A primeira é uma organização privada e a segunda uma organização pública.

Foi solicitada autorização ao Diretor da organização Siscog – Sistemas Cognitivos, S.A. e ao Presidente da Câmara Municipal de Sertã, na primeira organização obteve-se autorização via telefónica, na segunda, por escrito, encontra-se disponível para consulta no Anexo 4.

Estabelecidos os respetivos contatos e obtidos os consentimentos escritos, iniciou-se a etapa seguinte, a recolha dos dados. Esta decorreu entre 15/05/2012 a 30/06/2012.

Antes da aplicação dos instrumentos, foi feita uma breve apresentação do estudo, e dos seus objetivos, solicitando-se aos colaboradores da organização a sua colaboração e agradecendo a sua participação. Foram informados acerca do carácter anónimo e confidencial dos dados, bem como da sua participação voluntária. A distribuição dos questionários na organização (Câmara Municipal de Sertã) foi feita presencialmente, foram distribuídos os questionários com uma carta explicativa do estudo, encontra-se disponível para consulta no Anexo 5, acompanhados de um envelope para depois ser feita a devolução, salvaguardando o anonimato e confidencialidade.

Na organização Siscog foram enviados via CTT os respetivos questionários, os quais foram distribuídos aleatoriamente pela gestora de recursos humanos. Cada questionário ia

igualmente acompanhado com uma carta explicativa do estudo, e de um envelope, salvaguardando o anonimato e confidencialidade dos colaboradores.

O acolhimento e aceitação por parte das organizações e dos colaboradores foram muito bons, no entanto houve vários colaboradores que não quiseram participar. Poderá dever-se ao fato de baixa escolaridade de um grupo de colaboradores que integram a organização Câmara Municipal da Sertã. Houve ainda outros que não foram encontrados, apesar da pesquisadora ter passado duas vezes em cada setor e gabinete com o intuito de distribuir e recolher os inquéritos, encontravam-se em férias, faltas, licenças de saúde, cumprimentos de ordens de serviço.

4.6 - Tratamento estatístico dos dados.

Efetuada a recolha de dados, os questionários foram cotados de acordo com as indicações dos seus autores. A fase seguinte consistiu no tratamento e análise dos dados recolhidos. O método utilizado foi o quantitativo, Os dados foram objeto de tratamento estatístico, através do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Nos procedimentos adotados na análise dos dados recorreu-se ao software de estatística SPSS versão 18.0, estes incluíram: a) cálculo de medidas de tendência central e dispersão (médias, variâncias e desvios padrões); b) análise de distribuição de frequências; c) estudo das diferenças estatísticas entre grupos através do teste anova e teste t para respetivamente múltiplas ou duas populações amostrais; d) construção de modelos de regressão para analisar o efeito de determinadas variáveis nas respostas dadas aos questionários; e) cálculo de medidas de associação entre duas variáveis (correlação), dentre outros.

Relativamente aos procedimentos adotados na análise da fidedignidade das escalas métricas utilizadas (QVS23 e ER), utilizou-se o cálculo do *alpha* de cronbach, e a análise fatorial exploratória com uma extração do tipo máxima verosimilhança e uma rotação *varimax* com uma normalização de Kaiser.

4.7- Análise psicométrica dos instrumentos

O que determina um instrumento enquanto importante do ponto de vista psicométrico é a verificação de bons níveis de fiabilidade e validade desse instrumento. A fidelidade e

validade de um instrumento não constituem qualidades totalmente independentes, pois um instrumento que não apresente a fiabilidade adequada, provavelmente não será válido. E a existência de fiabilidade adequada é necessária, mas não suficiente para garantir a validade do instrumento (Hill & Hill, 2000).

A validade de um instrumento consiste em medir realmente aquilo a que se propõe. Não se pode falar de uma validade geral mas de uma validade específica, cada instrumento é específico e apropriado a determinada situação. Diz respeito à exatidão com que um conceito é medido, é a garantia que mede o que deveria medir (Hill & Hill, 2000).

A fiabilidade de um instrumento refere-se à consistência de resultados obtidos pelos mesmos sujeitos em diferentes ocasiões ou com diferentes conjuntos de itens equivalentes. É o que garante a confiança que se pode ter nos resultados do instrumento (Hill & Hill, 2000).

Com o objetivo de avaliar as qualidades psicométricas da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) e da Escala de Vulnerabilidade ao Stress (QVS23) na identificação dos níveis factuais de resiliência, procedeu-se ao estudo da sensibilidade e fidedignidade das mesmas.

4.7.1 Sensibilidade da ER

Para o efeito utilizou-se o cálculo de medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição tanto para os diferentes itens do questionário, como para as diferentes dimensões que constituem a escala. As médias mais elevadas observaram-se nos itens 4, 6, 18 e 21, enquanto o item 11 apresentava a média mais baixa. Relativamente, aos coeficientes de assimetria, estes revelaram ser inferiores a zero (distribuição assimétrica) para todos os itens à exceção do item 11, enquanto os coeficientes de curtose revelaram nos itens 7, 9, 11, 12 e 22 um valor inferior a zero, sugestivo da presença de uma distribuição platicúrtica, ou seja, mais “achatada” que a distribuição normal. Na globalidade os itens que constituem a ER apresentam características razoáveis de sensibilidade, concluindo-se que discriminam os indivíduos entre si.

Quadro 9

Pontuações Médias, Desvios-Padrão, assimetria e Coeficientes de Consistência Interna da Escala de Resiliência

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Achatamento
Item 1 ER	2	7	5,52	1,257	-1,272	1,463
Item 2 ER	2	7	5,71	1,118	-1,641	3,078
Item 3 ER	1	7	5,40	1,265	-0,802	0,366
Item 4 ER	1	7	6,09	1,204	-2,133	5,866
Item 5 ER	1	7	5,36	1,249	-0,872	0,627
Item 6 ER	2	7	6,18	1,044	-1,586	2,463
Item 7 ER	1	7	4,62	1,524	-0,338	-0,744
Item 8 ER	1	7	5,62	1,257	-1,009	0,868
Item 9 ER	1	7	5,44	1,406	-0,837	-0,038
Item 10 ER	1	7	5,77	1,256	-1,296	1,595
Item 11 ER	0	7	2,96	1,717	0,682	-0,608
Item 12 ER	1	7	4,77	1,592	-0,666	-0,335
Item 13 ER	1	7	5,50	1,402	-1,112	1,199
Item 14 ER	1	7	5,76	1,264	-1,298	1,895
Item 15 ER	4	7	5,97	,853	-0,786	0,283
Item 16 ER	1	7	5,61	1,194	-1,120	1,856
Item 17 ER	1	7	5,23	1,524	-0,931	0,271
Item 18 ER	2	7	6,27	,827	-1,847	5,970
Item 19 ER	2	7	5,77	1,053	-1,304	2,382
Item 20 ER	2	7	5,43	1,148	-0,979	1,181
Item 21 ER	3	7	6,13	1,027	-1,022	0,053
Item 22 ER	1	7	4,36	1,806	-0,134	-1,150
Item 23 ER	2	7	5,62	1,093	-0,986	0,971
Item 24 ER	3	7	5,96	1,013	-0,959	0,577
Item 25 ER	1	7	5,38	1,710	-1,145	0,466

Procedeu-se também ao estudo das medidas de tendência central, dispersão e distribuição para as diferentes dimensões do questionário. Obtiveram-se coeficientes de assimetria superiores a zero em todos os itens da dimensão “Autoconfiança e capacidade de adaptação” e no item 11 da dimensão “Resolução de ações e valores”. Relativamente às restantes dimensões os valores são próximos de zero e podem ser associados a uma distribuição normal. Os coeficientes de curtose mostraram nos itens 7, 11, 12, 13 e 20 um valor inferior a zero, sugestivo da presença de uma distribuição platicúrtica, ou seja, mais “achatada” que a distribuição normal. Na globalidade as dimensões que constituem a ER apresentam características aceitáveis de sensibilidade, concluindo-se que discriminam os indivíduos entre si.

Quadro 10

Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão assimetria e achatamento a ER e Fatores

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Achatamento	
Resolução de ações e valores	Item 1 ER	2	7	5,52	1,257	-1,272	1,463
	Item 2 ER	2	7	5,71	1,118	-1,641	3,078
	Item 6 ER	2	7	6,18	1,044	-1,586	2,463
	Item 7 ER	1	7	4,62	1,524	-0,338	-0,744
	Item 8 ER	1	7	5,62	1,257	-1,009	0,868
	Item 10 ER	1	7	5,77	1,256	-1,296	1,595
	Item 11 ER	0	7	2,96	1,717	0,682	-0,608
	Item 12 ER	1	7	4,77	1,592	-0,666	-0,335
	Item 14 ER	1	7	5,76	1,264	-1,298	1,895
	Item 16 ER	1	7	5,61	1,194	-1,120	1,856
	Item 18 ER	2	7	6,27	0,827	-1,847	5,970
	Item 19 ER	2	7	5,77	1,053	-1,304	2,382
	Item 21 ER	3	7	6,13	1,027	-1,022	0,053
	Item 23 ER	2	7	5,62	1,093	-0,986	0,971
Item 24 ER	3	7	5,96	1,013	-0,959	0,577	
Independência e determinação	Item 4 ER	1	7	6,09	1,204	-2,133	5,866
	Item 5 ER	1	7	5,36	1,249	-0,872	0,627
	Item 15 ER	4	7	5,97	0,853	-0,786	0,283
	Item 25 ER	1	7	5,38	1,710	-1,145	0,466
Autoconfiança e capacidade de adaptação	Item 3 ER	0	4	1,18	1,053	0,703	0,044
	Item 9 ER	0	4	1,05	0,848	0,903	1,268
	Item 13 ER	0	4	1,70	1,152	0,223	-0,801
	Item 17 ER	0	4	1,26	1,019	0,727	0,389
	Item 20 ER	0	4	1,75	1,141	0,180	-0,833
	Item 22 ER	0	4	0,88	0,929	1,272	1,973

4.7.2- Fidedignidade da ER

A estrutura relacional da escala de resiliência avaliada por 25 itens do questionário foi analisada com recurso à análise fatorial exploratória (AFE) sobre a matriz de correlações, com extração dos fatores através do método dos componentes principais, seguida por uma rotação varimax. Os fatores comuns retidos apresentavam valores próprios (*eigenvalues*) superiores a validade da AFE (adequação da amostra à realização da AFE) foi verificada através da

medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que revelou um valor adequado de 0,713.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. 0,713

De acordo com a regra dos valores próprios superiores a 1 a estrutura relacional da escala de resiliência é explicada por oito fatores latentes. Na tabela abaixo resumem-se os pesos fatoriais de cada item em cada um dos oito fatores, os seus valores próprios, a % de variância explicada por cada fator. Consideraram-se os pesos fatoriais significativos para a análise, aqueles com valor absoluto superior a 0,4.

A análise inicial mostrou que oito fatores obedeceram o critério de Kaiser do valor próprio (“eigenvalue”) maior que 1 e explicaram 65,4% da variância total. O coeficiente alfa de *Cronbach* foi de 0,777, indicando confiabilidade pelo método da consistência interna.

Quadro 11

Distribuição fatorial da ER e respetiva variância explicada

	Fatores								Cronbach's Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Perg. 9 ER	0,712								0,757
Perg.6 ER	0,680								0,763
Perg.10 ER	0,642								0,763
Perg.24 ER	0,638								0,762
Perg.23 ER	0,586	0,450							0,760
Perg.16 ER	0,581								0,765
Perg.8 ER	0,566				0,410				0,760
Perg.2 ER	0,566								0,762
Perg.15 ER	0,563		-						0,766
			0,439						
Perg.18 ER	0,514						0,504		0,767
Perg. 1 ER	0,499								0,769
Perg.21 ER	0,475								0,770
Perg.25 ER		0,598							0,778
Perg.12 ER		0,560							0,777
Perg.22 ER		0,544							0,794
Perg.4 ER		-0,473	0,419						0,772
Perg.14 ER			-						0,772
			0,586						
Perg.3 ER			0,441						0,771
Perg.11 ER		0,426		0,579					0,793
Perg.13 ER				0,525					0,767
Perg.20 ER				0,519					0,773
Perg.19 ER					-				0,768
					0,406				
Perg.17 ER						0,431			0,773
Perg.7 ER								0,549	0,767
Perg.5 ER								0,448	0,776
% Variância Explicada	21,417	10,187	7,935	6,772	5,733	4,669	4,491	4,184	
Valores próprios	5,354	2,547	1,984	1,693	1,433	1,167	1,123	1,046	
Cronbach's Alpha	0,777								

4.7.3- Sensibilidade da QVS23

Para o efeito utilizou-se o cálculo de medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição tanto para os diferentes itens do questionário, como para as diferentes dimensões que constituem a escala. As médias mais elevadas observaram-se nos itens 5, 16 e 23, enquanto o item 1 apresentava a média mais baixa. Relativamente aos coeficientes de assimetria, estes revelaram ser inferiores a zero (distribuição assimétrica) nos itens 5, 10, 16 e 23, enquanto os coeficientes de curtose revelaram um valor inferior a zero, sugestivo da presença de uma distribuição platicúrtica, ou seja, mais “achatada” que a distribuição normal, em todos os itens à exceção dos itens 1, 3, 4, 9, 16, 17 e 22. Na globalidade os itens que constituem a QVS23 apresentam características razoáveis de sensibilidade, concluindo-se que discriminam os indivíduos entre si.

Quadro 12

Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão assimetria e achatamento da QVS 23

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Achatamento
Perg. 1 QVS23	0	4	0,82	0,730	0,959	2,119
Perg. 2 QVS23	0	4	1,54	1,079	0,244	-0,642
Perg. 3 QVS23	0	4	1,18	1,053	0,703	0,044
Perg. 4 QVS23	0	4	1,38	1,018	0,631	0,330
Perg. 5 QVS23	0	4	2,55	1,038	-0,299	-0,329
Perg. 6 QVS23	0	4	1,46	0,989	0,536	-0,001
Perg. 7 QVS23	0	3	0,90	0,889	0,754	-0,169
Perg. 8 QVS23	0	4	1,77	1,060	0,227	-0,562
Perg. 9 QVS23	0	4	1,05	0,848	0,903	1,268
Perg. 10 QVS23	0	4	1,96	1,114	-0,167	-0,864
Perg. 11 QVS23	0	4	1,53	0,997	0,262	-0,533
Perg. 12 QVS23	0	4	1,80	1,103	0,014	-0,925
Perg. 13 QVS23	0	4	1,70	1,152	0,223	-0,801
Perg. 14 QVS23	0	4	2,00	1,056	0,037	-0,760
Perg. 15 QVS23	0	4	1,82	1,257	0,114	-1,059
Perg. 16 QVS23	0	4	2,53	1,004	-0,841	0,281
Perg. 17 QVS23	0	4	1,26	1,019	0,727	0,389
Perg. 18 QVS23	0	4	1,99	1,159	0,056	-0,648
Perg. 19 QVS23	0	4	1,47	1,131	0,261	-1,032
Perg. 20 QVS23	0	4	1,75	1,141	0,180	-0,833
Perg. 21 QVS23	0	4	1,48	1,199	0,375	-0,812
Perg. 22 QVS23	0	4	0,88	0,929	1,272	1,973
Perg. 23 QVS23	0	4	2,57	0,995	-0,365	-0,400

Procedeu-se também ao estudo das medidas de tendência central, dispersão e distribuição para as diferentes dimensões do questionário. Obtiveram-se coeficientes de assimetria superiores a zero na totalidade dos itens que constituem cada dimensão, a exceção observou-se nas dimensões “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” e “Dramatização da existência” em que nalguns dos itens os coeficientes de assimetria foram inferiores a zero. Os

coeficientes de curtose mostraram nas dimensões “Subjugação” e “Dramatização da existência” um valor inferior a zero, sugestivo da presença de uma distribuição platicúrtica, ou seja, mais “achatada” que a distribuição normal. Na globalidade as dimensões que constituem a QVS23 apresentam características aceitáveis de sensibilidade, concluindo-se que discrimina os indivíduos entre si.

Quadro 13

Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão, assimetria e achatamento dos fatores da QVS 23

			Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Achatamento
Perfeccionismo	Intolerância frustração	Item 23 QVS 23	0	4	2,57	0,995	-0,365	-0,400
		Item 19 QVS 23	0	4	1,47	1,131	0,261	-1,032
		Item 16 QVS 23	0	4	2,53	1,004	-0,841	0,281
		Item 10 QVS 23	0	4	1,96	1,114	-0,167	-0,864
		Item 18 QVS 23	0	4	1,99	1,159	0,056	-0,648
		Item 5 QVS 23	0	4	2,55	1,038	-0,299	-0,329
Inibição	Dependência funcional	Item 9 QVS 23	0	4	1,05	0,848	0,903	1,268
		Item 22 QVS 23	0	4	0,88	0,929	1,272	1,973
		Item 1 QVS 23	0	4	0,82	0,730	0,959	2,119
		Item 2 QVS 23	0	4	1,54	1,079	0,244	-0,642
		Item 12 QVS 23	0	4	1,80	1,103	0,014	-0,925
Carencia	de Apoio social	Item 3 QVS 23	0	4	1,18	1,053	0,703	0,044
		Item 6 QVS 23	0	4	1,46	0,989	0,536	-0,001
Inibição	de vida advers	Item 4 QVS 23	0	4	1,38	1,018	0,631	0,330
		Item 21 QVS 23	0	4	1,48	1,199	0,375	-0,812
Dramatiza	ção da existência	Item 20 QVS 23	0	4	1,75	1,141	0,180	-0,833
		Item 5 QVS 23	0	4	2,55	1,038	-0,299	-0,329
		Item 8 QVS 23	0	4	1,77	1,060	0,227	-0,562
Subjugação	Subjugação	Item 14 QVS 23	0	4	2,00	1,056	0,037	-0,760
		Item 11 QVS 23	0	4	1,53	0,997	0,262	-0,533
		Item 13 QVS 23	0	4	1,70	1,152	0,223	-0,801
		Item 15 QVS 23	0	4	1,82	1,257	0,114	-1,059
Deprivação	de afeto e rejeição	Item 17 QVS 23	0	4	1,26	1,019	0,727	0,389
		Item 13 QVS 23	0	4	1,70	1,152	0,223	-0,801
		Item 7 QVS 23	0	3	0,90	0,889	0,754	-0,169

4.7.4- Fidedignidade da QVS23

A estrutura relacional da escala de resiliência avaliada por 23 itens do questionário foi analisada com recurso à análise fatorial exploratória (AFE) sobre a matriz de correlações, com extração dos fatores através do método dos componentes principais, seguida por uma rotação varimax. Os fatores comuns retidos apresentavam valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1. A validade da AFE (adequação da amostra à realização da AFE) foi verificada através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que revelou um valor adequado de 0,633.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 0,633

De acordo com a regra dos valores próprios superiores a 1 a estrutura relacional da escala de resiliência é explicada por oito fatores latentes. Na tabela abaixo resumem-se os pesos fatoriais de cada item em cada um dos oito fatores, os seus valores próprios, a % de variância explicada por cada fator. Consideraram-se os pesos fatoriais significativos para a análise, aqueles com valor absoluto superior a 0,4.

A análise inicial mostrou que oito fatores obedeceram o critério de Kaiser do valor próprio (“eigenvalue”) maior que 1 e explicaram 65,2% da variância total. O coeficiente alfa de *Cronbach* foi de 0,769, indicando confiabilidade pelo método da consistência interna.

Quadro 14

Distribuição fatorial da QVS 23 e respetiva variância explicada

	Fatores								<i>Cronbach's Alpha</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Perg.13 QVS23	0,594				- 0,470				0,749
Perg. 22 QVS23	0,561					0,414			0,753
Perg.10 QVS23	0,512								0,754
Perg. 8 QVS23	0,481								0,756
Perg. 1 QVS23	0,443		- 0,425						0,761
Perg. 2 QVS23	0,432								0,758
Perg.15 QVS23	0,422					0,405			0,758
Perg.17 QVS23									0,762
Perg.6 QVS23		-0,631							0,764
Perg.16 QVS23		0,628							0,768
Perg.4 QVS23		-0,501	0,465						0,763

Perg.3 QVS23	0,452	-0,491								0,759
Perg.7 QVS23	0,401	-0,481								0,763
Perg.12 QVS23	0,406	0,416								0,759
Perg.21 QVS23	0,516	-0,416	0,551							0,754
Perg.9 QVS23	0,463									0,759
Perg.20 QVS23	0,420									0,761
Perg.14 QVS23										0,761
Perg.19 QVS23										0,766
Perg.11 QVS23										0,766
Perg.5 QVS23										0,760
Perg.18 QVS23										0,771
Perg.23 QVS23										0,767
% Variância Explicada	17,266	10,787	7,553	7,066	6,508	6,302	5,025	4,716		
Valores próprios	3,971	2,481	1,737	1,625	1,497	1,449	1,156	1,085		
Cronbach's Alpha	0,769									

5. Resultados

5.1- Estatística descritiva

Para se analisar o tipo de respostas dadas pelos inquiridos ao Questionário de Vulnerabilidade ao Stress (QVS23) composto por 23 itens, utilizou-se a análise de frequências das respostas dadas a cada um desses itens, esta revelou que na dimensão “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” existia um predomínio de respostas dadas do tipo concordante nos itens 19 e 18 e um predomínio de respostas dadas do tipo discordante nos itens 23,16,10 e 5.

Nas dimensões “Inibição e Dependência funcional”, “Carência de Apoio social”, “Condição de vida adversa”, “Subjugação” e “Deprivação de afeto e rejeição” observou-se um predomínio de respostas dadas do tipo concordante em todos os itens. Porém, o mesmo tipo de respostas dadas anteriormente igualmente se observou na dimensão “Dramatização da existência” à exceção das respostas dadas ao item 5, no qual os sujeitos se posicionaram mais frequentemente num nível discordante da escala de resposta apresentada.

Quadro 15

Análise de frequências das respostas dadas a cada um dos itens, distribuídas pelos respetivos fatores da QVS 23

		Concordo em absoluto	Concordo bastante	Não concordo nem discordo	Discordo bastante	Discordo em absoluto
e Perfeccionismo Intolerância à frustração	Item 23 QVS 23	3(2,1%)	18(12,8%)	41(29,1%)	54(38,3%)	25(17,7%)
	Item 19 QVS 23	33(23,4%)	45(31,9%)	30(21,3%)	30(21,3%)	3(2,1%)
	Item 16 QVS 23	7(5%)	16(11,3%)	29(20,6%)	73(51,8%)	16(11,3%)
	Item 10 QVS 23	16(11,3%)	34(24,1%)	39(27,7%)	44(31,2%)	8(5,7%)
	Item 18 QVS 23	16(11,3%)	30(21,3%)	52(36,9%)	26(18,4%)	17(12,1%)
	Item 5 QVS 23	5(3,5%)	13(9,2%)	52(36,9%)	41(29,1%)	30(21,3%)
e Inibição Dependência funcional	Item 9 QVS 23	35(24,8%)	74(52,5%)	24(17%)	6(4,3%)	2(1,4%)
	Item 22 QVS 23	55(39%)	59(41,8%)	20(14,2%)	3(2,1%)	4(2,8%)
	Item 1 QVS 23	47(33,3%)	76(53,9%)	15(10,6%)	2(1,4%)	1(0,7%)
	Item 2 QVS 23	27(19,1%)	43(30,5%)	44(31,2%)	22(15,6%)	5(3,5%)
	Item 12 QVS 23	18(12,8%)	42(29,8%)	37(26,2%)	38(27%)	6(4,3%)

Carência de Apoio social	Item 3 QVS 23	43(30,5%)	48(34%)	36(25,5%)	9(6,4%)	5(3,5%)
	Item 6 QVS 23	21(14,9%)	59(41,8%)	41(29,1%)	15(10,6%)	5(3,5%)
Condição de vida adversa	Item 4 QVS 23	28(19,9%)	53(37,6%)	46(32,6%)	7(5%)	7(5%)
	Item 21 QVS 23	37(26,2%)	38(27%)	36(5,5%)	22(15,6%)	8(5,7%)
Dramatização da existência	Item 20 QVS 23	20(14,2%)	44(31,2%)	37(26,2%)	31(22%)	9(6,4%)
	Item 5 QVS 23	5(3,5%)	13(9,2%)	52(36,9%)	41(29,1%)	30(21,3%)
	Item 8 QVS 23	15(10,6%)	46(32,6%)	45(31,9%)	27(19,1%)	8(5,7%)
Subjugação	Item 14 QVS 23	9(6,4%)	41(29,1%)	42(29,8%)	39(27,7%)	10(7,1%)
	Item 11 QVS 23	21(14,9%)	52(36,9%)	43(30,5%)	22(15,6%)	3(2,1%)
	Item 13 QVS 23	23(16,3%)	43(30,5%)	38(27%)	28(19,9%)	9(6,4%)
	Item 15 QVS 23	25(17,7%)	37(26,2%)	32(22,7%)	33(23,4%)	14(9,9%)
Deprivação de afeto e rejeição	Item 17 QVS 23	34(24,1%)	55(39%)	39(27,7%)	7(5%)	6(4,3%)
	Item 13 QVS 23	23(16,3%)	43(30,5%)	38(27%)	28(19,9%)	9(6,4%)
	Item 7 QVS 23	54(38,3%)	56(39,7%)		22(15,6%)	9(6,4%)

A mesma tipologia de análise foi utilizada na Escala de Resiliência (ER) constituída por 25 itens, nesta observou-se um predomínio de respostas assinaladas pelos respondentes do tipo concordante em todos os itens da escala à exceção do item 11 (dimensão “Resolução de ações e valores”), no qual os sujeitos se posicionaram mais frequentemente na porção discordante da escala de resposta.

Quadro 16

Análise de frequências das respostas dadas a cada um dos itens, distribuídas pelos respectivos fatores da E R

		Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
Resolução de ações e valores	Item 1 ER		8(5,7%)	2(1,4%)	14(9,9%)	26(18,4%)	66(46,8%)	25(17,7%)
	Item 2 ER		5(3,5%)	4(2,8%)	6(4,3%)	22(15,6%)	79(56%)	25(15,7%)
	Item 6 ER		1(0,7%)	3(2,1%)	10(7,1%)	8(5,7%)	53(37,6%)	66(46,8%)
	Item 7 ER	1(0,7%)	18(12,8%)	13(9,2%)	28(19,9%)	36(25,5%)	31(22%)	14(9,9%)

	Item 8 ER	1(0,7%)	2(1,4%)	5(3,5%)	20(14,2%)	22(15,6%)	54(38,3%)	37(26,2%)
	Item 10 ER	1(0,7%)	2(1,4%)	7(5%)	11(7,8%)	20(14,2%)	56(39,7%)	44(31,2%)
	Item 11 ER	26(18,4%)	50(36%)	15(10,6%)	18(12,8%)	15(10,6%)	12(8,5%)	4(2,8%)
	Item 12 ER	5(3,5%)	13(9,2%)	10(7,1%)	24(17%)	33(23,4%)	41(29,1%)	15(10,6%)
	Item 14 ER	1(0,7%)	4(2,8%)	3(2,1%)	10(7,1%)	30(21,3%)	47(33,3%)	46(32,6%)
	Item 16 ER	2(1,4%)		4(2,8%)	19(13,5%)	27(19,1%)	57(40,4%)	32(22,7%)
	Item 18 ER		1(0,7%)	1(0,7%)	3(2,1%)	9(6,4%)	67(47,5%)	60(42,6%)
	Item 19 ER		3(2,1%)	2(1,4%)	10(7,1%)	26(18,4%)	69(48,9%)	31(22%)
	Item 21 ER			1(0,7%)	15(10,6%)	15(10,6%)	44(31,2%)	66(46,8%)
	Item 23 ER		2(1,4%)	5(3,5%)	14(9,9%)	29(20,6%)	65(46,1%)	26(18,4%)
	Item 24 ER			4(2,8%)	9(6,4%)	24(17%)	56(39,7%)	48(34%)
Independência e determinação	Item 4 ER	3(2,1%)	1(0,7%)		9(6,4%)	14(9,9%)	51(36,2%)	63(44,7%)
	Item 5 ER	1(0,7%)	3(2,1%)	7(5%)	22(15,6%)	30(21,3%)	56(39,7%)	22(15,6%)
	Item 15 ER				12(8,5%)	17(12,1%)	75(53,2%)	37(26,2%)
	Item 25 ER	7(5%)	7(5%)	6(4,3%)	15(10,6%)	19(13,5%)	44(31,2%)	43(30,5%)
Autoconfiança e capacidade de adaptação	Item 3 ER	1(0,7%)	2(1,4%)	8(5,7%)	23(16,3%)	27(19,1%)	54(38,3%)	26(18,4%)
	Item 9 ER	1(0,7%)	3(2,1%)	14(9,9%)	16(11,3%)	23(16,3%)	49(34,8%)	35(24,8%)
	Item 13 ER	3(2,1%)	4(2,8%)	2(1,4%)	23(16,3%)	25(17,7%)	47(33,3%)	37(26,2%)
	Item 17 ER	3(2,1%)	9(6,4%)	5(3,5%)	23(16,3%)	24(17%)	49(34,8%)	28(19,9%)
	Item 20 ER		5(3,5%)	3(2,1%)	16(11,3%)	40(28,4%)	57(40,4%)	20(14,2%)
	Item 22 ER	7(5%)	20(14,2%)	24(17%)	21(14,9%)	21(14,9%)	29(20,6%)	19(13,5%)

5.1.1-Classificação dos sujeitos segundo os scores obtidos na ER

Para facilitar a análise de dados procedeu-se à categorização dos indivíduos em resiliente *versus* menos resiliente, utilizando o cálculo da média e do desvio-padrão (DP) dos scores obtidos na Escala de Resiliência (ER), assim consideraram-se sujeitos menos resilientes aqueles cujo Score Total da ER foi inferior a 123 (inferior ao 1º Desvio Padrão) e sujeitos resilientes aqueles cujo Score Total da ER foi superior a 123. A análise de frequências, baseada na subdivisão anterior, permitiu concluir que existia na amostra um número elevado de sujeitos resilientes (83%, N=117), também a inspeção do Percentil 25 permite constatar que apenas 25% da amostra tem níveis de resiliência inferiores a 127 pontos no score total.

Quadro 17

Percentagem da resiliência na amostra

	Frequência	Percentagem
Menos resiliente	24	17,0
Mais resiliente	117	83,0
Total	141	100,0

5.1.2-*Classificação dos sujeitos segundo os scores obtidos na escala QVS23*

Similarmente procedeu-se à categorização dos indivíduos em mais vulnerável ao stresse *versus* menos vulnerável ao stresse, utilizando-se como metodologia o cálculo da média e do desvio-padrão dos scores obtidos ao Questionário de Vulnerabilidade ao Stress (QVS23), desse modo consideraram-se sujeitos menos vulneráveis ao stresse aqueles cujo Score Total da (QVS23) foi inferior ou igual a 28 (inferior ao 1º Desvio Padrão) e sujeitos mais vulneráveis ao stresse aqueles cujo Score Total da (QVS23) foi superior a 28. Através da análise de frequências foi possível observar que existia na amostra um número elevado de sujeitos mais vulneráveis ao stresse (79%, N=112), ainda a inspeção do Percentil 25 permitiu constatar que apenas 25% da amostra possuía níveis de stresse inferiores a 29,5 pontos no score total do Questionário de Vulnerabilidade ao Stress (QVS23).

Quadro 18

Classificação dos sujeitos segundo os scores obtidos na escala QVS23

	Frequência	Percentagem
Maior vulnerabilidade stresse	112	79,4
Menor vulnerabilidade stresse	29	20,6
Total	141	100,0

A média do score do QVS23 na amostra foi de $45,15 \pm 7,32$ com um mínimo de 12 pontos e um máximo de 61 pontos, enquanto a média do score da ER foi de $136,44 \pm 12,88$ com um mínimo de 88 pontos e um máximo de 168 pontos.

Quadro 19

Scores obtidos na escala QVS23

		Score QVS23	Score ER
N	Casos válidos	141	141
	Não respostas	0	0
Média ± DP		$37,4 \pm 9,77$	$136,44 \pm 12,88$
Mínimo		12	88
Máximo		61	168
Percentil	25	29,5	127
	50	37	139
	75	44	145

5.2 - Correlações das Escalas

5.2.1- Correlação entre os índices de resiliência e cada uma das dimensões da ER

Para se averiguar se existia correlação entre os índices de resiliência e as dimensões (subescalas) da ER, optou-se pela tomada de decisões baseada no cálculo do coeficiente de correlação de Pearson. A estatística calculada revelou a existência de relações para todas as variáveis positivas e significativas, porém as relações mais fortes observaram-se entre o score da ER e a dimensão “Resolução de ações e valores” ($r_p=0,921$; $p<0,01$) e entre o score da ER e a dimensão “Autoconfiança e capacidade de adaptação” ($r_p= 0,744$; $p<0,01$). As dimensões “Resolução de ações e valores” e “Autoconfiança e capacidade de adaptação” explicam respectivamente (r_p^2) 84,8% e 55,4% da variabilidade total do score ER.

Quadro 20

Intercorrelações de Pearson entre a ER e cada um dos fatores

	Resolução de ações e valores	Independência e determinação	e Autoconfiança e capacidade de adaptação
Resolução de ações e valores	r_p	r_p	r_p
Independência e determinação	0,439**	—	—
Autoconfiança e capacidade de adaptação	0,481**	0,435**	—
ScoreER	0,921**	0,650**	0,744**

** . Correlação significativa $p< 0.01$

5.2.2 - Correlação entre os índices de stresse e cada uma das dimensões da QVS 23

Para se averiguar se existia correlação entre os índices de stresse e as suas diferentes dimensões (subescalas), optou-se pela tomada de decisões baseada no cálculo do coeficiente de correlação de Pearson. A estatística calculada revelou a existência de relações para todas as variáveis positivas e significativas à exceção da relação entre dimensão “Carência de apoio social” e a dimensão “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” a qual se revelou inexistente, porém na escala QVS23 as relações mais fortes observaram-se entre o score total da QVS23 e as dimensões “Perfeccionismo e Intolerância à frustração”, “Inibição e dependência funcional”, “Dramatização da existência”, “Subjugação” e “Deprivação de afeto e rejeição” que explicam respectivamente (r_p^2) 42,3%; 52,8%; 43,6%; 43,3% e 40% da variabilidade total da QVS23.

Quadro 21

Intercorrelações de Pearson entre a QVS 23 e cada um dos fatores

	Perfeccionismo e Intolerância à frustração	Inibição e dependência funcional	Carência de apoio social	Condições de vida adversas	Dramatização da existência	Subjugação	Deprivação de afeto e rejeição
	r_p	r_p	r_p	r_p	r_p	r_p	r_p
Perfeccionismo e Intolerância à frustração	_____						
Inibição e dependência funcional	0,414**	_____					
Carência de apoio social	-0,029	0,194*	_____				
Condições de vida adversas	0,184*	0,042	0,353**	_____			
Dramatização da existência	0,519**	0,449**	0,277**	0,227**	_____		
Subjugação	0,264**	0,359**	0,095	0,304**	0,246**	_____	
Deprivação de afeto e rejeição	0,124	0,442**	0,341**	0,259**	0,229**	0,570**	_____
ScoreQVS23	0,650**	0,727**	0,440**	0,492**	0,660**	0,658**	0,633**

** . Correlação significativa $p < 0.01$
 * . Correlação significativa $p < 0.05$

5.3 -Teste das hipóteses e objetivos

Ao longo desta seção serão apresentadas as hipóteses formuladas. Inicia-se com o teste da primeira hipótese (H1)

5.3.1-Hipótese 1: Existem diferenças na vulnerabilidade ao stresse em função de: idade, género, estado civil, habilitações literárias e/ou a antiguidade na empresa. (H1)

Para se analisar como se comportaram os níveis de stresse quando se consideram as variáveis: idade, género, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na empresa, utilizaram-se modelos de regressão para compreender o efeito dessas variáveis nas respostas dadas pelos sujeitos na QVS23. Procedeu-se à discriminação das variáveis dependentes e independentes do modelo em “QVS23” e “idade, género, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na empresa”. Obteve-se um modelo significativo ($R=0,221$) cuja estatística calculada permite afirmar que a variável “habilitações” permite explicar as variações observadas na QVS23 ($P\text{-value}=0,000 < 0,05=\alpha$).

A estatística calculada permite afirmar que a variável “idade” permite explicar as variações observadas na QVS23 ($P\text{-value}=0,000 < 0,032=\alpha$).

Quadro 22

P-value das variáveis: idade, género, habilitações, antiguidade na empresa e estado civil na QVs23

Variáveis do modelo		P-value
Score QVS23	Idade	0,032
	Género	0,255
	Habilitações	0,000
	Antiguidade na empresa/ - anos	0,187
	Estado Civil	0,945

Constatámos a existência de diferenças com significado estatístico na variável habilitações literárias, assim como na idade.

Confirmando assim que na H1 a variável habilitações literárias e idade exercem um efeito diferencial na vulnerabilidade ao stresse, merecendo assim suporte empírico. As variáveis independentes “género, estado civil, e antiguidade na empresa” não explicam quaisquer variações ($P\text{-value} > 0,05 = \alpha$).

Hipótese 1: Género, estado civil, e antiguidade na empresa - estas variáveis não mereceram suporte empírico.

Hipótese 1: Habilitações literárias - confirmada no que se refere ao efeito diferencial das habilitações literárias, merecendo suporte empírico.

Hipótese 1: Idade - confirmada no que se refere ao efeito diferencial da idade, merecendo suporte empírico.

5.3.2- Hipótese 2: O género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias e/ou a antiguidade na empresa, exercem um efeito diferencial na resiliência. (H2)

Para se analisar como se comportaram os níveis de resiliência quando se consideram as variáveis: idade, género, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na empresa, utilizaram-se modelos de regressão para compreender o efeito dessas variáveis nas respostas dadas pelos sujeitos na ER. Procedeu-se à discriminação das variáveis dependentes e independentes do modelo na “ER” e “idade, género, estado civil, antiguidade na empresa”. Obteve-se um modelo significativo ($R=0,221$) cuja estatística calculada permite afirmar que a variável “Estado civil” permite explicar as variações observadas na QVS23. ($P\text{-value} = 0,006 > 0,05 = \alpha$).

Quadro 23

P-value das variáveis: idade, género, habilitações, antiguidade na empresa e estado civil na ER

Variáveis do modelo	P-value
Idade	0,176
Género	0,229
Score ER Habilitações	0,151
Antiguidade na empresa – anos	0,322
Estado civil	0,006

Na sequência da análise anterior procedeu-se à comparação das médias nos scores da ER consoante o estado civil dos sujeitos, a estatística Anova revelou diferenças estatisticamente significativas nas médias dos scores da ER consoante o estado civil, concluindo-se que existiam scores significativamente mais baixos nos indivíduos solteiros.

Quadro 24

Médias nos scores da ER consoante o estado civil dos sujeitos

	N	Média ± DP	P-value
Solteiro	43	132,4 ± 10,9	0,012
Casado/União Facto	74	139,3 ± 13,2	
Divorciado	9	139,4 ± 9,6	
Total	126	136,9 ± 12,6	

Constatamos a existência de diferenças com significado estatístico na variável estado civil. Verifica-se também que os colaboradores solteiros (n=43) são aqueles que apresentam índices de resiliência mais baixos (m=132,4), ao passo que os colaboradores divorciados (n=9) são aqueles que apresentam índices de resiliência mais elevados (m=139,4). Confirmando assim que na H2 a variável estado civil dos colaboradores exerce um efeito diferencial na resiliência, merecendo assim suporte empírico. As variáveis independentes “idade, género, habilitações literárias e antiguidade na empresa” não explicam quaisquer variações (P-value > 0,05=α), pelo que nesta Hipótese 2 estas variáveis não mereceram suporte empírico.

Hipótese 2: idade, género, habilitações literárias e antiguidade na empresa - estas variáveis não mereceram suporte empírico.

Hipótese 2: estado civil - confirmada no que se refere ao efeito diferencial do estado civil, merecendo suporte empírico.

5.3.3- Hipótese 3: Existem situações que são percebidas pelos trabalhadores como indutoras de mais stresse (H3)

Recorreu-se à análise das frequências das respostas dadas aos itens que constituem a QVS23 para identificar as situações que são percebidas pelos trabalhadores como indutoras de mais stresse. Baseados no pressuposto de que quanto mais elevado o score global obtido na QVS23 mais vulnerável ao stresse é o indivíduo (maiores níveis de discordância na escala de lickert), concluiu-se que as situações assinaladas como indutoras de mais stresse pelos indivíduos diziam respeito às dimensões “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” (itens 23, 16, 10 e 5) e “Dramatização da existência” (item 5) para as quais os sujeitos se posicionaram mais frequentemente em níveis de maior discordância.

Constatámos que existem situações que são percebidas pelos trabalhadores como indutoras de mais stresse, nomeadamente as correspondentes aos itens: 16.Fico nervoso e aborrecido quando não me saio tão bem quanto esperava a realizar as minhas tarefas (51,8%), 23.Sinto-me mal quando não sou perfeito naquilo que faço (38,3%), 10.Sou um indivíduo que se enerva com facilidade (31,2%), 5.Preocupo-me facilmente com os contratemplos do dia-a-dia (29,1%). Verifica-se assim que “Perfeccionismo e Intolerância à frustração e “Dramatização da existência” são as dimensões que mais interferem na vulnerabilidade ao stresse dos colaboradores, pelo que a hipótese 3 recebe suporte empírico.

Hipótese 3: - confirmada no que se refere ao “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” e “Dramatização da existência”, merecendo suporte empírico.

Quadro 25

Análise de frequências das respostas, nos níveis de maior discordância, dadas a cada um dos itens, distribuídas pelos respectivos fatores da QVS 23

		Discordo bastante	Discordo em absoluto
Perfeccionismo Intolerância frustração	Item 23 QVS 23	54(38,3%)	25(17,7%)
	Item 19 QVS 23	30(21,3%)	3(2,1%)
	Item 16 QVS 23	73(51,8%)	16(11,3%)
	Item 10 QVS 23	44(31,2%)	8(5,7%)
	Item 18 QVS 23	26(18,4%)	17(12,1%)
	Item 5 QVS 23	41(29,1%)	30(21,3%)
Inibição Dependência funcional	Item 9 QVS 23	6(4,3%)	2(1,4%)
	Item 22 QVS 23	3(2,1%)	4(2,8%)
	Item 1 QVS 23	2(1,4%)	1(0,7%)
	Item 2 QVS 23	22(15,6%)	5(3,5%)
	Item 12 QVS 23	38(27%)	6(4,3%)
Carência de Apoio social	Item 3 QVS 23	9(6,4%)	5(3,5%)
	Item 6 QVS 23	15(10,6%)	5(3,5%)
Condição de vida adversa	Item 4 QVS 23	7(5%)	7(5%)
	Item 21 QVS 23	22(15,6%)	8(5,7%)
Dramatizaçã o da existência	Item 20 QVS 23	31(22%)	9(6,4%)
	Item 5 QVS 23	41(29,1%)	30(21,3%)
	Item 8 QVS 23	27(19,1%)	8(5,7%)
Subjugação	Item 14 QVS 23	39(27,7%)	10(7,1%)
	Item 11 QVS 23	22(15,6%)	3(2,1%)
	Item 13 QVS 23	28(19,9%)	9(6,4%)
	Item 15 QVS 23	33(23,4%)	14(9,9%)
Deprivação de afeto e rejeição	Item 17 QVS 23	7(5%)	6(4,3%)
	Item 13 QVS 23	28(19,9%)	9(6,4%)
	Item 7 QVS 23	22(15,6%)	9(6,4%)

5.3.4 - Hipótese 4: - Existirão diferenças nos índices de resiliência consoante as práticas da organização? (H4)

Para averiguar se existiam índices de resiliência significativamente diferentes consoante o tipo de prática da organização (práticas positivas/outras práticas) utilizou-se o teste não-paramétrico Mann-Whitney, em virtude da violação dos pressupostos para utilizar uma alternativa paramétrica nomeadamente homogeneidade das variâncias, procedeu-se à seleção das variáveis dependentes (fatores da ER) e da variável independente (tipo de práticas da empresa). A estatística calculada (teste U) permitiu concluir que existiu evidência estatística para afirmar que as médias dos índices de resiliência não diferiam significativamente consoante o tipo de práticas da organização à exceção dos itens 2, 11, 14,16 e 15 onde se observaram diferenças significativas. A nível descritivo nos itens 11 (Raramente penso no objetivo das coisas.), 14 (Sou disciplinado(a).) e 15 (Mantenho interesse nas coisas.) constatou-se que as respostas dadas na ER nas organizações com práticas positivas foi significativamente mais baixa ($2,13 \pm 1,455$; $4,84 \pm 1,586$; $5,45 \pm 0,795$) comparativamente às respostas dadas pelas organizações com outras práticas. Contudo nos itens 2 (Costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra.) e 16 (Normalmente encontro motivo para rir) observaram-se níveis de respostas da escala ER significativamente mais elevadas nas organizações com práticas positivas ($6,11 \pm 0,606$; $6,03 \pm 0,788$).

A evidência dos resultados leva-nos a concluir que não se verificaram diferenças nos índices de resiliência consoante as práticas da organização, nesta amostra, pelo que a (H4) não mereceu suporte empírico.

Hipótese 4: - Não mereceu suporte empírico.

Quadro 26

Pontuações Médias e Desvio Padrão dos fatores da ER em função do tipo de práticas da organização: teste Mann-Whitney

		Tipo Práticas	Média	Desvio Padrão	P-value	Mann-Whitney U
Resolução de ações e valores	Item 1 ER	Positivas	5,71	0,867	0,626	1858,500
		Outras	5,46	1,370		
	Item 2 ER	Positivas	6,11	0,606	0,022	1513,500
		Outras	5,56	1,226		
	Item 6 ER	Positivas	6,21	1,018	0,810	1909,500
		Outras	6,17	1,058		
	Item 7 ER	Positivas	4,42	1,671	0,535	1826,000
		Outras	4,70	1,468		
	Item 8 ER	Positivas	5,71	1,063	0,871	1923,500
		Outras	5,59	1,324		
	Item 10 ER	Positivas	5,92	1,024	0,699	1878,000
		Outras	5,72	1,331		

	Item 11 ER	Positivas	2,13	1,455	0,000	1155,000
		Outras	3,27	1,710		
	Item 12 ER	Positivas	4,50	1,623	0,216	1696,500
		Outras	4,87	1,576		
	Item 14 ER	Positivas	4,84	1,586	0,000	1014,000
		Outras	6,10	0,924		
	Item 16 ER	Positivas	6,03	0,788	0,016	1463,000
		Outras	5,46	1,282		
	Item 18 ER	Positivas	6,18	0,982	0,649	1868,500
		Outras	6,30	0,765		
	Item 19 ER	Positivas	5,97	1,000	0,115	1641,500
		Outras	5,69	1,067		
	Item 21 ER	Positivas	6,00	1,162	0,602	1852,500
		Outras	6,17	0,974		
	Item 23 ER	Positivas	5,82	0,609	0,465	1809,000
		Outras	5,54	1,219		
	Item 24 ER	Positivas	5,95	0,868	0,621	1856,500
		Outras	5,96	1,066		
e Independência determinação	Item 4 ER	Positivas	6,45	0,686	0,058	1577,500
		Outras	5,95	1,324		
	Item 5 ER	Positivas	5,42	1,328	0,508	1820,500
		Outras	5,34	1,225		
	Item 15 ER	Positivas	5,45	0,795	0,000	1038,000
		Outras	6,17	0,793		
	Item 25 ER	Positivas	5,34	1,475	0,461	1803,500
		Outras	5,40	1,795		
Autoconfiança e capacidade de adaptação	Item 3 ER	Positivas	5,74	1,131	0,055	1559,000
		Outras	5,28	1,294		
	Item 9 ER	Positivas	5,53	1,330	0,790	1901,500
		Outras	5,41	1,438		
	Item 13 ER	Positivas	5,39	1,175	0,234	1709,500
		Outras	5,53	1,481		
	Item 17 ER	Positivas	5,53	1,289	0,215	1698,000
		Outras	5,13	1,595		
	Item 20 ER	Positivas	5,63	0,852	0,260	1726,000
		Outras	5,35	1,234		
	Item 22 ER	Positivas	4,29	1,659	0,693	1873,000
		Outras	4,39	1,864		

5.3.5 - Hipótese 5: Existirão diferenças nos índices de stresse consoante as práticas da organização? (H5)

Para averiguar se existiam índices de stresse significativamente diferentes consoante o tipo de prática da organização (práticas positivas/outras práticas) utilizou-se o teste não-paramétrico Mann-Whitney, em virtude da violação dos pressupostos para utilizar uma alternativa paramétrica, procedeu-se à seleção das variáveis dependentes (fatores da QVS23) e da variável independente (tipo de práticas da empresa).

Constatou-se que na QVS23 as organizações sem práticas positivas observaram níveis de stresse mais elevadas em alguns itens. A nível descritivo nos itens **10** (Sou um indivíduo que se enerva com facilidade.) $1,55 \pm 0,978$; **5** (Preocupo-me facilmente com os contratempos

do dia a dia) $2,16 \pm 1,027$; **3**(Quando tenho problemas que me incomodam, posso contar com um ou mais amigos que me servem de confidentes.) $0,89 \pm 0,92$; **21** (O dinheiro de que posso dispor, mal me dá para as despesas essenciais.) $0,61 \pm 0,87$; **20** (Sou um tipo de pessoa que, devido ao sentido de humor, é capaz de rir dos acontecimentos) $1,45 \pm 0,95$; **8** (É raro deixar-me abater pelos acontecimentos desagradáveis que me ocorrem.) $1,50 \pm 0,83$; **11**(Na maior parte dos casos as soluções para os problemas importantes da minha vida não dependem de mim.) $1,03 \pm 0,753$; **13** (As pessoas só me dão atenção quando precisam que faça alguma coisa em seu proveito.) $1,11 \pm 0,863$ e **15**(Prefiro calar-me do que contrariar alguém no que está a dizer, mesmo que não tenha razão.) $1,16 \pm 1,27$.

Neste estudo podemos verificar que no fator 4 “Condições de vida adversas” ($p=0,000$), e no fator 5 “Dramatização de Existência” ($p= 0,004$; $p=0,044$; $p=0,049$) existe evidencia estatística para afirmar que as médias dos índices de stresse diferiam significativamente consoante o tipo de práticas da organização, assim como na quase totalidade do fator 6 “Subjugação”, com a exceção ao item 14.

Nas dimensões “Carência de apoio social”, “Perfeccionismo e Intolerância à frustração”, “Inibição e dependência funcional”, e “Deprivação de afeto e rejeição” os índices de stresse diferiam só em alguns itens consoante o tipo de práticas da organização.

Na dimensão “Inibição e dependência funcional”, nenhum item diferiu significativamente consoante o tipo de práticas da organização.

A estatística calculada (teste U) permitiu concluir que existiu evidência estatística para afirmar que as médias dos índices de stresse não diferiam significativamente consoante o tipo de práticas da organização à exceção dos itens 10, 5, 3, 4, 21, 20, 5, 8, 11, 13 e 15 onde se observaram diferenças significativas, os índices de stresse são mais elevados, nas organizações sem práticas positivas assumidas. Sendo evidente que nas dimensões “Condições de vida adversas” e “Dramatização de Existência” os colaboradores das organizações positivas são menos vulneráveis ao stresse. Permitindo concluir que a nossa hipótese H5 recebe suporte empírico na dimensão “Condições de vida adversas” e “Dramatização de Existência”.

Hipótese 5: - confirmada no que se refere a “Condições de vida adversas” e “Dramatização de Existência” merecendo suporte empírico.

Quadro 27

Pontuações Médias e Desvio Padrão dos fatores da QVS23 em função do tipo de práticas da organização: teste Mann-Whitney

		Tipo Práticas	Média	Desvio Padrão	P-value	Mann-Whitney U
Perfeccionismo e Intolerância à frustração	Item 23 QVS 23	Positivas	2,29	0,927	0,079	1595,500
		Outras	2,67	1,004		
	Item 19 QVS 23	Positivas	1,50	1,133	0,863	1921,000
		Outras	1,46	1,136		
	Item 16 QVS 23	Positivas	2,84	0,679	0,059	1583,000
		Outras	2,42	1,080		
	Item 10 QVS 23	Positivas	1,55	0,978	0,007	1396,000
		Outras	2,11	1,128		
	Item 18 QVS 23	Positivas	1,87	1,095	0,401	1782,500
		Outras	2,03	1,184		
	Item 5 QVS 23	Positivas	2,16	1,027	0,004	1361,000
		Outras	2,70	1,008		
Inibição e dependência funcional	Item 9 QVS 23	Positivas	0,89	0,606	0,338	1768,500
		Outras	1,11	0,917		
	Item 22 QVS 23	Positivas	0,68	0,620	0,307	1752,500
		Outras	0,95	1,013		
	Item 1 QVS 23	Positivas	0,82	0,563	0,707	1884,500
		Outras	0,83	0,785		
	Item 2 QVS 23	Positivas	1,42	0,948	0,464	1805,000
		Outras	1,58	1,125		
	Item 12 QVS 23	Positivas	1,84	0,945	0,766	1895,000
		Outras	1,79	1,160		
Carência de apoio social	Item 3 ER	Positivas	0,89	0,924	0,039	1533,000
		Outras	1,29	1,081		
	Item 6 ER	Positivas	1,21	0,704	0,103	1625,000
		Outras	1,55	1,064		
Condições de vida adversas	Item 4 ER	Positivas	0,89	0,981	0,000	1235,000
		Outras	1,55	0,977		
	Item 21 ER	Positivas	0,61	0,887	0,000	823,500
		Outras	1,80	1,141		
Dramatização da existência	Item 20 QVS 23	Positivas	1,45	0,950	0,044	1537,000
		Outras	1,86	1,189		
	Item 5 QVS 23	Positivas	2,16	1,027	0,004	1361,000
		Outras	2,70	1,008		
	Item 8 QVS 23	Positivas	1,50	0,830	0,049	1550,500
		Outras	1,86	1,121		
Subjugação	Item 14 QVS 23	Positivas	1,89	0,924	0,402	1783,500
		Outras	2,04	1,102		
	Item 11 QVS 23	Positivas	1,03	0,753	0,000	1169,500
		Outras	1,72	1,014		
	Item 13 QVS 23	Positivas	1,11	0,863	0,000	1176,000
		Outras	1,91	1,172		
	Item 15 QVS 23	Positivas	1,16	1,027	0,000	1157,500
		Outras	2,06	1,251		
Deprivação e rejeição	Item 17 QVS 23	Positivas	1,24	0,943	0,955	1945,500
		Outras	1,27	1,050		
	Item 13 QVS 23	Positivas	1,11	0,863	0,000	1176,000
		Outras	1,91	1,172		
	Item 7 QVS 23	Positivas	0,82	0,730	0,738	1889,500
		Outras	0,93	0,942		

5.3.6- Hipótese 6: 5. Existe correlação entre os índices de resiliência e stresse nas organizações. (H6)

Para se averiguar se existiu correlação entre os índices da escala de resiliência (score ER) e os índices da escala de stress (score QVS23) nas organizações, optou-se pela tomada de decisões baseada no cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, este revelou que a relação entre as duas escalas é significativa, fraca e negativa ($r_p = -0,428$, $p < 0,01$).

Quadro 28

Correlações entre ER e a QVS23

	Média	Desvio Padrão	r_p	R^2
ScoreQVS23	37,3759	9,76988	-0,428**	18,3
ScoreER	136,4397	12,87598		

** . Correlação significativa $p < 0.01$

A evidência dos resultados leva-nos a concluir que nesta amostra o tipo de práticas da organização não influi na vulnerabilidade do stresse (QVS23) nem na resiliência (ER), pelo que a nossa hipótese (H6) não se confirmou.

Hipótese 6: - Não mereceu suporte empírico.

6. Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo incidirá essencialmente sobre a discussão dos resultados, confrontando os resultados obtidos com as hipóteses formuladas e comparando-os com os dados encontrados por outros investigadores no âmbito da temática abordada. Teceremos ainda algumas considerações sobre as implicações que os resultados obtidos nesta investigação poderão ter no âmbito das organizações ou da formação.

Nas organizações os colaboradores são confrontados com múltiplas circunstâncias e tarefas que terão de resolver de forma bem-sucedida para que possam desenvolver as suas competências quer a nível pessoal, relacional e profissional e mais importante para que façam parte de uma cultura feliz e sustentável. Lidar com circunstâncias mais ou menos suscetíveis de gerar stresse é uma constante na vida das organizações e dos colaboradores, os colaboradores tem que munir-se de várias competências, nomeadamente a resiliência.

O objetivo geral desta pesquisa foi estudar a eventual relação entre resiliência e stresse em duas organizações, uma de práticas positivas e a sua correlação com outra organização sem práticas positivas assumidas. E verificar se a resiliência seria uma boa estratégia de coping aos efeitos negativos do stresse. Através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, concluiu-se que a relação entre as duas escalas é significativa, fraca e negativa ($r_p = -0,428$, $p < 0,01$). Verificou-se não existir correlação positiva entre resiliência e vulnerabilidade ao stresse neste estudo. As organizações têm colaboradores com bons níveis de resiliência, assim como colaboradores bastante vulneráveis ao stresse. Não podemos assim concluir que a resiliência seja uma estratégia de coping suficiente para os colaboradores enfrentarem os efeitos negativos do stresse.

Os resultados desta pesquisa confirmam o estudo de Cruz et al. (2004), estudo que incidiu sobre a influência da resiliência e a vulnerabilidade ao stresse na qualidade de vida, em que a QVS23 foi usada para avaliar a vulnerabilidade ao stresse, à semelhança do presente estudo verificou-se também uma correlação negativa e altamente significativa entre a resiliência e a vulnerabilidade ao stresse.

Diferentes resultados foram obtidos por Pereira (2009), constatando que os indivíduos Sem-Abrigo que apresentam uma resiliência mais elevada são menos vulneráveis ao stresse.

Na presente investigação avaliaram-se os níveis indicadores fatuais de resiliência, através da aplicação da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) traduzida e adaptada para o português por Pesce, et al., (2005). A amostra permitiu concluir que existia um número

elevado de sujeitos resilientes (83%, N=117), também a inspeção do Percentil 25 permite constatar que apenas 25% da amostra tem níveis de resiliência inferiores.

Avaliaram-se os níveis de stresse através da aplicação do Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse (23 QVS) criado por Adriano Vaz-Serra 2000, o que permitiu observar que existia na amostra um número elevado de colaboradores mais vulneráveis ao stresse (79%, N=112), ainda a inspeção do Percentil 25 permitiu constatar que apenas 25% da amostra possuía níveis de stresse inferiores a 29,5 pontos no score total do Questionário de Vulnerabilidade ao Stress (QVS23). O facto de um sujeito se sentir ou somente acreditar, que não possui competências, ou recursos, para lidar com as exigências criadas pela situação, faz com que este esteja vulnerável ao stresse. Perante estes resultados, pode afirmar-se que os sujeitos encontram-se vulneráveis ao stresse, o que por vezes poderá impedir ou dificultar o sucesso do colaborador na realização de suas tarefas assim como da organização.

Este estudo difere do estudo de Pocinho e Capelo (2010), visto que só 20,4% dos professores eram vulneráveis ao stresse, contrapondo aos 79% do presente estudo.

Mas vai de encontro aos resultados recolhidos pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, em que o stresse profissional é um dos maiores problemas que a Europa enfrenta no domínio da segurança e saúde no trabalho. Também as duas organizações aqui estudadas apresentaram níveis de stresse preocupantes.

No que diz respeito à influencia das variáveis idade, género, estado civil, antiguidade na empresa e habilitações literárias, na vulnerabilidade ao stresse do colaborador, o presente estudo apresenta diferenças significativas, na variável “habilitações” e “idade” permitindo explicar as variações observadas na QVS23 ($P\text{-value}=0,000 < 0,05=\alpha$) e ($P\text{-value}=0,000 < 0,032=\alpha$).

Estes dados são consistentes com aquilo que alguns investigadores concluíram nos seus estudos, pois vários têm sido os investigadores que se têm dedicado a estas variáveis tanto no estudo do stresse como da resiliência, nomeadamente Diehl e Hay (2010), no seu estudo que envolveu pessoas jovens, meia-idade e idosos, durante 30 dias consecutivos, com o objetivo de estudarem a relação entre a idade, autoconceito percebido, o stresse, o seu autocontrolo e a variabilidade nos efeitos negativos diariamente. Os resultados demonstraram que os fatores de risco e a resiliência influenciam o bem-estar de um modo complexo. Os resultados demonstraram que pessoas mais jovens têm o seu autoconceito mais fraco, relatando maior efeito negativos nos dias que experimentaram mais stresse que o habitual e nos dias que têm menos autocontrolo que o habitual. Têm um autoconceito mais incoerente, apresentando uma maior instabilidade emocional. Salientam que as pessoas de idade mais

avancadas experimentam menos emoções negativas durante o seu dia-a-dia, em comparação com os jovens, demonstrando uma regulação emocional mais efetiva. Também Ramos (2001) considera o stress pode ser influenciado pelas variáveis sexo e idade. Indivíduos mais novos têm maior tendência a perceberem situações de stress em comparação com os mais velhos, fato que se deve a uma maior experiência e mais competências adquiridas. Por outro lado à medida que aumenta a idade aumenta a vulnerabilidade a complicações de saúde, o que intensifica a nível fisiológico as consequências do stress. Vai ao encontro do estudo de Seabra (2008), a idade é uma variável individual que influencia a mediação do stress, a diferentes níveis. Influência a percepção do stress, dos fatores do stress, do tipo de estratégias de coping utilizadas para lidar com o stress.

Portelada & João (2012) no seu trabalho de investigação, verificaram que o stress tal como o burnout, se encontram correlacionados com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais. O género foi uma exceção, na medida em que não foram encontradas correlações significativas com o burnout e o stress, o autor afirma que as mulheres apresentam um índice de stress similar aos homens e que as mesmas, utilizam mais o suporte social como estratégia de coping do que os homens. As pessoas com faixa etária dos 31-40 anos que se encontram a exercer funções a nível laboral apresentam em média um nível mais elevado de exaustão do que os da faixa etária dos 51-60 anos. Verificou que as pessoas que trabalham num serviço desde há 5 a 15 anos apresentam níveis mais elevados de stress.

As mulheres sofrem uma maior intensificação do stress em função de seus papéis, pois são simultaneamente, profissionais, mães, esposas, donas de casa e muitas vezes tem mais dificuldade em aceder a lugares de chefia. Homens e mulheres sofrem de distresse ocupacional, no entanto revelam diferenças importantes e a nível de percepção, enquanto o aspeto mais stressante apresentado pelo homem é a incerteza do emprego, as mulheres consideram a carga de trabalho (Rossi, 2005). Também Pocinho (2010) no seu estudo verificou haver diferença em função do sexo, 22,2 das mulheres são mais vulneráveis ao stress enquanto os homens revelam 16,7%, embora pouco significativas, assim como também não verificou haver associação entre o estado civil e a vulnerabilidade ao stress.

Alguns estudos afirmam que apesar de ambos os sexos estarem sujeitos ao stress, existem diferenças a nível da sua magnitude, da sua percepção do stress e das fontes de stress e do seu impacto na vida de ambos, assim como de estratégias de coping. O género é uma variável que influencia. Mulheres que trabalham e são donas de casa apresentam maior vulnerabilidade ao stress, tendo maior impacto a nível de saúde. As mulheres apresentam níveis de exaustão emocional mais elevados que os homens, e este apresentam níveis de

despersonalização, cinismo, mais elevados que as mulheres. O género masculino apresenta níveis de eficácia profissional mais elevados que género feminino (Seabra, 2008).

Por outro lado e de acordo com este estudo, os conhecimentos adquiridos ao longo da formação, habilitações académicas, permitirão certamente desenvolver competências, criar autoconfiança, autoestima, capacidade de improvisar, munindo estes colaboradores de ferramentas que lhes permitirão ser menos vulneráveis ao stresse

Na presente investigação a variável estado civil está relacionada com a resiliência, pessoas casadas e divorciadas são as mais resilientes, estes dados são consistentes com aquilo que alguns investigadores verificaram. No estudo de Lever & Valdez (2010) concluiu que existem diferenças significativas em fatores de resiliência, de acordo com o estado civil, pessoas casadas se sentem mais fortes, com mais confiança em si mesmos, têm mais responsabilidade que os solteiros, o que as torna mais fortes, mais flexíveis e menos afetados com as mudanças inesperadas. Pessoas casadas têm maior confiança em si mesmas, e mais força interior, talvez por sentirem mais o apoio do seu companheiro.

No presente estudo não se verificaram diferenças significativas na resiliência segundo a escolaridade e as funções, resultados semelhantes foram obtidos em Lever & Valdez (2010).

Esta investigação difere de alguns estudos que verificaram existir correlação entre o género e a resiliência, No estudo de Dixe et al., (2010) a estudantes do ensino superior concluíram que as raparigas apresentam valores médios mais elevados da resiliência sendo as diferenças estatisticamente muito significativas. Na sua amostra as raparigas manifestaram ser mais capazes de utilizar os recursos intra e interpessoal. Também no estudo de Lima (2007) verificaram-se diferenças significativas entre os géneros, observando-se que o género feminino apresentou um nível de resiliência superior em relação aos participantes do género masculino. Também os fatores de risco e proteção se associam diferencialmente do género em função do contexto social e cultural das pessoas (Lever & Valdez, 2010).

Um dos objetivos que este estudo se propôs foi procurar conhecer, na perspectiva do colaborador quais seriam as circunstâncias mais indutoras de stresse. A perceção do que é ou não stressante depende do modo como cada um avalia as situações em geral, aquela situação em particular e os recursos de que dispões para fazer face às mesmas. Nesta investigação foi possível observar que existia na amostra um número elevado de sujeitos mais vulneráveis ao stresse (N=112) correspondendo a 79. A 23 QVS avalia 7 fatores ou seja sete tipos de situações geradoras de stresse. As correlações entre os índices de stresse e cada um dos fatores da escala são todos positivos e altamente significativos. Este estudo vai de encontro ao estudo original de Adriano Vaz Serra, as correlações entre os índices de stresse e cada um dos fatores

da escala foram positivos e altamente significativos.

As situações assinaladas neste estudo como indutoras de mais stresse pelos indivíduos das duas organizações diziam respeito às dimensões F1 “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” (itens 23, 16, 10 e 5) e F5 “Dramatização da existência”, para as quais os sujeitos se posicionaram mais frequentemente em níveis de maior discordância, assim como na dimensão F6 “subjugação”.

Resultados idênticos foram verificados no estudo de vulnerabilidade ao stresse e burnout de Joaquim Pereira (2004), que envolveu 56 bancários, os fatores da 23QVS que se revelaram com médias mais elevadas foram os: F1: “Perfeccionismo e Intolerância à frustração” F5: “Dramatização da existência”, F6: “subjugação”. Também o Fator 1 foi aquele que apresentou valores médios mais elevados no estudo de Pereira (2004).

Também na construção do 23QVS as correlações mais elevadas verificaram-se entre os fatores 1 “Perfeccionismo e Intolerância à frustração”, Fator 2 “Inibição e dependência funcional”, e 7 “Deprivação de afeto e rejeição”.

Este estudo teve como objetivo analisar se os índices de stresse diferiam consoante as práticas da organização, permitindo verificar que no fator 4 “Condições de vida adversas” ($p=0,000$), e no fator 5 “Dramatização de Existência” ($p= 0,004$; $p=0,044$; $p=0,049$) existe evidência estatística para afirmar que as médias dos índices de stresse diferiam significativamente consoante o tipo de práticas da organização, assim como na quase totalidade do fator 6 “Subjugação”, com a exceção ao item 14, verificando-se que os colaboradores das organizações positivas são menos vulneráveis ao stresse nestas dimensões. A evidência dos resultados leva-nos a concluir que nesta amostra o tipo de práticas da organização influi na vulnerabilidade do stresse.

Pretendeu-se analisar ao longo deste estudo se os índices de resiliência diferiam consoante as práticas da organização, permitindo concluir que as médias dos índices de resiliência nestas duas organizações, não diferiam significativamente consoante o tipo de práticas da organização, à exceção de alguns itens. Observando-se níveis de respostas da escala ER significativamente mais elevados nalguns itens nas organizações com práticas positivas e noutros itens na organização sem assunção dessas práticas.

Com o objetivo de avaliar as qualidades psicométricas da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) na identificação dos níveis factuais de resiliência, procedeu-se ao estudo da sensibilidade e fidedignidade da mesma. Utilizou-se o cálculo das correlações item-total e o do estimador de fiabilidade interna *Cronbach's Alpha* para analisar o contributo de cada um dos 25 itens que constituem a ER para o resultado total da mesma (validade e

consistência interna da ER), na globalidade as dimensões que constituem a ER apresentam características aceitáveis de sensibilidade, concluindo-se que discriminam os indivíduos entre si. A nível de fidedignidade oito fatores obedeceram o critério de Kaiser maior que 1 e explicaram 65,4% da variância total. O coeficiente alfa de *Cronbach* foi de 0,777, indicando confiabilidade pelo método da consistência interna. Podemos assim concluir que a Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) utilizada neste estudo, apresentou as propriedades psicométricas exigíveis, concretamente a sensibilidade e fidedignidade. Os valores encontrados assemelham-se aos do estudo original (0,91) de Wagnild e Young (1993), e de Lima (2007) o coeficiente alfa de *Cronbach* foi de 0,788.

Para avaliar as qualidades psicométricas da QVS23 na identificação dos níveis factuais de stresse, procedeu-se ao estudo da sensibilidade e fidedignidade da mesma. Na globalidade as dimensões que constituem a QVS23 apresentam características aceitáveis de sensibilidade, concluindo-se que discrimina os indivíduos entre si. A nível de fidedignidade a análise inicial mostrou que oito fatores obedeceram o critério de Kaiser do valor próprio (“eigenvalue”) maior que 1 e explicaram 65,2% da variância total. O coeficiente alfa de *Cronbach* foi de 0,759, indicando confiabilidade pelo método da consistência interna. Esta escala apresentou as propriedades psicométricas desejáveis, concretamente a sensibilidade e fidedignidade. Aproximando-se do coeficiente de alfa de *Cronbach* de 0,824 encontrado para todos os itens da construção de escala, de Adriano Vaz-Serra.

7. Conclusões

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões retiradas do desenvolvimento deste estudo. Fazemos referência às suas limitações, às suas implicações práticas e apresentamos sugestões para investigações futuras. No final terminamos com uma reflexão pessoal relativamente a todo o processo de investigação.

Visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida, da satisfação do trabalho e de felicidade do ser humano, o presente estudo pretendeu explorar as relações existentes entre a resiliência e o stresse, assim como verificar se existem diferenças significativas consoante o tipo de práticas da organização.

Aspirar a que um dia o ser humano retire o stresse “negativo” de suas vidas seria demasiado utópico, pois seria impossível impedir o aparecimento de uma condição inerente à vida, que é próprio das interações do ser humano, do seu dia a dia e da vida profissional. O que urge é ensinar/aprender estratégias que auxiliem as pessoas a lidarem e ultrapassem essas mesmas dificuldades. Estratégias que serão úteis na sua vida individual, social e organizacional. O ritmo de vida na sociedade atual é muito pressionante, é preciso que cada um pare e reflita. O equilíbrio da sua vida biológica, psíquica e social está inteiramente relacionado com a forma de lidar com os espaços da vida, profissão, família, a sua identidade e o modo equilibrado de estar consigo próprio e com os outros. Cada pessoa terá de encontrar um justo equilíbrio entre esses espaços sem sobrevalorizar um em detrimento dos outros, em que os outros ficassem reduzidos ou anulados, desequilibrando-se a si mesmo (Tavares 2001).

A intervenção de um profissional de recursos humanos e gestor de pessoas terá de passar pela capacidade de influenciar decisões, sugerir alternativas e demonstrar que pode acrescentar valor significativo à organização, assim como ser um elo de ligação na gestão da mudança. Uma mudança das organizações tradicionais para as organizações positivas. O patamar qualitativo da gestão de pessoas em Portugal eleva-se, os bons gestores de pessoas são aqueles que contribuem para que as suas organizações sejam sustentáveis, o que implica a capacidade de gerar rentabilidade económica e a capacidade de gerar um bom ambiente de trabalho para os colaboradores. A conjuntura económica que se vive, é um bom momento para rever percursos e despertar um desejo de renovação. Os colaboradores estão muito conscientes das dificuldades que todos atravessam, no entanto se a gestão explicar aos elementos que integram a organização as suas decisões, com clareza, fundamentadas com sentido de justiça, e se a gestão for uma gestão preocupada na qualidade de vida, na realização profissional e pessoal, no rendimento, e se tiver uma liderança disponível para ouvir os seus colaboradores,

estará traçado o caminho das organizações saudáveis. As organizações deverão buscar a excelência e desafiar os seus colaboradores a que procurem constantemente ser excelentes a nível pessoal, social e profissional. Esta decisão de mudança, perspetivando o aperfeiçoamento das competências pessoais, sociais e profissionais, só será possível se existir uma relação de confiança entre colaborador e organização.

7.1- Conclusões

Neste ponto sistematizaremos as principais conclusões obtidas em função dos objetivos e hipóteses inicialmente delineados.

Este estudo reforça as teorias científicas da psicologia positiva que buscam a maior satisfação e significado no trabalho. Um Gestor de Recursos Humanos deverá saber aproveitar as energias das pessoas, e a forte influencia que as energias têm nas outras pessoas. Ao desenvolver as energias positivas estará a desenvolver as pessoas e a contribuir para a ação pretendida.

Pela análise teórica demonstrou-se que as organizações positivas não são aquelas que ignoram os problemas, ou aquelas que menosprezam as emoções negativas dos seus colaboradores, são as que ajudam as pessoas a tornarem-se mais resistentes. Pessoas mais resilientes, são mais versáteis, têm uma maior capacidade de encarar frontalmente as situações negativas e de aprender com elas, trabalhando assim com maior eficácia, maior motivação, procurando atividades mais estimulantes, e desenvolvem simples atividades com maior paixão. Pessoas que se apaixonam pelo que fazem, com um certo afastamento profissional necessário, que propagam emoções positivas, influenciando as energias das outras, serão os profissionais do futuro. Urge mudar o paradigma, mais importante do que fazer aquilo que se gosta, é gostar daquilo que se faz. Quando isso acontece o colaborador transcende-se. O colaborador tem que reprogramar-se para a felicidade e a organização têm que reprogramar-se para o sucesso. Colaboradores fazem as organizações.

Em função do trabalho realizado e na sequência dos resultados previamente apresentados e discutidos, irão ser expostas as principais conclusões deste estudo, o qual incidiu nas temáticas de stresse, resiliência e organizações positivas. A presente investigação teve como objetivo central, verificar a eventual, relação entre resiliência e stresse numa organização de práticas positivas e a sua correlação com outra organização sem práticas positivas assumidas.

Partindo da pergunta central da investigação, estabelecida: Será que as organizações com práticas positivas promovem comportamentos de resiliência nos/as colaboradores/as e potenciam a redução da vulnerabilidade ao stresse dos seus colaboradores? Verificou-se que em ambas as organizações os colaboradores apresentaram bons níveis de resiliência, representando 83% da amostra. Também foi possível observar que existia um número elevado de sujeitos mais vulneráveis ao stresse, representando 79% da amostra. A primeira conclusão deste estudo é que não existe correlação entre a resiliência e o stresse, verificando-se que o stresse não tem inter-relação com a resiliência nem vice-versa. Sendo duas variáveis que o gestor de recursos humanos tem que trabalhar individualmente. Pois o facto de uma organização ter colaboradores resilientes não impede que estes sejam vulneráveis ao stresse. Permitindo assim concluir que a resiliência não é uma estratégia de coping suficiente aos efeitos do stresse. Outra importante conclusão deste estudo é que o tipo de práticas da organização não influi na resiliência (ER), pelo que os colaboradores de ambas as organizações são resilientes. Em relação ao stresse, concluiu-se que o tipo de práticas da organização influi no stresse, nomeadamente nas dimensões “Condições de vida adversas” e “Dramatização de Existência” os colaboradores das organizações positivas são menos vulneráveis ao stresse. Este estudo permite responder á pergunta central de investigação.

Os resultados obtidos neste estudo, no que infere à vulnerabilidade ao stresse dos colaboradores nas duas organizações, vão de encontro aos resultados recolhidos pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, em que o stresse profissional é um dos maiores desafios e um dos maiores problemas que a Europa enfrenta no domínio da segurança e saúde no trabalho. Também as duas organizações aqui estudadas apresentaram níveis de stresse preocupantes. Para que estas organizações tenham uma cultura e um desempenho superior, sejam sustentáveis e com colaboradores felizes, os gestores de recursos humanos têm um papel fundamental e diferencial. Urge que estes analisem a organização e seus colaboradores, que verifiquem que estratégias deverão optar a curto, médio e longo prazo, de modo a que os seus colaboradores sejam saudáveis, proactivos, colaborativos, coesos, vencedores e menos vulneráveis ao stresse.

O gestor de recursos humanos poderá ter um papel fulcral e primordial, na prevenção e intervenção do stresse, principalmente o stresse profissional. Reconhecer que ele existe é o primeiro passo, tanto para o indivíduo como organização, e depois ajustar estratégias aos colaboradores e organização. O stresse tem um impacto ao nível da saúde e bem-estar dos colaboradores, sendo necessário intervir preventivamente e promover estratégias de coping adequadas. Um importante contributo teórico deste estudo, foi demonstrar que os gestores de

recursos humanos são elementos diferenciais, cabendo a estes serem líderes positivos, transformacionais, para que as organizações tenham ambientes de trabalho onde se desenvolvam fatores de proteção, de modo a que os colaboradores se sintam mais produtivos, realizados e saudáveis. É de extrema importância que os gestores de recursos humanos informem e sensibilizem os colaboradores, a gestão e as chefias para a existência de fatores de risco à saúde do trabalhador em contexto organizacional, de modo a estabelecerem, em conjunto, políticas preventivas e de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho, diminuindo os fatores de risco, e dando ênfase ao aumento dos fatores de proteção aos trabalhadores. Valorizando o trabalho dos colaboradores, demonstrando a importância que suas funções têm para o alcance dos objetivos organizacionais e, concomitantemente, dos objetivos pessoais de cada colaborador.

O stresse nas organizações, em certos níveis, se for gerenciado de modo eficiente pode transformar os locais de trabalho em locais produtivos e saudáveis. Impedindo que este se transforme num problema de saúde e bem-estar. Os líderes têm um papel fulcral e ímpar no stresse, estes podem ser umas das principais fontes de stresse, direta ou indiretamente, e o inverso se for um líder saudável, este terá um impacto positivo em toda a organização, propiciando um contexto de trabalho saudável, e promovendo o apoio social de toda a organização. A emoção positiva no local de trabalho deverá funcionar como um ingrediente essencial para o sucesso numa organização, sendo a base para a confiança, motivação e visão compartilhada. O líder deve ser um transformador, prevenindo o distresse e propiciando um ambiente de trabalho saudável emocionalmente, psicologicamente e fisicamente, através da influência da competência emocional.

O foco na intervenção não deverá apenas incidir na diminuição do stresse, mas sobretudo promover o fortalecimento de aspetos positivos, tais como resiliência, autoeficácia, esperança e otimismo, promovendo assim o sucesso pessoal, profissional e social.

Ativar e promover a resiliência é um modo de garantir a qualidade de vida e contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização. Começa a nascer a consciência da necessidade de formação e preparação ao longo de toda a vida, de modo a que se desenvolvam atividades, experiências e projetos que tornem as pessoas e as organizações mais resilientes. Assim a sociedade terá pessoas mais capacitadas e felizes, colaboradores preparados a enfrentarem as duras situações do quotidiano. É um processo de reflexão, desafio para o gestor de pessoas, para qualquer professor, para todas as organizações e instituições. Nas duas organizações estudadas verificou-se o desenvolvimento desta competência.

Este estudo permitiu concluir, que as circunstâncias mais indutoras de stresse estão

relacionadas com o perfeccionismo e intolerância à frustração e com a dramatização da existência, dimensões para as quais os sujeitos se posicionaram mais frequentemente em níveis de maior discordância.

As organizações deverão fazer um gerenciamento preventivo do stresse, com o intuito de melhorar a saúde e evitar o distresse no local de trabalho. Este processo tem três fases: prevenção primária, nesta fase a fonte do stresse deverá ser eliminada, reduzida ou gerenciada; prevenção secundária nesta fase deverá modificar-se a resposta ao stresse dos indivíduos; prevenção terciária, cujo objetivo é reduzir e aliviar o sofrimento daqueles que foram atingidos (Quick et al., 2005).

A análise do efeito da variável idade, género, antiguidade, estado civil e habilitações literárias sobre a vulnerabilidade ao stresse, permitiu concluir que as variáveis idade e habilitações exercem efeito diferencial na vulnerabilidade ao stresse. As variáveis género, antiguidade, estado civil não exerce qualquer efeito sobre a vulnerabilidade ao stresse.

Da análise do efeito das variáveis idade, género, antiguidade, estado civil e habilitações literárias sobre a resiliência, concluiu-se que a variável estado civil exerce efeito diferencial na resiliência. As variáveis género, antiguidade, idade e habilitações não exerce qualquer efeito sobre a vulnerabilidade ao stresse.

As análises estatísticas, ao nível de sensibilidade e fidedignidade, revelaram bons índices psicométricos, em ambas as escalas. A Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993) utilizada neste estudo, apresentou o coeficiente alfa de *Cronbach* de 0,777 e a QVS23 apresentou o coeficiente alfa de *Cronbach* de 0,759, indicando confiabilidade pelos métodos da consistência interna, indicando que são instrumentos válidos e de grande utilidade das variáveis em questão.

Pretende-se que o presente trabalho constitua um contributo para aumentar o conhecimento das fontes de stresse que os colaboradores estão sujeitos, e que possa contribuir para a definição de estratégias de intervenção de stresse, ajustando-as em consideração às variáveis idade e habilitações literárias.

Ainda que os resultados apresentados tenham refutado parcialmente o modelo de investigação proposto, acredita-se que este estudo trouxe contribuições importantes para o esclarecimento da relação entre as variáveis apresentadas, as quais necessitam, serem aprofundadas em estudos posteriores.

Uma das limitações desta investigação prende-se com o facto dos resultados se limitarem a duas organizações. Um estudo desta natureza deveria ter como amostra diversas organizações, com diferentes formas de gestão das pessoas.

O facto de não existir nacionalmente/internacionalmente uma certificação de organizações positivas, dificultou a escolha de uma organização positiva. Correndo o risco da escolha da organização positiva não ter sido a mais adequada. Acreditando no entanto que este estudo recaiu sob duas organizações que reúnem várias das características das organizações positivas, interferindo deste modo nos resultados deste estudo.

Estudar uma organização, implica analisa-la sob todos os pontos, na sua totalidade, e em mais que um momento, só um estudo global, permitiria concluir com mais rigor se os colaboradores são mais ou menos resilientes e mais ou menos vulneráveis ao stresse por integrarem uma organização positiva, e se existe correlação entre estas duas variáveis. Seria interessante analisar estas duas variáveis ao longo de um ano, de modo a clarificar.

Esta investigação abrange conceitos gigantescos, obrigando a que investigação por vezes seja abrangente e não completa o suficiente.

Verificou-se bastante investigação em torno das temáticas, stresse, resiliência e organizações positivas, nomeadamente na investigação nacional e internacional, no entanto não foi encontrada nenhum material científico que verificasse a relação e inter-relação existente entre o stresse e a resiliência numa organização de práticas positivas, impedindo assim a sua comparação com outros estudos, assim como o seguimento de pistas ou aprendizagem com limitações desses estudos.

Com esta investigação, pretende-se não só ter contribuído para o alargamento do conhecimento dos temas stresse, resiliência e da importância das organizações positivas; contribuir para o aperfeiçoamento ou criação de novas escalas, mas essencialmente incentivar reflexões sobre a importância de construção de novas estratégias de enfrentamento de stressores pelos profissionais, por meio de ações que visem implementar políticas organizacionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Por outro lado, em termos práticos, pretende-se assim contribuir para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de planos que visem treinar e aperfeiçoar a competência resiliência; assim como programas que visem por um lado a diminuição da vulnerabilidade ao stresse dos colaboradores, por outro que os eduque para uma melhor gestão do stresse, instrumentos essenciais na gestão das pessoas. Assim como ambiciona-se contribuir para que as escolas integrem em seus planos de formação o desenvolvimento do capital psicológico positivo, que ensinem as crianças e os jovens a valorizarem e trabalharem as emoções positivas.

Pretende-se que este seja um estudo pioneiro dentro do estudo das organizações positivas, incentivando a estudos práticos de outras variáveis que devem ser exploradas em

contextos de organizações positivas e correlacioná-las com a vulnerabilidade ao stresse.

Acreditando que esta nova gestão, a gestão positiva, seja um modo de gerir que leve a uma nova realidade; que contribua para que os colaboradores aperfeiçoem a resiliência, e que sejam menos vulneráveis ao stresse; que contribua para organizações mais lucrativas; acreditando que resultados sustentados no rigor científico, permitirão fazer uma certificação de Organizações Positivas, quer a nível nacional, quer internacional. Esta certificação permitiria ensinar, traduzir e implementar um novo modo de viver.

Espera-se que este estudo possa ser precursor de futuros trabalhos científicos que permitam construir uma medida psicométrica adaptada à população portuguesa, que permita medir níveis de adaptação psicossocial positiva frente a eventos de vida importantes.

Este estudo não pode ser lido como um texto definitivo e descritivo das causas que reduzem ou provocam a resiliência e sua relação direta com o stresse. Não se poderá dizer que uma organização com características positivas, seja uma causa direta para colaboradores mais resilientes, contudo poderá afirmar-se que organizações positivas são organizações com recursos potencializadores de se desenvolver a resiliência. Propondo-se ser um estímulo a novos esforços de reflexão e ação em prol de um novo paradigma.

São inúmeros os benefícios que pessoas resilientes experimentam, já que esta competência permite aumentar a força intrapsíquica imprescindível para superar com habilidade as situações adversas que vão surgindo ao longo da caminhada da vida. Ativar a resiliência é assim um modo de garantir a qualidade de vida. A escola, a família e as organizações são lugares privilegiados para a promoção da resiliência. Daí a necessidade de desenvolvimento de programas que permitam trabalhar, estimular e aperfeiçoar esta competência. Criar e implementar um programa para desenvolver a resiliência, seria algo a trabalhar futuramente.

Bibliografia

Abu-Tineh, A. M. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 635-650. doi.org/10.1108/09513541111159095

Anauth, M. (2005). *A Resiliência: ultrapassar os traumatismos*. Lisboa: Climepsi Editores.

Assis, S. G., Avanci, J. Q. & Pesce, R. P. (2006). *Resiliência. Enfatizando a proteção dos adolescentes*. Porto Alegre: RS. Ed. Artmed. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=426081&indexSearch=ID>

Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 110-126. doi.org/10.1108/01437730810852470

Barlach, L. (2005). *O que é a resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado Psicologia Social, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Recuperada de http://int.searresults.com/web?qsrc=2417&o=APN10641&l=dis&gct=ds&q=+Barlach%2C+L.+%282005%29.+O+que+%C3%A9+a+resili%C3%A7%C3%A3o+para+a+constru%C3%A7%C3%A3o+do+conceito.+Disserta%C3%A7%C3%A3o+de+Mestrado+Psicologia+Social%2C+Instituto+de+Psicologia+da+Universidade+de+S%C3%A3o+Paulo.&apn_dbr=&apn_dtid=%5EIME002%5EYY%5EPT&atb=sysid%3D2%3Aappid%3D686%3Auid%3Dd282b48dc4dd8b55%3Auc%3D1327862004%3Asrc%3Dcrb%3Ao%3DAPN10641&p2=%5EAG2%5EIME002%5EYY%5EPT&locale=en_US&apn_ptnrs=AG2&apn_sauid=&apn_uid=

Barlach, L., Limongi-França, A. N., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, 42 (1), 101-112. Recuperado de <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP041a5/RIP04211.pdf>

Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade de Uberlândia. Recuperada de http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_DissertacaoRosimeireLuizaB

artista.pdfver melhor esta tese e ler conclusão...mt interessante

Bakker A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. Recuperado de: doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3980>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi. 10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65. Recuperado de <http://www.psicothema.es/pdf/3979.pdf>

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. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v21n49/14.pdf>

Ceridian Corporation (2002, 2006). Bouncing Back staying resiliente through the challenges of life. Recuperado de <http://www.teamhealth.com/sitecore/content/Livewell/StayHealthy/~~/media/1FF3B8C101D7490681BFC7E95470EFE6.ashx>

Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da eudaimonia*. Tese de Doutorado, Faculdade de Psicologia Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodologia, Universidade de Santiago de Compostela. Recuperado de http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2746/1/9788498873283_content.pdf

Castillo, J. A. G., & Dias, P. C., (2009). Autorregulação, resiliência e consumo de substâncias na adolescência: contributos da adaptação do questionário reduzido de autorregulação. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10(2), 205-216. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=36218589005>

Caverley, N. (2005). Civil service resiliency and coping. *International Journal of Public Sector Management*, 18 (5), 401 - 413. doi:10.1108/09513550510608868

Cruz, S., Almeida, A., Ferreira, S. & Mendes, A.C. (2004) Qualidade de vida em doentes com esclerose múltipla: estudo de influência da vulnerabilidade e da resiliência ao stresse na sua avaliação. *Psiquiatria Clinica*, 25(2), 107-114.

Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow, the psychology of optimal experience*. New York Times: Edição Kindle. Recuperado de http://www.amazon.com/dp/B000W94FE6/ref=rdr_kindle_ext_tmb

Cunha, M.P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Custódio, S. M. R. (2010). *Stress, suporte social, otimismo e saúde em estudantes de enfermagem em ensino clínico*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Departamento de Ciências de Educação da Universidade de Aveiro. Recuperada de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1122/1/2010001689.pdf>

Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W.V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804–813. doi.apa.org/journals/psp/80/5/804.pdf

Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2012). Recuperación diaria y bienestar: una visión general. *Psicothema*, 24 (1), 73-78. Recuperada de <http://www.psicothema.com/pdf/3981.pdf>

Dias, S. & Queirós, C. (2010). A influência dos traços de personalidade no burnout dos professores. In C. Nogueira, I.Silva, L. Lima, A.T. Almeida, R. Cabecinhas, R.Gomes, C. Machado, A. Maia, Sampaio & M.C. Taveira (Eds.), *Atas do VII simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp.1066-1080). Minho. Recuperado de <http://www.labrp.com/docs/ArtigoDias2010InfluenciaTracos.pdf>

Diehl, M., & Hay, E. (2010). Risk and resilience factors in coping with daily stress in adulthood: The role of age, self-concept incoherence, and personal control. *Developmental Psychology*, 5 (46), 1132-1146. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2936708/>

Dixe, M. A., Custódio, S. M. R., Catarino, H., Ventura, M. C. A. A., Loreto, D. C., Carrasqueira, N. F., & Nóbrega, E. B. (2010). Competências pessoais e sociais dos estudantes do ensino superior. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 17-25. Recuperado de <https://ria.ua.pt/handle/10773/1109>

- Ermida, J. (2008). *Verdade, humildade e solidariedade*. Lisboa: Livros d'Hoje.
- Estanqueiro, A. (1992). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Editorial Presença.
- European Agency for safety and health at work. Recuperado de <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/management-psychosocial-risks-esener/view>
doi:10.2802/92077
- European Agency for safety and health at work. <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-summary>
- Fletcher, J. K. (2010). Leadership, power, and positive relationships. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at work: building a theoretical and research Foundation* (pp. 347-367). New York: Psychology press.
- França, A. C. L. & Rodrigues, A. L. (2005). *Stresse e trabalho: Uma abordagem psicossomatica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/>
- Grotberg, E. H. (2005). Novas tendências em resiliência. In A. Mellilo, E. N. S. Ojeda & cols, *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 15-22). Porto Alegre: Artmed.
- HALL, D.K. , (2010). Compendium of Selected Resilience and Related Measures for Children and Youth (The Child & Family Partnership). Recuperado de <http://www.reachinginreachingout.com/documents/APPENDIXEAnnotatedCompendiumofResilienceMeasures-Nov17-10copyright.pdf>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Houtman, I.L.D. (2007). Work-related stress. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Recuperado de <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf>
- Howard, A. (2006). Positive and negative emotional attractors and intentional change. *Journal of Management Development*, 25(7), 657-670. doi.org/10.1108/02621710610678472
- Infante, F. (2005). A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In A.

Mellilo, E. N. S. Ojeda & cols, *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 23-38). Porto Alegre: Artmed.

Jardim, J. & Pereira, A. (2007). *Competências pessoais e sociais: Guia prático para a mudança positiva*. Porto: Edições ASA.

Jiménez, B. M., Natera, N. I. M., Muñoz, A. R., & Benadero, M. E. M. (2006). La personalidad resistente como variable moduladora del síndrome de burnout en una muestra de bomberos. *Psicothema*, *18*(3), 413-418. Recuperada de <http://www.psicothema.com/pdf/3231.pdf>

Junqueira, M. F. P. S., & Deslandes S. F. (2003). Resiliência e maus tratos à criança. *Cadernos de Saúde Pública*, *19*(1), 227-335. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csp/v19n1/14923>

Lazarus, R. (1993) From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of psychology*, *44*, 1-21. Recuperado de <http://pt.scribd.com/doc/50198586/Lazarus-1993-From-Psychological-Stress-to-the-Emotions>

Lazarus, R. (1999) *Stress and emotion*. New York: Springer. Recuperado de http://books.google.pt/books?id=mATTP4QIp4C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gsb_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Lazarus, R. S. Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing company. Recuperado de <http://www.amazon.com/Stress-Appraisal-Coping-Richard-Lazarus/dp/0826141919>

Laranjeira, C. A. S. J. (2007). Do vulnerável ser ao resiliente envelhecer: revisão de literatura. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *23*(3), 327-332. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23n3/a12v23n3.pdf>

Lasmar, M. M. O., & Ronzani, T. M. (2009). Qualidade de vida e resiliência: uma interface com a promoção da saúde. *Revista APS*, *12*(3), 339-350. Recuperado de <http://www.aps.ufjf.br/index.php/aps/article/view/191/233>

Lever, J. P., & Valdez, N. G. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia

con mexicanos (RESI-M). *Interdisciplinaria*, 27(1), 7-22. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272010000100002

Lima, A. C. (2007). Resiliência e Toxicodependência. *Psicologia*, 1-63. Recuperado de <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0269.pdf>

Lopes, M. P. (2008). “*Good vibrations*”: *Optimism, social network position and resource-attraction capability*. Tese de doutoramento em Filosofia aplicada à Psicologia, Univesidade Nova Lisboa

Lopes, M. P., & Cunha, M.P. (2009). Administração Pública 2.0: As Redes Sociais como Motor de Desenvolvimento. *Interface Administração Pública*, 49, 20-25.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007)¹. Introduction to psychological capital. In F. Luthans, C. M. Youssef, & B. J. Avolio, *Psychological capital: developing the human competitive edge* (pp.3-23). New York: Oxford University press. Recuperado de http://www.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=7WJWj551vsIC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Luthans+F,++Yousef+2007+Psychological+capital+&ots=A1HKJDlhQ8&sig=NJVTpeNJPPgFq9QjGN3bCDv4VE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B.J. (2007)². Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. In D.L. Nelson & C.L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior*. (pp. 9-24). London: Sage Publications, Ltd.

Luthar S. S. (2011). Resiliência na primeira infância e seu impacto sobre o desenvolvimento psicológico da criança. In R. E. Tremblay, M. Boivin & R. D. V. Peters (Eds.) *Enciclopédia sobre o Desenvolvimento na Primeira Infância* (1-5). Recuperado de <http://www.encyclopedia-crianca.com/documents/LutharPRTxp1.pdf>.

Machado, A. P. O. (2010) Resiliência e promoção de saúde: uma relação possível. *Psicologia*, 1-13.

Marujo, H. A., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13,(1), 115-136. Recuperado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a07.pdf>

Maslach, C. (2005). Entendendo o *burnout*. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé & S. L Sauter,

Stress e qualidade de vida no trabalho perspectivas atuais da saúde ocupacional (pp.41-55). São Paulo: Atlas.

Melillo A., Estamatti, M., & Cuestas, A. (2005). Alguns fundamentos psicológicos do conceito de resiliência. In A. Mellilo, E. N. S. Ojeda & cols, *Resiliência descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 59-72). Porto Alegre: Artmed. (Cols – (colaboradores) é assim que se referencia?

Milczarek, M., Schneider, E., & Gonzalez, E. R., (2009). OSH in figures: stress at work – facts and figures. *European Agency For Safety And Health At Work*, 9, 5-139. Recuperado de <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/T>

Minello, I. F. (2010). *Resiliência e insucesso empresarial – Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-114250/pt-br.php>

Molina, V. B. B., & Fernández-Abascal, E. G. (2012). ¿Es la memoria del optimista menos influenciable por las emociones negativas?. *Psicothema*, 24(2), 199-204. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3999.pdf>

Moraes, S. C. S., Resende, L. M., & Leite, M. L. G. (2007). Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. *Congresso Internacional de Administração*. Ponta Grossa. Recuperado de <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/Ebook%202007/Congressos/Internacionais/2007%20-%20ADM/21.pdf>

Munist, M. , Biedak, E. , Quinteros, L. W. , Díaz, A. , Wegsman, S. , & Paladini, M. A. (2005). A missão do CIER: desenvolvimento do conceito de resiliência e sua aplicação em projetos sociais. In A. Mellilo, E. N. S. Ojeda & cols, *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 39-46). Porto Alegre: Artmed.

Negeliskii, C., & Lautert, L. (2011). Estresse ocupacional e capacidade de trabalho de enfermeiros de um grupo de hospitais. *Revistas Latino-Americana de Enfermagem* , 19(3), 606-613. doi.org/10.1590/S0104-11692011000300021

Nelson, D.L., Cooper, C.L. (2007). Positive organizational behavior: an inclusive view. In D.

L. Nelson, & C.L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 3-5). London: Sage Publications, Ltd..

Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational, citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391. doi: 10.1177/1548051809353764

Oliveira, J.H.B. (2010). *Psicologia positiva uma nova psicologia*. Porto codex: Livipsic

Pais-Ribeiro, J. L. (2007). *Introdução à Psicologia da Saúde*. Coimbra: Quarteto

Palma, P.J., Cunha, M.P., & Lopes, M.P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 93-114.

Pereira, A. M. S. (2001). Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp.77-94). São Paulo: Cortez.

Pereira, J.A. (2004). Burnout. Vulnerabilidade ao stress e hostilidade nas alterações cardiovasculares: estudo em bancários. Dissertação de mestrado em sociopsicologia da saúde. Instituto Miguel Torga

Pesce, R. P., Assis, S. G., Santos, N., & Oliveira, R. V. C. (2004). Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 135-143. doi.org/10.1590/S0102-37722004000200006

Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N.C., Malaquias, J. V., & Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Cadernos Saúde Pública*, 21(2), 436-448. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csp/v21n2/10.pdf>

Peters, T. J. & Waterman, R. H. J. (1987). *In search of excellence (Na senda da excelência)*. Lisboa: Publicações dom quixote.

Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75. doi:10.1590/S1413-73722004000100009

Pocinho, M., & Capelo, M. (2009). Vulnerabilidade ao stress, estratégias de coping e autoeficácia em professores portugueses. *Educação e Pesquisa*, 35, 351-367. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ep/v35n2/a09v35n2.pdf>

Polleto, M. & Koller, S. H. (2006). Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. In: D.D. Dell'Aglio, S.H. Koller & M.A.M. Yunes, (org.), *Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do Risco à Proteção*. Casa do Psicólogo (pp. 19-44) São Paulo: Cortez.

Portelada, A. F. S., & João, A. L. S. (2012). Stress e burnout a nível laboral em Portugal *International Journal of Developmental and Educational Psychology, INFAD Revista de Psicologia*, 1(4), 487-496. Recuperado de <http://www.infad.eu/revista/STRESS%20E%20BURNOUT%20A%20N%20C3%8DVEL%20LABORAL%20EM%20PORTUGAL.pdf>

Quick, J. C., Macik-Frey, M. (2007). Healty, productive work: Positive strength through communication competence and interpersonal interdependence. In D. L. Nelson, & C. L. Cooper, *Positive Organizational Behavior* (pp. 25-37). London: Sage Publications.

Quick, J. C., Macik-Frey, M., Mack, D. A., Keller, N., Gray, D. A., & Cooper, C. L. (2005). Líderes saudáveis, organizações saudáveis: prevenção primária e efeitos positivos da competência emocional. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé & S. L Sauter, *Stress e qualidade de vida no trabalho perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp.139-155). São Paulo: Atlas.

Ralha-Simões, H. (2001). Resiliência e desenvolvimento pessoal. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp. 95-114). São Paulo: Cortez.

Raich, M. & Dolan, S. L. (2008). *Beyond – Negócios e Sociedade em Transformação*. Lisboa: Bnomics.

Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A. , Cunha, M. P. (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Silabo.

Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M. M., Antonelli, C. S., Canêo, L. C., & Júnior, E.G. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia de Estudo*, 16(4), 623-633. doi.org/10.1590/S1413-73722011000400013

Ribeiro, M. C. O., & Sani. A. I. (2009). Risco, proteção e resiliência em situações de violência. *Revista da Faculdade de Ciências da Saúde*. Porto. Edições Universidade Fernando Pessoa, 400-407. Recuperado de http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1294/2/400-407_FCS_06_-7.pdf

Richman, J. M. & Fraser, M. W. (2001). Resilience in childhood: the role os risk and protection. In J. M. Richman & M. W. Fraser (Eds.), *The context of youth violence:*

resilience, risk, and protection (pp. 1-12). Westport: Praeger publishers.

Rivero, C. , Agueda, H. (2011). *Positiva-Mente? A esfera dos livros*. Lisboa.

Rodrigues A. B. & Chaves, E.C. (2008). Fatores estressantes e estratégias de coping dos enfermeiros atuantes em oncologia. *Revista Latino Americana Enfermagem*, 16(1). Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/pt_03.pdf.

Rodriguez, D. H. (2005). O humor como indicador de resiliência. In A. Mellilo, E. N. S. Ojeda & cols, *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 131-138). Porto Alegre: Artmed.

Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Vergel, A. I. S. (2010). Positiva de psicología en el trabajo: Ganancias mutuas para individuos y organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622010000300007&script=sci_arttext

Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demeouti E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Journal of personnel psychology*, 11(2), 86-94. doi: 10.1027/1866-5888/a000049

Romero, J. C. (2011). Entrenar la mente para mejorar los resultados de negocio. *Capital humano*, 257. Recuperado de [http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/fallo_aceso/entrenar-la-mente-para-mejorar-los-resultados-de-negocio](http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/fallo_acceso/entrenar-la-mente-para-mejorar-los-resultados-de-negocio).

Rosch, P. J. (2005). O comportamento tipo “A” propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé & S. L Sauter, *Stress e qualidade de vida no trabalho perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp.19-37). São Paulo: Atlas.

Rossi, A. M. (2005). Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé & S. L Sauter, *Stress e qualidade de vida no trabalho perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp.9-18). São Paulo: Atlas.

Rutter. M. (1985). Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611. Recuperado de http://positiveemotions.gr/library_files/R/Rutter_Resilience_1985.pdf

Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health, 14*, 626-631.

Sacadura-Leite, E., & Uva, A. S. (2007). Stresse Relacionado com o Trabalho. *Revista Saúde & Trabalho – Órgão Oficial da Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho, 6*, 25-42. Recuperado de http://www.ensp.unl.pt/ensp/corpo-docente/websites_docentes/sousa_uva/stress_relacionado_com_o_trabalho_st-6.pdf

Santos, F. D., Cunha, M. H. F., Robazzi, M. L. C. C., Luiz J., Silva, L. A. & Terra F. S. (2010). O estresse do enfermeiro nas unidades de terapia intensiva adulto: uma revisão da literatura. *SMAD, Revista. Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas, 6(1)* 1-16. Recuperado de <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/smad/v6n1/14.pdf>

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. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a07.pdf>

Seabra, A. P. P. C. (2008). *Síndrome de burnout e a depressão no contexto da saúde ocupacional*. Dissertação em doutoramento em Ciências de Saúde Mental, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto.

Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism: how to change your mind and your life*. New York: Free Press. Recuperado de http://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd_sim_b_1

Seligman, M. E. P., (2007). *What You Can Change . . . and What You Can't*: The Complete Guide to Successful Self-Improvement*. Kindle Edition, Recuperado de http://www.amazon.com/dp/B000Q9IWP0/ref=rdr_kindle_ext_tmb

Seligman, M. E. P., (2008). Felicidade autêntica. Pergaminho: Edições Pergaminho.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist, 55(1)*, 5-14. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.5

Silva, J. L. L., Lima, F. B., Machado, E. A., Costa, F. S., & Gomes, R. A. (2011). A relação entre stresse e a resiliência do profissional de enfermagem, *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online, 3(1)*, 1667-1675. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3645418>

- Slap, G. B. (2001). Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio. *Adolescência Latino Americana*, 2(3), 173-176. Recuperado de http://raladolec.bvs.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1414-1302001000300011&lng=es&nrm=iso
- Sória, D. A. C., Souza, I. E. O., Moreira, M. C., Santoro, D. C., & Menezes, M. F. B. (2006). A resiliência como objeto de investigação na enfermagem e em outras áreas: uma revisão. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 10(3), 547-551. doi.org/10.1590/S1414-81452006000300026
- Sousa, I. F., Mendonça, H., & Zanini, D. S. (2009). Burnout em docentes universitários. *Revista Psicologia e Saúde*, 1(1), 1-8. Recuperado de <http://www.gpec.ucdb.br/pssa/index.php/pssa/article/viewFile/8/4>
- Sousa, I. F., Mendonça, H., Zanini, D. S., & Nazareno, E. (2009). Estresse ocupacional, coping e burnout. *Estudos*, 36(1/2), 57-74. Recuperado de <http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/viewFile/1018/716>
- Souza, M. T. S. & Cerveny, C. M. O. (2006). Resiliência: introdução à compreensão do conceito e suas implicações no campo da psicologia. *Revista Ciências Humanas*, 12(2), 21-29. Recuperado de <http://site.unitau.br/scripts/prppg/humanas/download/Humanas%202006%202/Pdf/2%BA%20art..pdf>
- Suehiro, A. C. B., Santos, A. A. A., Hatamoto, C. T., & Cardoso, M. M. (2008). Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do programa de saúde da família. *Boletim de psicologia*, 58,(129), 205-218. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bolpsi/v58n129/v58n129a08.pdf>
- Tamayo, M. R. (2008). Burnout: aspetos gerais e relação com o estresse no trabalho. In A. Tamayo (Ed.), *Estresse e cultura organizacional* (pp.75-105).
- Tams, S. (2008). Constructing self-efficacy at work: a person- centered perspective. *Personnel Review*, 37(2), 165-183. doi org/10 1108/00483480810850524
- Taranu, O. (2011). *Estudo da relação entre resiliência e espiritualidade numa amostra*

portuguesa. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Recuperada de http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4338/1/ulfpie039540_tm.pdf

Tavares, J. (2001). A resiliência na sociedade emergente. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp.43-76). São Paulo: Cortez.

Tombaugh, J. R. (2005). Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths. *Development and Learning in Organizations*, 19(3), 15-17. doi.org/10.1108/14777280510590031

Vara M., Sani A. I. (2006). Escala de Resiliência de Wagnild & Young (1993): Estudo preliminar de validação. Atas da XI Conferência Internacional de Avaliação psicológica: formas e contextos. Braga: Psiquilibrios, 333-340.

Vaz-Serra, A. (1988). Um estudo sobre coping: o inventário de resolução de problemas. *Psiquiatria Clínica*, 9(4): 301-316. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.4/1004>

Vaz-Serra, A. (2000). A vulnerabilidade ao stress. *Psiquiatria Clínica*, 21 (4): 261-278.

Vaz-Serra, A. (2000). Construção de uma escala para avaliar a vulnerabilidade ao stress: a 23 QVS. *Psiquiatria Clínica*, 21 (4): 279-308.

Vaz-Serra, A. (2002). *O stress na vida de todos os dias* (2ªed.). Coimbra: Gráfica de Coimbra

Vaz-Serra (2005) Esquemas mentais e vulnerabilidade ao stress. *Psiquiatria Clínica*, 26 (3): 213-226.

Vaz-Serra, A. (2007). *O Stresse na Vida de Todos os dias* (3ª ed.). Coimbra: Gráfica de Coimbra

Vaz-Serra (2008). Avaliação psicológica - Instrumentos validados para a população portuguesa, (3) 39-55.

Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of resilience scale. *J. Nurs Means*, 1, 165-178. Recuperado de <http://www.resiliencescale.com/usersguide.html>

Wells, M., (2010). Resilience in older adults living in rural, suburban, and urban areas. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 10(2), 45-54.

Westman, M., (2005). A transferência do *stress* e da tensão na família e no local de trabalho: uma perspectiva teórica. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé & S. L Sauter, *Stress e qualidade de vida no trabalho perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp.41-55). São Paulo: Atlas.

Windle, G., Bennett, K. M., & Noye, J., (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health And Quality Of Life Outcomes*, 9(8), 1-18. doi:10.1186/1477-7525-9-8

Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 159-174. doi 10.1002/job.582

Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família.

Psicologia em Estudo, 8, 75-84. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>

Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp.13-42). São Paulo: Cortez.

ANEXO 1

A escala de Resiliência desenvolvida por
Wagnild e Young (1993)

Escala de Resiliência de Wagnild & Young (1993) traduzida e adaptada por Pesce et al (2005)

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1. Quando eu faço planos, eu levo eles até ao fim.							
2. Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra.							
3. Eu sou capaz de depender de mim mesmo mais do que de qualquer outra pessoa.							
4. Manter interesse nas coisas é importante para mim.							
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.							
6. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.							
7. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.							
8. Eu sou amigo de mim mesmo.							
9. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.							
10. Eu sou determinado(a).							
11. Eu raramente penso no objectivo das coisas.							*
12. Eu faço as coisas um dia de cada vez.							
13. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes							

ANEXO 2

23 QVS - Questionário de Vulnerabilidade ao Stress de Adriano Vaz-Serra

23QVS

(© A. Vaz Serra, 2000)

Nome: _____ Data: ___/___/201__
Idade: _____ anos Estado Civil: _____
Habilitações: _____ Profissão: _____
Naturalidade: _____ Residência: _____
Nota global _____ F1 _____ F2 _____ F3 _____ F4 _____ F5 _____ F6 _____ F7 _____

INSTRUÇÕES

Cada uma das questões que a seguir é apresentada serve para avaliar a sua maneira de ser habitual. Não há respostas certas ou erradas. Há apenas a *sua* resposta. Responda de forma rápida, honesta e espontânea. Assinale com uma cruz (x) no quadrado respectivo aquela que se aproxima mais do modo como se comporta ou daquilo que realmente lhe acontece.

	Concordo em absoluto	Concordo bastante	Nem concordo nem discordo	Discordo bastante	Discordo em absoluto
1. Sou uma pessoa determinada na resolução dos meus problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tenho dificuldade em me relacionar com pessoas desconhecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Quando tenho problemas que me incomodam posso contar com um ou mais amigos que me servem de confidentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Costumo dispor de dinheiro suficiente para satisfazer as minhas necessidades pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Preocupo-me facilmente com os contratempos do dia-a-dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando tenho um problema para resolver usualmente consigo alguém que me possa ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dou e recebo afecto com regularidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. É raro deixar-me abater pelos acontecimentos desagradáveis que me ocorrem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Perante as dificuldades do dia-a-dia sou mais para me queixar do que para me esforçar para as resolver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continua no verso ↴

	Concordo em absoluto	Concordo bastante	Nem concordo nem discordo	Discordo bastante	Discordo em absoluto
10. Sou um indivíduo que se enerva com facilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Na maior parte dos casos as soluções para os problemas importantes da minha vida não dependem de mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Quando me criticam tenho tendência a sentir-me culpabilizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As pessoas só me dão atenção quando precisam que faça alguma coisa em seu proveito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Dedico mais tempo às solicitações das outras pessoas do que às minhas próprias necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Prefiro calar-me do que contrariar alguém no que está a dizer, mesmo que não tenha razão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Fico nervoso e aborrecido quando não me saio tão bem quanto esperava a realizar as minhas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Há em mim aspectos desagradáveis que levam ao afastamento das outras pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Nas alturas oportunas costumo exprimir abertamente aquilo que sinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fico nervoso e aborrecido se não obtenho de forma imediata aquilo que quero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Sou um tipo de pessoa que, devido ao sentido de humor, é capaz de se rir dos acontecimentos desagradáveis que lhe ocorrem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. O dinheiro de que posso dispor mal me dá para as despesas essenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Perante os problemas da minha vida sou mais para fugir do que para lutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Sinto-me mal quando não sou perfeito naquilo que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Após preencher a escala veja se respondeu a todas as questões. Não deixe nenhuma por responder!

ANEXO 3

Autorização dos autores para a utilização dos Instrumentos

Re: Solicita a autorização [Voltar para mensagens](#) |
para utilizar o "23 Questões de Vulnerabilidade
ao Stresse"

Adriano Vaz-Serra
Para Castanheira Fern...

21/03/2012

[Responder](#)

Fernanda,
Tenho todo o gosto e desde já fica autorizada a
utilizar a escala criada por mim, denominada
23QVS.
Para lhe enviar tudo quanto precisa tenho
necessidade de que me mande o seu **endereço
de correio normal: rua, número de porta e
código postal**.
Quando tiver estas indicações, mando-lhe o que
pretende em correio verde.
Fico a aguardar a sua resposta!
Com as melhores saudações,
Adriano Vaz Serra

Renata Pesce (renata.pesce@gmail.com)

[Adicionar a contatos](#)

09/04/2012

Para: Castanheira Fernanda Paula Dias

Olá Fernanda,

Eu e nossa equipe autorizamos a utilização da Escala de Resiliência para seu estudo.

Quanto à avaliação, procedemos da seguinte forma:

Cada item varia de 1 a 7 pontos, onde 1 é discordo totalmente e 7 é concordo totalmente.

A escala é construída pela soma dos escores, logo o aluno que responde 7 (concordo totalmente) nos 25 itens pode apresentar uma soma de 175 pontos, considerado mais alto nível de resiliência.

A categorização em resiliente e menos-resiliente utiliza o desvio-padrão e média da variável resiliência (criada pela soma dos escores). Aqueles alunos com 1 desvio-padrão abaixo da média é considerado menos-resiliente, e os alunos acima de 1 desvio-padrão da média são considerados mais resilientes.

Exemplo:

Suponha que a média é de 70 e o desvio-padrão é de 7.

O ponto de corte na determinação dos casos resilientes/não resilientes será $70-7=63$.

Quem tem soma de pontos até 63 será considerado menos-resiliente e acima mais resiliente.

No nosso estudo o ponto de corte foi de 63,19, mas esse ponto variará de acordo com a amostra estudada.

PS: A soma dos escores de resiliência só poderá ser calculado em casos onde existem respostas válidas. Se o aluno não responder ou invalidar uma questão o escore não é calculado.

Qualquer dúvida nos fale!

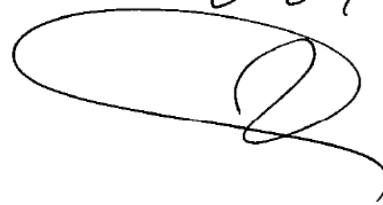
Abraço!

Renata Pesce

ANEXO 4

Consentimento da Direção de uma das Organizações para aplicação do
estudo

Fernanda Paula Dias Castanheira
Urbanização Monteverde, Lote 8, 1º Dto
6100 – 601 Sertã

Autuzação
04/05/2012
D. P. R. M.


Ex.mo Senhor

Presidente de Camara Municipal de Sertã

No âmbito de uma investigação inserida no programa de curso de Gestão de Recursos Humanos do ISLA, sob a orientação do Professor José Magalhães, pretende-se identificar a **importância da resiliência como estratégia de coping aos efeitos negativos do stresse – Estudo numa organização de práticas positivas.**

A presente investigação pretende estudar relações entre as variáveis resiliência e stresse, através de uma análise quantitativa sobre os resultados obtidos. Este estudo vai ter uma amostra de duas organizações.

A problemática do stresse e da resiliência, tem assumido nos últimos anos uma crescente importância na consciencialização coletiva, a nível mundial. O objetivo de melhor compreender estes dois conceitos e de desenvolver estratégias que possam contribuir para a saúde física, psicológica, social e organizacional do ser humano, passou a ser motivo de investigação científica, que abrange profissionais de todas as áreas. Esta investigação vai no sentido de verificar se o novo paradigma que urge adotar na gestão das organizações, é uma gestão que promova a resiliência individual e organizacional, permitindo assim um equilíbrio saudável entre a resiliência e o stresse, em face das exigências da gestão de pessoas dos tempos atuais.

A presente investigação tem como objetivo explorar uma abordagem diferente, e uma nova perspectiva sobre o tema, que é avaliar se uma organização positiva com comportamentos resilientes influencia a capacidade de gerir o stresse. Visto este, ser um dos maiores desafios que a Europa enfrenta no domínio da segurança e saúde no trabalho. Prevendo-se o aumento do número de pessoas afetadas por doenças relacionadas com stresse provocadas ou agravadas pelo trabalho. O stresse é o segundo problema de saúde relacionado com o trabalho mais comum na Europa. Com este estudo pretende-se analisar a importância que a Resiliência pode

ter como fator de coping para os colaboradores enfrentarem o stresse. Assim como verificar se as organizações positivas são aquelas que apresentam os maiores índices de resiliência e os menores índices de stresse, apresentando-se como tipo de organização ideal para trabalhar.

Para tal torna-se necessário, inquirir um conjunto de colaboradores de duas organizações. Neste sentido gostaria de utilizar como amostra os colaboradores da organização que V/Exa preside, para tal peço desde já a sua permissão.

Pretende-se avaliar, na amostra selecionada, os níveis de stresse através da aplicação do Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse (23 QVS) criado por Adriano Vaz-Serra 2000, bem como os níveis fatuais de resiliência, através da aplicação da Escala de Resiliência de Wagnild e Young (1993), traduzida e adaptada por Pesce et al., (2005). Em anexo remeto os instrumentos de medida para sua melhor apreciação.

Mais informo que a participação dos colaboradores neste estudo é inteiramente voluntária, serão cumpridos todos os procedimentos formais e éticos. Sendo os dados recolhidos submetidos a tratamento estatístico. A todos os participantes será garantida a confidencialidade dos dados recolhidos, assim como o anonimato de todos aqueles que o pretendam.

Antecipadamente grata por toda a colaboração que me possa dispensar.

Atenciosamente apresento os meus cordiais cumprimentos


Fernanda Paula Dias Castanheira

ANEXO 5

Consentimento informado.

Consentimento informado

Mestranda: Fernanda Castanheira

Orientador: Doutor José Magalhães

No âmbito do projeto de mestrado de Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, solicita-se a sua colaboração neste projeto.

A duração esperada de participação é aproximadamente 10 minutos.

A sua participação consiste em completar, um questionário de dados sociodemográficos e dois questionários: um, para avaliar a sua maneira de ser habitual e outro, para avaliar a sua adaptação em situações importantes de vida.

Todos os dados são confidenciais e serão tratados com toda a privacidade, **o nome é facultativo**, não sendo relevante para o estudo.

A sua participação é completamente voluntária. Para que a sua participação seja válida, deve responder a todas as questões para que os seus dados sejam válidos, mas tem o direito de desistir da sua participação em qualquer momento, se assim o entender.

Obrigada pela Sua participação e pelo Seu importante contributo. 😊

Antiguidade na organizaçãoanos

Antiguidade no posto de trabalho.....anos