

# RESILIÊNCIA PSICOLÓGICA: IMPACTOS DAS EMOÇÕES EM PROFISSIONAIS NA GERAÇÃO Y

Luana Cristina Ribeiro Duvaresh<sup>1</sup>

Dori Luiz Tibre Santos<sup>2</sup>

## RESUMO

As emoções surgem de uma rede de significados construída culturalmente pelo indivíduo, tendo influência de diferentes meios sociais em que convive. O ambiente organizacional se destaca pela importância em sua vida social, onde o reconhecimento das emoções negativas nem sempre deve ser inibido ou suprimido, pois podem se mostrar funcionais diante do contexto capitalista em que vivemos. O ambiente externo influencia as emoções do trabalhador, sendo cada vez mais propício a emergência de emoções de ansiedade e estresse, o que interfere diretamente em sua desenvoltura e pode afetar os resultados de uma organização. Cada vez mais as organizações exigem do indivíduo resultados diante de adversidades em um menor espaço de tempo, sendo a característica de resiliência imprescindível diante deste cenário. Entender de que forma o equilíbrio psíquico e a saúde mental podem ser afetadas por tais pressões, permite verificar novas convenções no labor humano e identificar o novo profissional e a importância dele nessa organização, bem como entender de que forma ele se adapta frente às crises e situações, em um mercado dinâmico e capitalista, produzindo resultados de forma positiva. Delimitou-se o tema à geração Y, por ser um tema atual e existir pouco material a respeito do assunto, o que nos permitirá relacionar características intrínsecas ao grupo. A questão analisada neste artigo é entender de que forma o profissional da geração Y administra suas emoções e desenvolve mecanismos individuais para atingir a resiliência no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Resiliência. Adaptabilidade. Gerações. Geração Y. Jovens.

<sup>1</sup> Aluna do 4º ano de Psicologia da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2013-2014) da FAE Centro Universitário. *E-mail*: luanaduvaresch@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Educação (UFPR). Psicólogo. Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail*: dori.santos@fae.edu.

## INTRODUÇÃO

Embora os estados emocionais sejam sentidos no nível intrapessoal, ou seja, ninguém mais do que a própria pessoa para saber o que sente, é no processo de socialização, cujo principal objetivo é o de inserir a pessoa em uma determinada cultura, que se aprende em quais contextos alguns sentimentos devem ser expressos ou inibidos. Isso leva a refletir que algumas emoções e afetos sejam comuns a todas as culturas e, em contrapartida, outras venham a contemplar as especificidades e diversidades de cada uma delas. O homem está envolto em uma rede de significados construídos culturalmente, afirma Geertz (1978), e é por meio dela que palavras são inventadas para descrever estados afetivos, eventos são vivenciados, sentimentos são expressos e aprende-se a lidar com as incertezas do mundo.

Os estudos sobre comportamento organizacional avançaram muito nas últimas décadas e ampliaram o espaço ocupado pelo tópico das emoções e dos afetos, embora persista o foco nos aspectos cognitivos da conduta humana no trabalho (BEYER; NIÑO, 2001; BORGES-ANDRADE; MEIRA, 2003). Neste enfoque estão envolvidas questões relacionadas ao poder nas relações hierárquicas, ao sistema capitalista e a determinantes sociais como o crescente desemprego e necessidade de sobrevivência.

O que mudou ao longo do tempo foi a percepção de que os estudos das emoções e dos afetos poderiam ajudar a compreender (FERREIRA et al, 2012), por exemplo, o impacto das mudanças de gestão organizacional nos trabalhadores e as diversidades culturais que muitas vezes fazem eclodir rivalidades étnicas e conflitos de papéis. Dito de outro modo, o ambiente externo influencia as emoções, o humor e o afeto do trabalhador, o que pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de um clima propício ao bem-estar no trabalho. A aceleração no ritmo de produção provocada pela introdução de novas tecnologias na organização de trabalho, por exemplo, contribui para a emergência de emoções de ansiedade e estresse, o que coloca em risco a médio e longo prazo tanto a saúde do trabalhador quanto a da própria organização.

Algumas emoções também passaram a ser interpretadas como sinais de sofrimento psíquico no trabalho (DUVARESCH, 2013). A coragem demonstrada na execução de tarefas perigosas, tais como as de um operador de uma companhia petrolífera, ou a segurança de uma empresa, pode estar ocultando a ansiedade e o temor, mantidos distantes da consciência para que não haja solução de continuidade do trabalho. Ou seja, se o trabalhador tivesse plena consciência do perigo, o medo intenso diante de uma situação de risco de vida poderia inviabilizar a execução de suas tarefas. Segundo Dejours, Aboucheli e Jayet (1993), uma maneira de evitar isso seria expressar emoções contrárias, ignorando o perigo e o desafiando.

Segundo Dejours (1995), os estudos realizados pela psicopatologia do trabalho revelam que o equilíbrio psíquico e a saúde mental do indivíduo são afetados pelas pressões originadas pela organização do trabalho. A rigor, os contextos sociais tentam normalizar a expressão de emoções, tornando-as previsíveis e ajustadas às situações ambientais diversificadas. E é isso o que acontece também no ambiente de trabalho e que vem despertando cada vez mais o interesse de pesquisadores no comportamento organizacional.

Neste sentido, vemos que o momento histórico atual é caracterizado por frequentes e rápidas transformações econômicas, políticas e culturais, demandando mobilização e adaptação nos indivíduos e nas instituições (HUTTON; GIDDENS, 2004). Diante disso, a relação entre indivíduo e organização se torna dinâmica, e exige que o indivíduo corresponda de forma positiva e produtiva a este momento. Segundo Freitas (2000), isso tende a monopolizar a vida social do indivíduo, pois assume maior importância em sua vida, o que implica em um vínculo maior não somente com a organização, mas com o trabalho em si.

Num contexto organizacional intensificam-se os desafios para lidar com as exigências do mundo laboral e, conseqüentemente, os trabalhadores devem preparar-se para dar conta das demandas deste cenário, já que o desempenho de uma organização está diretamente relacionado com o ambiente organizacional e com o comportamento estratégico adotado.

Nardi, Tittoni e Bernardes (2002, p. 305) afirmam que:

[...] o processo de reestruturação produtiva tem criado uma série de demandas que provocam transformações nas formas de organização do trabalho. Uma primeira demanda coloca a necessidade de um novo 'modelo' de trabalhador, com capacidade de lidar com tecnologias e processos mais flexibilizados, e exige dele, também, uma maior flexibilização.

Outro tema atual e relevante diante do contexto organizacional atual, o qual trataremos nesse artigo, são estudos a respeito de diferentes gerações conviventes no ambiente de trabalho. Tais estudos existentes relatam a relevância de diferentes características no ambiente organizacional e seu impacto direto nos resultados da empresa. Sendo assim, delimitaremos o tema de nossa pesquisa especificamente a uma das gerações que retrata o perfil de jovens, a geração Y. Aspectos vivenciados por esse grupo durante o seu crescimento e desenvolvimento, bem como o contexto sociocultural e político em que viveram em determinada época, têm influência direta em suas atitudes, valores e expectativas, tanto em aspectos pessoais como profissionais. Indaga-se então se tais características são favoráveis às grandes mudanças que as organizações vem passando, e ainda, se existe uma gestão direcionada ao desenvolvimento e adaptação desse perfil de trabalhadores. Há a incidência deste grupo em nosso campo definido para pesquisa, e a delimitação nos permitirá relacionar tais características intrínsecas.

Com isso, chegam-se as seguintes questões: O trabalhador da geração Y, em geral, sabe o que é resiliência? De que forma as características de sua geração são favoráveis diante de situações que exigem resiliência? Como o trabalhador da geração Y percebe e direciona as suas emoções?

## 1 RESILIÊNCIA

Ao falarmos de resiliência, o primeiro conceito que a define remete à física, em que é percebida como propriedade de determinados corpos, os quais após sofrerem uma deformação elástica, retornam ao seu estado original (CARMELLO, 2011). Tal conceito de elasticidade surgiu de Thomas Young em 1807, em estudo que buscava compreender a relação de tensão em barras metálicas. Contudo, ao falarmos de resiliência psicológica tal referência conceitual pode trazer um aspecto limitado de seu real significado.

Alguns estudiosos reconhecem a resiliência como um fenômeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano e outros enfatizam a necessidade de cautela no uso “naturalizado” do termo. O referencial físico da resiliência transmite uma ideia central de um comportamento passivo, o qual deve sofrer e resistir a impactos constantes, apontando um corpo sem movimento ou propósito; ao contrário dessa analogia, o ser humano é dinâmico e turbulento. No aspecto psicológico, a resiliência se refere à capacidade do indivíduo de superar crises diante de adversidades de forma ativa:

Resiliência é o conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam indivíduos a manifestarem o máximo de inteligência, saúde e competência em ambientes de complexidade, instabilidade e pressão (CARMELLO, 2011, p. 25).

A resiliência, então, é um processo dinâmico, multideterminado e mutável, e depende de forças que acontecem em um determinado contexto na relação do indivíduo com o meio externo, envolvendo sua subjetividade e riscos individuais. Em relação ao retorno ao estado “original”, sendo o ser humano complexo e em constante mudança, diante de uma nova experiência o indivíduo adquire novas habilidades e percepções, que resultam em seu desenvolvimento. Diante disso, a percepção do mecanismo de resiliência opõe-se à visão comum de seu conceito em que o indivíduo se torna resiliente, ao invés de ser resiliente, pois na realidade o indivíduo se coloca dessa forma pontualmente, ou seja, está resiliente naquele momento e situação específica.

Em uma adaptação à psicologia, a resiliência ainda traz a ideia de oposição ao conceito de vulnerabilidade, e a define como um conjunto de traços e características de personalidade e habilidades que torna o indivíduo resistente a doenças psíquicas após vivenciar situações traumáticas (SOUZA; CEVERNY, 2006), sendo um conceito mais aplicado ao aspecto de desequilíbrio psicológico. Tal conceito é rebatido por Waller (2001 apud BARLACH; FRANÇA; MALVEZZI, 2001), visto que o autor defende que resiliência não é ausência de vulnerabilidade, pois a considera um fenômeno como processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico, sendo “um produto – multideterminado e sempre mutável – de forças que interagem em determinado contexto ecossistêmico” (2001, p. 290).

O indivíduo com habilidade de resiliência aponta uma série de características que favorecem sua adaptação diante de uma situação adversa. Para Barreira e Nakamura (2006 apud ANGST, 2009), são características predominantes: autoestima positiva, capacidade de dar e receber em relações humanas, disciplina, responsabilidade, receptividade e tolerância ao sofrimento.

## 1.1 RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Dentro das organizações, a resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a “superação” de crises e adversidades em indivíduos e grupos (YUNES, 2003). Por tratar-se de um conceito relativamente novo no campo da Psicologia, a resiliência vem sendo bastante discutida do ponto de vista teórico e metodológico pela comunidade científica, especialmente no ambiente organizacional.

O crescente interesse a respeito do tema surge conforme o papel do indivíduo dentro de uma organização deixa de ser o de executor de tarefas e passa a ser visto como capital humano, em que sua percepção e ação estratégica interferem de forma direta e significativa em seus resultados. Portanto, o estudo da resiliência no âmbito das organizações permite verificar novas convenções no labutar humano e identificar o novo profissional e a importância dele nessa organização, bem como entender de que forma ele se adapta frente a crises e situações, em um mercado dinâmico e capitalista, produzindo resultados de forma positiva.

De acordo com Santos (2010), a questão estratégica da resiliência aponta para a necessidade de uma melhor compreensão e forma de administração resiliente. Lacunas de conhecimento, de abordagens aplicadas e da necessidade de explorar e potencializar os temas de desenvolvimento e planejamento estratégico sob o enfoque resiliente é recomendado. Atualmente, não há ferramenta específica aplicada na organização para lidar com esse novo cenário, o que tentaremos de alguma forma entender nesse estudo.

Somers (2009) abordou a necessidade de se alavancar a resiliência latente dentro das organizações, argumentando que a proposição de modelos de avaliação organizacionais dos processos internos e das estruturas organizacionais pode auxiliar no desencadeamento de comportamentos positivos de adaptação à mudança e a eventos inesperados, possibilitando ao funcionário uma base para que este adquira a chamada resiliência. É necessário compreender se essas avaliações auxiliam a compreensão nesse aspecto do indivíduo e grupos, e se podem ser direcionadas para o desenvolvimento e performance dentro da organização.

Uma organização resiliente está fundamentada em três elementos (ROBB, 2000): na cultura, nas habilidades e no escopo da organização, os quais devem ser estrategicamente pensados e aplicados nas empresas a fim de que o ambiente de trabalho e a forma de gestão existente levem os funcionários a uma evolução contínua de comportamento.

Segundo Conner (1995), o melhor ambiente para que as pessoas aprendam sobre resiliência é o cenário organizacional. Ele enfatiza que a resiliência é um fator preponderante para suportar processos de mudança, de adaptações às adversidades e de uma evolução de comportamento nas empresas. Rose (2004) também conclui que a resiliência se apresenta de forma latente nas organizações, sendo possível desenvolver a resiliência por meio da superação das adversidades e da aprendizagem proporcionada pelos enfrentamentos necessários às adversidades em prol do equilíbrio da empresa.

Empresas que têm essa habilidade em seus colaboradores são vistas como estratégicas e com admiração nos tempos atuais, pois tal característica proporciona competitividade e maior adaptação diante das mudanças de mercado (CARMELLO, 2011). A ideia é de que a resiliência e alta performance caminham juntas, a percepção e atenção a sinais de oportunidades são maiores e há um processamento rápido de informações e conexão com a realidade, esta visão de realidade resulta em uma expressão mais eficaz que leva a uma maior entrega da equipe e organização. Ainda, a respeito do indivíduo resiliente nas organizações, segundo Carmello (2011, p. 27):

Você é resiliente quando cresce nas mudanças, inova, se antecipa às situações e produz coerência estratégica para sua equipe e clientes. Sua influência como um ser resiliente precisa ter mais impacto proativo e orientado para o futuro.

Desta forma, podemos perceber que no contexto atual a adaptação é imprescindível para a sobrevivência de uma organização, e esta é atrelada ao desempenho e capacidade de adaptação e ação de seus colaboradores. Sendo assim, tanto o entendimento do conceito do mecanismo de resiliência quanto o desenvolvimento de ferramentas que possam auxiliar o indivíduo a exercê-la são de suma importância para a estratégia organizacional.

## 2 GERAÇÃO Y

A geração Y é formada por pessoas nascidas entre 1984 e 1990 (GARCIA; STEIN; RAMON, 2008). O período em que os jovens dessa geração cresceram é caracterizado pela globalização e desenvolvimento da tecnologia, com rápido acesso a um grande fluxo de informações, velocidade e constantes inovações tecnológicas. Tais características refletiram em imediatismo, impaciência e apreço por curto prazo em todos os âmbitos da vida (DUVARESCH, 2012).

[...] A geração Y só conhece a democracia, e as histórias sobre a transição, na Espanha, da ditadura para o estado atual [o que se aplica perfeitamente ao Brasil] começam a lhe soar como batalhas de seus pais. Não deixam de se surpreender com o fato de que a geração anterior tenha sobrevivido sob a tirania de poucas redes de televisão, sob controle governamental estrito, e com telefones pregados na parede. [...] ao lado de importantes transformações sofridas por seus pais [...] Na geração Y não ocorreu uma ruptura social evidente; não houve Woodstock nem maio de 1968 (GARCIA; STEIN; RAMON, 2008, p. 03).

Durante seu desenvolvimento não vivenciaram situações drásticas de crise econômica, como em outras gerações, o que reforça seu consumismo e lhe proporciona uma visão otimista do mercado de trabalho, o que lhe confere um perfil que corre mais riscos, mas também maior criatividade. Nasceram em uma sociedade preocupada com segurança, protegidos pelos seus pais, sem grandes revoluções ou transformações sociais. Cresceram sentindo-se especiais e valorizados, observaram dedicação e prioridade de seus pais à carreira profissional, deixando de lado sua família, e por esse motivo se importam mais com esta do que efetivamente com uma carreira profissional, pois nesse ambiente prezam autonomia e reconhecimento de seu trabalho.

Outro ponto interessante nessa geração é o fato de que cresceram jogando jogos desafiadores e com fases cada vez mais difíceis, que no final sempre mostraram o seu resultado de acordo com o seu desempenho, o que reflete em sua vida adulta por ter-lhes atribuíram competitividade e foco em resultados (GARCIA; STEIN; RAMON, 2008). Ainda, são jovens questionadores, repensam suas carreiras profissionais frequentemente e buscam organizações alinhadas aos seus valores. Receberam muito mais atenção, carinho e dedicação de seus pais do que outras gerações, pois seus pais se dedicam a auxiliar seu desenvolvimento pessoal e profissional desde pequenos, o que desenvolveu um perfil autoconfiante, seguro e decidido. Sabem onde querem chegar e o que devem fazer para alcançar seus objetivos.

A geração Y considera o trabalho como fonte de satisfação, atuam por objetivos, consideram sua remuneração somente o resultado de seu desempenho e desejam conciliar sua vida pessoal e profissional. Sua perspectiva é mais esperançosa e são mais decididos, pois possuem uma postura de cortesia frente a autoridades, idealizam uma liderança de coletivismo e cultura de inclusão social. Prezam por uma empresa com responsabilidades em relação aos seus colaboradores, comunidade e meio ambiente. Para eles, o trabalho é simplesmente um meio para viver sua vida com qualidade, e não um fim.

Outra característica [...] é a confiança que os membros da geração Y possuem em si mesmos. Desde cedo esta geração tem sido guiada pelos seus pais tanto no âmbito pessoal como profissional. Os pais destes jovens têm atuado como direcionadores, criadores e até mesmo como *coaches*. (MACIEL, 2010, p. 21).

Esta criação propiciou a estes jovens autoconfiança; com isso, apreciam desafios, prezam pelo reconhecimento, liberdade e autonomia para agir em seu cotidiano na empresa. São abertos a novas correntes ideológicas e são sensíveis à injustiça. Prezam por atingir um alto grau de liberdade e tomada de decisões do que uma nomenclatura de cargo elevado. Possuem interesse em ascensão rápida, mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo, o que os torna instáveis.

### 3 GERAÇÃO Y E RESILIÊNCIA

A partir do conceito de resiliência e reflexão a respeito das principais características dessa geração, analisamos os pontos de interseção entre os dois temas. Podemos iniciar esta análise sob o aspecto da classificação do sentimento de resiliência, que segundo Angst (2009) são divididos em emocional, acadêmico e social. O contexto familiar em que o indivíduo dessa geração cresceu reforça características de autoestima, que lhe proporcionam habilidades de lidar com situações futuras e resoluções de problemas com autonomia, o que lhe confere o desenvolvimento da resiliência sob o aspecto emocional.

Sua intimidade e facilidade em relação à tecnologia, bem como o desenvolvimento com rápido acesso ao grande fluxo de informações, podem ser positivos diante da necessidade do indivíduo resiliente em estar atento a sinais de mudanças, ter rápido raciocínio e processamento de informações. Ainda, esta geração apresenta um perfil questionador, criativo, otimista e focado em resultados, o que se correlaciona com a necessidade de atingir objetivos a curto prazo, com foco em soluções e resultados.

Seu perfil competitivo e apreço por desafios, aliados à sua autoconfiança, podem ser motivadores diante de uma adversidade, principalmente se seu resultado puder lhe trazer reconhecimento pelo seu trabalho e puder desenvolver soluções com autonomia e liberdade. Nesse ponto, para o desenvolvimento da resiliência nesse perfil de jovens é imprescindível o alinhamento de seus valores com os da organização, tanto em relação ao próprio indivíduo quanto à sua atuação social e ambiental. Em contraponto, o imediatismo deste jovem profissional e seu perfil impaciente podem lhe gerar frustração e desistência em seguir com um projeto no qual não veja perspectiva relacionada ao futuro, reconhecimento de seu trabalho, ou identificação com a cultura e valores dessa organização.

Diante da análise das principais características, tanto dessa geração quanto do indivíduo que consegue desenvolver tal habilidade diante de adversidades, existem alguns fatores importantes que podem influenciar em atitudes opostas desse jovem profissional diante destes cenários, resultando em resiliência ou desistência, principalmente atrelados à identificação com os valores da empresa e possibilidade de reconhecimento e autonomia, hipótese que avaliaremos nesse estudo.

#### **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia proposta é de caráter qualitativo e exploratório, considerando-se que a base de conhecimento da relação entre resiliência e as bases psicológicas em quem tem resiliência não permite, ainda, estabelecer relações de cunho mais específico.

Utilizou-se a metodologia de coleta de dados por meio de questionário próprio desenvolvido ao longo do projeto. O questionário elaborado tem como objetivo identificar e alinhar características gerais da geração, entender sua percepção a respeito do processo de resiliência, trazer exemplos de situações vivenciadas e possíveis aprendizados diante delas. Ainda, traz a percepção dos indivíduos de suas organizações relacionadas ao processo de resiliência, papel da organização diante deles e possíveis ferramentas existentes que auxiliem esses processos. Esperamos compreender se esse indivíduo tem apoio em seu meio profissional e social e quais os sentimentos positivos e negativos diante das situações vivenciadas.

O questionário elaborado abrange as seguintes informações a respeito da identificação do indivíduo: sexo, faixa etária, tempo de atuação no mercado de trabalho, tempo na empresa atual. A respeito do tema, são explorados os seguintes aspectos: autopercepção da característica de resiliência; entendimento do conceito na vida pessoal e profissional; situação vivenciada em sua vida pessoal e profissional; sentimentos

percebidos; existência e importância de apoio de outra pessoa durante o processo; motivadores durante situação; possíveis aprendizados; percepção de ferramentas que desenvolvam resiliência em sua empresa; correlação de características no ambiente de trabalho da geração Y em relação ao seu perfil; visão de autoridade; liderança ideal.

O questionário foi aplicado em jovens atuantes no mercado de trabalho que pertencem a faixa etária de geração Y, entre 21 e 27 anos, de diferentes empresas ou vínculos sociais para maior diversidade de perfis. Utilizamos a ferramenta do Google Form para coleta de dados, que permite formulários *on-line* com auxílio na tabulação de respostas, sendo os dados apurados no mês de maio de 2014.

## 5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O questionário foi respondido por dezessete jovens voluntários atuantes no mercado de trabalho em diferentes perfis de empresas – consultoria, multinacionais, empresas de pequeno porte, autônomos e estagiários. Destes, quatro foram eliminados por não atender a faixa etária que compreende a geração Y nessa pesquisa (21 a 27 anos), sendo assim, focaremos nas respostas trazidas por treze jovens.

Em relação ao perfil do grupo avaliado, houve incidência predominante de mulheres (84,6%). A maioria do grupo é atuante no mercado de trabalho há mais de três anos (69%), com estabilidade média em relação ao tempo na atual empresa, entre seis meses e dois anos (61%).

Ainda a respeito de características do grupo, observamos que houver divergências nas características dos avaliados em relação à literatura a respeito do estudo de gerações. Enquanto em estudos a geração Y tem como características principais ser esperançoso e decidido, observamos que somente 7,5% do grupo se autoavalia da mesma forma. A maioria do grupo, 61,5 %, consideram-se práticos e dedicados, seguidos de otimistas e focados (23%), que são consideradas características de outras gerações. A postura diante de autoridade determinada como de cortesia na geração Y não teve aderência a nenhum dos perfis entrevistados, tendo a maioria dos profissionais apresentado uma postura de respeito diante de autoridades, característica relacionada também a outra geração. Por último, a respeito da liderança idealizada pela geração Y, a característica mais idealizada foi a de competência (46,2%), seguida de coletivismo (30,8%) e hierarquia (23,1%), mais um dado divergente, já que a liderança idealizada pela geração Y é a de coletivismo.

Ao questionarmos a característica de resiliência, a maioria do grupo se considera resiliente (84,6%), enquanto 15,4% do grupo não tem certeza se é um indivíduo resiliente ou não. Nenhum indivíduo entrevistado não se considera resiliente.

A respeito do conceito de resiliência de forma geral, os termos mais citados nas questões abertas foram equilíbrio e adaptação. O equilíbrio foi trazido como uma forma de não deixar com que situações adversas prejudiquem seu estado mental ou seu controle emocional, e tal preocupação se mostra convergente ao perfil da geração Y em buscar uma vida equilibrada e preocupação especial com qualidade de vida, como podemos observar em algumas respostas: *“Conseguir superar obstáculos, encarar dificuldades/problemas, sem afetar outros aspectos da vida”, “Pessoa que ajusta-se às adversidades, é racional para contornar as dificuldades, lidar com pressão sem perder o equilíbrio”,* ou ainda *“A capacidade do indivíduo de passar por várias situações difíceis e retirar destas vivências algo produtivo para si, mantendo o seu equilíbrio e a sua normalidade”.*

Os exemplos de situações citadas em relação a sua vida pessoal foram os mais variados, entre relacionamentos, postergação de planos pessoais, mudança de cidade ou separação dos pais, sendo o mais citado a morte de alguém próximo.

Em relação aos sentimentos despertados diante da situação que lhe exigiu resiliência em sua vida profissional, foram citados em mais da metade dos casos ênfase em sentimentos negativos, com maior relato das sensações de **medo, raiva e insegurança**. De forma geral, as reações se referem ao fato de não saberem o que fazer naquele momento. Outras palavras que surgiram como sentimentos negativos foram: **incapacidade, choque, paralisção, impaciência, revolta, frustração, dúvida e cansaço**. Já em relação aos sentimentos positivos, estes foram citados por aproximadamente 62% dos entrevistados como um sentimento vivenciado em um segundo momento, após o sentimento negativo inicial em 100% dos casos. Entre os sentimentos positivos trazidos na situação foram citados **compreensão, determinação, esperança, independência, razão, aprendizado, compaixão, amor, serenidade, autonomia e amadurecimento**.

Diante das situações de resiliência vivenciadas na vida pessoal, apenas 23% dos entrevistados não tiveram apoio de uma pessoa para ajudar e motivar a saída da experiência, contudo 100% das pessoas que tiveram apoio de uma pessoa na situação consideraram que essa ajuda foi essencial.

Quando trazemos o assunto de resiliência com ênfase no ambiente de trabalho, o conceito repete as mesmas características citadas na vida pessoal, predominando um sentido mais amplo de adaptação, superação e flexibilidade, sendo correlacionados à cultura da empresa, relacionamento com chefias ou colegas de trabalho. A resiliência fica então com um conceito mais voltado para adaptação diante de conflitos e adversidades, como busca de equilíbrio, autocontrole e paciência para atingir o sucesso ou cumprir seu papel dentro da organização. Desta forma, a resiliência no ambiente de trabalho se mostra de uma forma mais positiva do que na vida pessoal, pois é considerada intrínseca a esse ambiente e propulsar de foco e objetivos profissionais. Podemos observar essa

linha de pensamento em respostas como *“Algo básico para quem busca crescer na vida profissional”, “Saber lidar com as dificuldades e encarar os desafios como oportunidade de aprendizagem”*, ou ainda de forma mais clara no seguinte discurso:

Lidar com pessoas com humores, comportamentos e motivações muitas vezes diferentes das nossas. Saber reagir da maneira certa a comportamentos que muitas vezes têm altas chances de causar conflitos no ambiente de trabalho. Preservar a relação interpessoal, apesar de todas as adversidades. Conseguir adaptar-se a uma realidade (falta de recursos, tempo etc.) para entregar o que é solicitado ou previsto (sic).

Nos exemplos trazidos a respeito de resiliência no ambiente de trabalho, foram citados **comportamentos de colegas de trabalho e clientes, pressão relacionada a prazo de projetos, falta de projeção de carreira, conflito de valores, descredibilidade, mudanças constantes ou bruscas, rejeição ou insucesso em projetos**. Os motivadores para sair de tal situação foram relacionados ao **desenvolvimento e imagem profissional, projeção de carreira, retorno financeiro, paixão pela profissão, aprendizado, obrigação, necessidade de manter seu emprego ou vontade de vencer na vida**.

Os sentimentos trazidos diante das situações de resiliência no trabalho foram em sua maioria negativos, apenas 30% dos entrevistados trouxeram sentimentos positivos, além dos negativos, e somente 7,5% trouxeram somente sentimentos positivos. Dos sentimentos negativos citados, o sentimento mais citado foi a **raiva**, sendo citados também **estresse, ansiedade, incapacidade, rejeição, pessimismo, insegurança e comodismo**. Pudemos observar o sentimento geral de impotência e falta de autonomia no ambiente organizacional. Já em relação aos sentimentos positivos, foram citados: **orgulho, admiração, serenidade, recomeço, inovação, desafio, determinação e superação**.

Um dado relevante em nossa pesquisa é que 100% dos entrevistados acreditam que os aprendizados obtidos em situações de resiliência podem favorecer diante de uma nova situação. Os aprendizados obtidos diante das experiências que lhe exigiram resiliência foram: **calma, saber separar vida pessoal de profissional, planejamento, foco, tomada de decisão, análise imparcial dos fatos, compreensão, flexibilidade, adaptação, e diversidade de possibilidades**.

Na avaliação de seu ambiente de trabalho em relação ao processo de resiliência, apenas 23% dos profissionais relatam que sua empresa fornece ferramentas que lhe proporcionam o desenvolvimento de resiliência no ambiente organizacional. Ao explorarmos as ferramentas utilizadas por estas empresas os entrevistados trouxeram a existência de um **ambiente saudável, união de profissionais diante de situações adversas, treinamentos relacionados ao tema e apoio da liderança**. Já em relação às

ferramentas que estes profissionais acreditam que poderia favorecer o desenvolvimento diante de tais situações, foram listados **um ambiente saudável (favorável ao desenvolvimento de suas funções com bom convívio social), otimizar canais de comunicação, mentoring, treinamentos e palestras de conscientização com estudos de casos vivenciados pela equipe, gestão de conflitos, plano de desenvolvimento individual, ferramentas que auxiliem o equilíbrio de vida pessoal e profissional, suporte psicológico a funcionários, e ainda proporcionando desafios mascarados como metas.**

## CONCLUSÕES

Os jovens trabalhadores avaliados nesta pesquisa percebem a resiliência como uma característica de personalidade, que pode ser aprendida em uma situação e aplicada a situações futuras. Em relação ao conceito especificamente há uma visão do tema voltada para adaptação, relembrando ao conceito de física, mas também associado a aspectos psicológicos, flexibilidade e desenvoltura para lidar com situações adversas que exijam desgaste mental e emocional. Sendo assim, existe o conhecimento do grupo em relação ao conceito do tema, mas ainda visto como uma característica pessoal e não situacional.

Ao correlacionarmos o estudo de gerações, considerando as características citadas pela literatura a respeito de geração Y, observamos a divergência entre a visão dos entrevistados a respeito de si mesmos, relação com hierarquia e liderança ideal, de forma significativa. Com isso, questiona-se a validade e determinismo de tal estudo, que embate com a visão da complexidade do ser humano, o qual independente de nascer em um contexto sociocultural e econômico específico de uma época, ainda conta com particularidades de sua própria personalidade e outros aspectos desenvolvidos em seu mundo particular, núcleo familiar e social de forma individual e ímpar. Contudo, ao avaliarmos o perfil de respostas abertas em nossa pesquisa, podemos observar algumas características relacionadas ao conceito de geração Y, como preocupação com qualidade de vida, visão de ambiente profissional, preocupações com sua carreira e desenvolvimento, bem como a própria insegurança oriunda de sua forma de criação e papel de seus pais. Portanto, pode-se correlacionar os temas em aspectos gerais, mas é necessário cautela ao rotular características específicas diante do contexto da teoria.

Em situações adversas na vida do ser humano, é natural o impacto inicial diante de cenários que exijam mudança, contudo no momento seguinte a situação pode ser vista como oportunidade de crescimento e amadurecimento, ou então se tornar um problema muito maior do que ele realmente é. Não tendo claramente as características

da geração Y em específico correlacionadas a esse contexto, e considerando que cada situação é única e exige uma nova adaptação, é inviável afirmar que características intrínsecas deste grupo de geração possam favorecer diante de novas situações adversas. Contudo, fica claro neste grupo estudado que o fato do profissional vencer em situações anteriores, bem como motivadores internos a respeito de sua carreira e desenvolvimento, podem ser propulsores diante de uma nova situação, principalmente por lhe trazerem maior segurança em suas ações e possíveis resultados.

Ainda, pudemos perceber que existe uma percepção dos sentimentos vinda desses jovens, mesmo que em sua maioria negativos, e que tornam esse processo de resiliência mais consciente, o que pode influenciar de forma positiva futuras situações que exijam essa adaptação. Um fator que comprova essa ideia foram as situações citadas de aprendizado e encorajamento do grupo, e sua crença de que são aprendizados positivos para novas experiências.

A respeito do ambiente organizacional, ele é visto como um ambiente onde o indivíduo tem uma percepção mais natural a respeito de resiliência do que na vida pessoal, contudo as empresas não oferecem mecanismos estruturados para o desenvolvimento da resiliência, sendo as ferramentas existentes relatadas subjetivas e não necessariamente direcionadas a este propósito. De qualquer forma, pudemos observar que mesmo diante da falta de estrutura correlacionada ao tema, o indivíduo encontra em si a motivação para lidar com as relações humanas e ter tolerância com o sofrimento vivenciado, pensando em aspectos relacionados à carreira e ao aprendizado.

Torna-se necessária uma maior conscientização nas organizações a respeito do tema, pulverizada em todas as hierarquias e cargos de uma empresa, e faz-se importante realizar estudos a respeito de quais tipos de cultura e pensamentos organizacionais podem favorecer situações de resiliência, pois além de favorecer o desenvolvimento de seus profissionais, isso de fato torna a empresa competitiva. Há ainda a necessidade de cautela na condução da empresa em situações adversas constantes, pois tais situações que exijam resiliência podem tanto favorecer o desenvolvimento da organização através de seus profissionais quanto impactar de forma negativa na subjetividade dos indivíduos, que conseqüentemente afetará os resultados da organização.

## REFERÊNCIAS

- ANGST, R. Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 253-260, jul./set. 2009. Disponível em: <[www2.pucpr.br/reol/index.php/PA?dd1=3252](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/PA?dd1=3252)>. Acesso em: 17 fev. 2014.
- BARLACH, L.; FRANÇA, A. C. L; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, São Paulo, 42, v. 1, p. 101-112, jan./abr. 2008.
- BEYER, J.; NIÑO, D. Culture as source, expression and reinforce of emotions in organizations. In: PAYNE, R.; COOPER, C. L. **Emotions at work: theory, research and applications for management**. Chichester: J. Wiley, 2001. p. 173-198.
- CARMELLO, E. **Resiliência: A transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Gente, 2011.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.
- \_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação, prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, Atlas, 1993.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva 2006.
- FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- GARCIA, P; STEIN, G.; RAMÓN, J. Quem é a geração Y. **HSM Management**, São Paulo, v. 12, n. 70, p. 1-7, set./out. 2008.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HUTTON, W.; GIDDENS, A. (Ed.). **No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global**. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- KNORST, C. E. K. **Resiliência: instrumentos de avaliação no contexto brasileiro**. 2012. 33f. Monografia (Especialização em Avaliação Psicológica) – Instituto de psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/40112>>. Acesso em: 15 dez. 2013.
- MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção de profissionais da geração Y nas organizações**. 2010. 69f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1996.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002. p. 240-246.

NIQUERITO, A. V. **Avaliação da sintomatologia do estresse**: níveis de resiliência e qualidade de vida dos trabalhadores da área da enfermagem da rede publicam de saúde do município de Bauru/SP. Bauru, SP, 2009.

POCKET LEARNING. **Geração Y**. Laboratório de Pesquisas SSJ, 2010. Disponível em: <<http://www.labssj.com.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

RIBEIRO, A. C. A et al. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da Saúde Mental. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 16, n. 4, 2011.

ROBB, D. Building resilient organizations. **OD Practitioner**, v. 32, n. 3, p. 27-32, 2000.

ROSE, A. Defining and mensuring economic resilience to disasters. **Disaster Prevention and Management**, Pennsylvania, The Pennsylvania State University, University Park, v. 13, n. 4, p. 307-314, 2004.

SANTOS, F. T. Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, Terra Chã, Portugal, n. 20, p. 29-40, 2010.

SLAP, G. B. Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio. **Adolescência Latino Americana**, v. 2 n. 3, p. 173-176, 2001.

SOMERS, S. Measuring resilience potential: adaptative strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. **American journal of orthopsychiatry**, Washington, v. 71, n. 3, 290-297, 2001.

YUNES, M. Â. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, número especial, p. 75-84, 2003.

ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

# APÊNDICE A

## Questionário de Pesquisa: Resiliência

**1. Sexo**

*Mark only one oval.*

- Feminino  
 Masculino

**2. Faixa etária:**

*Mark only one oval.*

- 21 a 27 anos  
 28 a 32 anos  
 Acima de 33 anos

**3. Tempo de atuação no mercado de trabalho:**

*Mark only one oval.*

- Menor que um ano  
 Entre um e três anos  
 Entre três e cinco anos  
 Acima de cinco anos

**4. Tempo de trabalho na empresa atual:**

*Mark only one oval.*

- Menor que seis meses  
 Entre seis meses e dois anos  
 Entre dois anos e cinco anos  
 Acima de cinco anos

**5. Você se considera uma pessoa resiliente?**

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não  
 Não tenho certeza

**6. O que você entende por "resiliência"?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. Exemplifique uma situação que lhe exigiu resiliência em sua vida pessoal**

.....  
.....  
.....  
.....

8. Que sentimentos lhe vieram durante essa situação? [Positivos e/ou negativos]

.....  
.....  
.....

9. Existiram pessoas que te apoiaram e te motivaram a sair dessa situação?

*Mark only one oval.*

Sim

Não

10. Caso tenha pessoas que te apoiaram, considera que sua participação foi essencial?

*Mark only one oval.*

Sim

Não

11. O que você entende por resiliência no ambiente de trabalho?

.....  
.....  
.....

12. Exemplifique uma situação que lhe exigiu resiliência em sua vida profissional, ocorrida no ambiente de trabalho.

.....  
.....  
.....  
.....

13. Qual foi sua motivação para manter a resiliência diante da situação citada anteriormente?

.....  
.....  
.....  
.....

14. Que sentimentos lhe vieram durante essa situação? [Positivos e/ou negativos]

.....  
.....  
.....

15. De forma geral, em situações que lhe exigiram resiliência em sua vida, quais aprendizados obtidos?

.....  
.....  
.....  
.....

16. **Acredita que esses aprendizados podem lhe favorecer diante de uma nova situação que lhe exija resiliência?**

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não

17. **A sua empresa fornece ferramentas para que você desenvolva sua resiliência?**

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não

18. **Caso forneça ferramentas, quais são elas?**

.....  
.....  
.....  
.....

19. **De que forma você acredita que a organização pode favorecer o desenvolvimento de mecanismos de resiliência?**

.....  
.....  
.....  
.....

20. **Em relação ao seu perfil, assinale a opção com as características quais você mais se identifica:**

*Mark only one oval.*

- Prático e dedicado  
 Otimista e focado  
 Cético e equilibrado  
 Esperançoso e decidido

21. **Como você considera sua postura diante da autoridade?**

*Mark only one oval.*

- Respeito  
 Amor/ódio  
 Desinteresse  
 Cortesia

22. **Que estilo de liderança você considera o ideal em um ambiente organiza**

*Mark only one oval.*

- Hierarquia  
 Consenso  
 Competência  
 Coletivismo

