



<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>		
	<p>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL Centros de Ciências Sociais Aplicadas Departamentos de Administração</p>	

ANDRÉ LUIS SILVA

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DOS FATORES DE PROTEÇÃO EM  
MECANISMOS DE DEFESA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Londrina  
2010

ANDRÉ LUIS SILVA

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DOS FATORES DE PROTEÇÃO EM  
MECANISMOS DE DEFESA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Iolanda Sachuk

Londrina  
2010

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da  
Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

S586p Silva, André Luis.

O processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa em contexto organizacional / André Luis Silva. – Londrina, 2010.  
114 f. : il. + apêndice no final da obra.

Orientador: Maria Iolanda Sachuk.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos – Teses. 2. Carreiras e oportunidades – Teses. 3. Ajustamento (Psicologia) – Teses. 4. Atitude (Psicologia) – Mudança – Teses. 5. Desenvolvimento organizacional – Teses. I. Sachuk, Maria Iolanda. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Universidade Estadual de Maringá. IV. Título.

CDU 658.013

ANDRÉ LUIS SILVA

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DOS FATORES DE PROTEÇÃO EM  
MECANISMOS DE DEFESA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios - da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em 10 de dezembro de 2010

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Iolanda Sachuk (orientadora PPA/UEM)

---

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Saulo Fabiano Amâncio Vieira (convidado ADM/UUEL)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisa Yoshie Ichikawa (membro PPA/UEM)

Londrina  
2010

**À você,  
que agora lê!**

## AGRADECIMENTOS

Deus obrigado pela vida que há em mim! Por isso, eu cheguei até “aqui”.

Mãe, como é bom ver em seu olhar o entusiasmo e o incentivo. Eu sempre acreditei em você. Seu exemplo, sua força e seu amor são inabaláveis. Obrigado pelo seu dom natural de ser mãe. Sempre torcerei para que você também realize os seus sonhos, pois vê-la feliz é um presente para mim.

Pai, obrigado por me ensinar que se você tens objetivos na vida, trabalhe por eles e conseguirá. É pai... é verdade, tenho conseguido atingir os meus poucos e bons. Aprendi com você o valor da responsabilidade, um ensinamento tamanho que permanecerei cultivando por toda minha vida.

Nane, mesmo com nossas diferenças, somos tão iguais. Nossos sonhos sempre estão norteados por um aspecto comum: vivenciar a liberdade. Assim estamos construindo a nossa vida minha irmã, minha amiga... Obrigado pelos tão generosos sorrisos que encontro em todas as horas que passo com você.

Meus poucos e bons familiares e amigos, embora estejamos percorrendo caminhos tão distintos em face de nossas histórias de vida, obrigado por termos encontrado uma maneira de mantê-los compartilhados de forma sincera.

Professora Maria Iolanda, minha orientadora, és uma pessoa de fibra em quem eu acredito e respeito. Te agradeço por aliar com maestria a seriedade profissional e a gentileza de compartilhar o seu conhecimento. Como poucas, sabe demonstrar inteligência e presença de espírito, um recurso sutil que cativa as pessoas de boa perspicácia. Os seus ensinamentos me levaram a esclarecer as minhas convicções, e com isso construí novos e grandes objetivos para a vida. Professora, seu exemplo me inspira e me desafia. Obrigado por acreditar em mim.

Professores do PPA (UEM/UEL) muito obrigado por me concederem a oportunidade e o ensinamento necessários para eu transformar um sonho em realidade.

Francisco Navarro, meu amigo “Chico”, obrigado por ter acompanhado toda a minha trajetória no mestrado e desde o início sempre ter acreditado em mim.

CAPES, obrigado pelo subsídio que possibilitou dedicar-me inteiramente aos estudos.

Eu agradeço por estar “aqui”.

Eu agradeço por ter acreditado em um sonho verdadeiro, intenso e honesto.

Eu agradeço por ter compartilhado esse sonho que se sonha assim... REALIZANDO!

**“Refletir já é agir!”**

SILVA, André Luis. **O Processo de Transformação dos Fatores de Proteção em Mecanismos de Defesa em Contexto Organizacional**. 2010. 140 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Londrina, 2010.

## RESUMO

Os contínuos processos de mudanças ocorridos ao longo dos anos, impulsionados principalmente pelo avanço científico e tecnológico, vem fazendo com que as organizações modifiquem os seus sistemas de gestão para se manterem competitivas no mercado e isso, por vezes, gera situações adversas que provocam incertezas e insegurança às pessoas inseridas neste contexto. Para enfrentarem essa situação adversa as pessoas, por vezes, lançam mão de forças internas e externas, ou seja, dos fatores de proteção. Os fatores de proteção atuam como um mecanismo de defesa às pessoas e isso faz com elas consigam atribuir novos significados à realidade ao se defrontam com um fator de risco para a sua sobrevivência. Considerando que os processos de mudanças que vem ocorrendo no contexto organizacional, podem impactar fortemente as pessoas, o objetivo principal desta dissertação é compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, realizado pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira onde trabalhavam, no ano de 2006, por outra instituição, e permanecerem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010. A pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritiva, de corte seccional com perspectiva longitudinal. Concluiu-se que o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizado pelos funcionários, ocorreu da seguinte maneira: ao emergirem sentimentos que causaram uma condição de vulnerabilidade nos funcionários ao se defrontarem com a operação de aquisição, eles mobilizaram fatores de proteção internos e externos, os combinando por meio de recursos de competências. Após esta combinação, os funcionários fizeram uso de seus fatores de proteção os transformando em estratégias de enfrentamento, ou seja, em mecanismos de defesa, o que os possibilitaram lidar de maneira alternativa com a operação de aquisição, passando a atribuir um novo sentido a situação adversa, já que ao enfrentá-la, conseguiram reconfigurar o seu significado.

**Palavras-chave:** *buffers*; *coping*; fatores de proteção; mecanismos de defesa; relações de trabalho; risco; vulnerabilidade.



SILVA, André Luis. **The Transformation Process of Protection Factors in Defense Mechanisms in Organizational Context**. 2010. 140 p. Dissertation (Masters in Business Administration) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Londrina, 2010.

#### ABSTRACT

The continuing process of change occurring over the years, driven primarily by scientific and technological advancement, has been making organizations to change their management systems to remain competitive in the market and this sometimes generates adverse situations that cause uncertainty and insecurity to people engaged in this context. To cope with this adverse situation people sometimes resort to internal and external forces, namely, the protection factors. The protection factors act as a defense mechanism for people and this makes them able to assign new meanings to the reality they face a risk factor for their survival. Whereas the processes of change that has occurred in the organizational context, can strongly impact the people, the main objective of this dissertation is to understand the transformation process of protective factors such as defense mechanisms deployed by officials who experienced the acquisition of the institution financial where they worked, in 2006, by another institution, and remain working in the acquiring institution to date, namely 2010. The research is qualitative and descriptive, of a cross sectional with longitudinal perspective. It was concluded that the transformation of protective factors in defense mechanisms performed by employees, was as follows: the emerging feelings that caused a condition of vulnerability in the employees when confronted with the acquisition, they mobilized protective factors internal and external, through combining the resources of skills. After this combination, the officials made use of their coping resources in transforming in defense mechanisms, which allowed the alternative way of dealing with the acquisition. So now assign a new meaning to the adverse situation, since to meet it, could reconfigure its meaning.

**Keywords:** buffers; coping; protection factors; defense mechanisms; labor relations; risk; vulnerability.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 01** – Processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa..124

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Principais conceitos apresentados na fundamentação teórica-empírica .....	55
<b>Quadro 02</b> – Sentimentos que emergiram nos entrevistados na fase de antecipação .....	85
<b>Quadro 03</b> – Fatores de proteção utilizados pelos entrevistados na fase de impacto .....	99
<b>Quadro 04</b> – Síntese dos mecanismos de defesa lançados mão pelos entrevistados .....	116
<b>Quadro 05</b> – Categorização dos recursos de enfrentamento .....	121

## LISTA DE ABREVIATURAS

AGE	Assembléia Geral Extraordinária
ANBID	Associação dos Bancos de Investimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 RESILIÊNCIA .....	21
2.2 RISCO .....	26
2.3 VULNERABILIDADE .....	30
2.4 FATORES DE PROTEÇÃO .....	35
<b>2.4.1 Coping .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2 Buffers .....</b>	<b>51</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>56</b>
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA OU PERGUNTAS NORTEADORAS .....	57
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	60
<b>3.3.1 Participantes da pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.2 Locus da pesquisa .....</b>	<b>63</b>
3.4 TIPOS DE DADOS .....	63
<b>3.4.1 Dados primários .....</b>	<b>64</b>
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	65
3.6 PROCESSO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	70
3.7 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA .....	73
3.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS .....	75
3.9 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS.....	76
<b>4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS COLETADOS JUNTO AOS PARTICIPANTES DE PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
<b>4.1 Fase de antecipação .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2 Fase de impacto .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3 Fase de pós-confrontação .....</b>	<b>100</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>117</b>
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>140</b>

## 1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Os contínuos processos de mudanças ocorridos ao longo dos anos, impulsionados principalmente pelo avanço científico e tecnológico, vem fazendo com que as organizações modifiquem os seus sistemas de gestão para se manterem competitivas no mercado e isso, por vezes, gera situações adversas que provocam incertezas e insegurança às pessoas inseridas neste contexto.

Especificamente as instituições financeiras no Brasil têm sofrido frequentes processos de transformações que, ocasionalmente, resultam na adoção de alternativas estratégicas, tais como aquisição e/ou fusão com outras instituições financeiras nacionais e/ou estrangeiras, para se manterem competitivas em seus mercados de atuação (RODRIGUES, 2009).

A adoção de alternativas estratégicas, tais como fusão ou aquisição, são decorrentes da tentativa das organizações em se manterem competitivas diante das transformações ocorridas no ambiente ao qual estão inseridas. Geralmente, as operações de fusões ou aquisições ocorrem em face da necessidade das organizações atingirem um determinado patamar de competitividade, mesmo que para tanto, tenham que repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão do trabalho (BECKER, 2002).

Segundo Caldas e Tonelli (2001) as operações de fusões ou aquisições são realizadas com o intuito de garantir a sobrevivência das organizações. Por sua vez, essas alternativas estratégicas partem de um discurso organizacional predominante que busca a conquista de um futuro promissor para a organização. Contudo, esse discurso organizacional faz com que as pessoas, por vezes, desenvolvam sentimentos negativos que afetam o desempenho delas na organização, tais como: o medo e a ansiedade.

As pessoas sofrem fortes impactos ao vivenciarem as operações de fusões ou aquisições das organizações onde trabalham. Não se pode ignorar que as transformações organizacionais geradas pela a adoção dessas alternativas estratégicas, ocasionalmente, tornam as pessoas vulneráveis, em face dos fatores de riscos com os quais elas se defrontam em seu ambiente de trabalho permeado pela vivencia de situações adversas.

Para enfrentarem situações adversas as pessoas, por vezes, lançam mão de forças internas e externas, ou seja, dos fatores de proteção. Os fatores de proteção atuam como um mecanismo de defesa às pessoas e isso faz com elas consigam atribuir novos significados à

realidade vivenciada. Isto ocorre quando elas se defrontam com um fator de risco para a sua sobrevivência.

Ao atribuírem novos significados às situações adversas que ocorrem em ambientes de trabalho gerados pelos processos de mudanças organizacionais, as pessoas conseguem, por vezes, enfrentar as adversidades e se adaptar à nova situação, pois com isso surgem “novas percepções, novas formas de agir, pensar e sentir o seu fazer” (ARAÚJO; SACHUK, 2007, p. 53).

Ao atribuírem novos significados à situação adversa vivenciada, as pessoas se fortalecem diante da situação. Esta força advém dos fatores de proteção que elas lançam mão para resistirem aos impactos negativos provenientes do fator de risco. Por sua vez, a resistência das pessoas decorre de seus mecanismos de defesa, mobilizados pela combinação de fatores de proteção interno e externo (YUNES; SZYMANKI, 2001).

A combinação de fatores de proteção interno e externo, faz com que as pessoas passem a se comportarem e a agirem de maneiras diferentes frente à situação adversa. Essa combinação faz com que elas transformem os fatores de proteção em mecanismos de defesa para lidar com a determinada situação adversa que vivenciam (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). Por conseguinte, as pessoas conseguem enfrentar a situação adversa, já que elas, por meio de seus mecanismos de defesa, passam a ver a situação com outro olhar.

Segundo Cangussu (2008), os impactos negativos das transformações ocorridas no contexto organizacional, são enfrentados por meio da capacidade de resiliência de cada pessoa. A resiliência é um processo pelo qual a pessoa consegue flexibilizar suas ações e comportamentos, o que cria condições propícias para ela transpor as barreiras e sair da situação de vítima para senhor de si.

Uma pessoa ao enfrentar uma situação adversa demonstra sua capacidade de administrar a própria subjetividade e de compreender a situação para se defender. Por sua vez, a pessoa ao lançar mão de mecanismos de defesa para enfrentar um fator de risco desenvolve seu processo de resiliência frente às adversidades (BARLACH, 2005).

O processo de resiliência no comportamento dos trabalhadores é deflagrado quando as situações adversas ocorridas no contexto organizacional geram sentimentos negativos, tais como: o medo, a angústia e a ansiedade. Tais sentimentos emergem em face da “insegurança, perda de *status* e dificuldades de adaptação às novas normas de conduta impostas pelo mercado de trabalho e pelas organizações” (RODRIGUES, 2009, p. 10).

Nas instituições financeiras as situações adversas são deflagradas quando o ambiente de trabalho, por elas constituído, exerce uma alta pressão sobre as pessoas que em tais instituições estão inseridas. Esta característica do ambiente de trabalho, por vezes, cria condições propícias para que nas pessoas venham a emergir sentimentos negativos.

Em face da pressão exercida sobre as pessoas pelo ambiente de trabalho de instituições financeiras, Bessi e Grisci (2004) entendem que as instituições financeiras são um *locus* favorável para a realização de estudos acerca da capacidade de resistência das pessoas frente às mudanças ocorridas nestas instituições ao longo dos anos.

Pinheiro (2004) afirma que das pessoas é requerido um comportamento flexível e criativo para enfrentarem a pressão exercida pelas mudanças organizacionais por elas vivenciadas. Sobretudo, este comportamento advém dos fatores de proteção que as pessoas fazem uso para lidar com as circunstâncias geradas pelos processos de mudanças que modificam seu ambiente de trabalho.

Reconhecendo que as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho de instituições financeiras impactam fortemente as pessoas inseridas nesse contexto, já que nelas, por vezes, emergem sentimentos negativos, e que para lidar com as situações adversas geradas pelos processos de mudanças, as pessoas fazem uso da combinação de fatores de proteção interno e externo transformando-os em mecanismos de defesa, evidencia-se o fato de que no Brasil no ano de 2006, ocorreu uma situação adversa vivenciada por pessoas que trabalhavam em uma instituição financeira.

Uma instituição financeira estrangeira realizou no ano de 2006, a venda total de seu patrimônio deixando de operar no Brasil. A compra, ou seja, a aquisição desse patrimônio foi realizada por uma instituição financeira nacional. Em decorrência dessa transação comercial, houve uma mudança no sistema de gestão, conseqüentemente, no ambiente de trabalho, o que gerou uma situação adversa para os funcionários que trabalhavam na instituição adquirida.

Em face ao compromisso de confidencialidade, a identidade das duas instituições envolvidas no processo de aquisição será ocultada neste trabalho, para que assim, seja possível apresentar informações mais específicas desse processo de aquisição. A partir de então, a instituição financeira adquirida será denominada de banco I, e a instituição financeira adquirente de banco N.



Segundo as informações divulgadas no *site*<sup>1</sup> do Ministério da Fazenda que foram disponibilizadas pelo banco adquirente, o referido processo de aquisição iniciou em 02 de maio de 2006. A operação de aquisição foi autorizada pelo Banco Central do Brasil em 22 de agosto de 2006, sendo que a conclusão oficial dessa operação ocorreu em 25 de agosto de 2006 na assembléia geral extraordinária (AGE) da instituição adquirente. O valor firmando nessa operação foi de 2,2 bilhões de dólares pago em ações, correspondente à venda de 100% das operações do banco I para o bando N em território brasileiro.

O banco I opera em vários países do mundo. No Brasil, o banco I iniciou sua atuação em 23 de agosto de 1947. Em sua trajetória de atuação no mercado financeiro nacional, especializou-se na qualidade de atendimento diferenciado para o segmento de pessoas físicas de alta renda sendo que, até o ano de 2006 possuía uma rede de 73 agências e cerca de 4.700 funcionários efetivos. Possuía uma carteira de 224 mil clientes, dos quais 200 mil eram pessoas físicas e 24 mil pessoas jurídicas. O volume de empréstimos realizados para clientes do banco I atingiu em 2005, o valor de R\$ 1,510 bilhões, o que correspondeu a um incremento de 54% em relação ao ano de 2004. O banco I ainda tinha 300 mil clientes, não correntistas, portadores de cartões de crédito emitidos pela instituição.

A instituição adquirente em 2006, isto é, no ano em que ocorreu o processo de aquisição, possuía 3.202 unidades entre pontos de atendimento bancários e agências; mais de 22 mil caixas eletrônicos disponíveis em território brasileiro; sua carteira de clientes atingiu o patamar de 17 milhões; e um quadro de funcionários com mais de 53 mil profissionais.

Um dos motivos que levaram o banco N a decidir comprar o banco I foi o fato de a instituição adquirida possuir uma considerável carteira de clientes constituída por pessoas físicas de alta renda. Ou seja, ao comprar o banco I, o banco N se tornaria líder de mercado em relação ao número de clientes da categoria de pessoas físicas de alto poder aquisitivo no Brasil.

Segundo o Banco Central do Brasil, como autoridade regulamentadora da movimentação financeira no país, o banco N ao efetivar a compra do banco I, de fato, se tornou líder de mercado em relação ao número de cliente da categoria de pessoas físicas de alto poder aquisitivo no Brasil, bem como, ocupou o primeiro lugar no *ranking* de ativos financeiros de instituições financeiras privadas brasileiras. Em comparação com as instituições financeiras públicas, o banco N ocupou após a operação de aquisição do banco I,

---

<sup>1</sup> <http://www.fazenda.gov.br>

o terceiro lugar no *ranking* de ativos financeiros entre todas as instituições financeiras do Brasil.

A partir do contexto acima apresentado, nota-se que uma situação de abrupta mudança ocorreu em uma instituição financeira o que gerou um ambiente de trabalho permeado por adversidades. Também evidencia-se que emergiram os conceitos que fazem parte do processo do fenômeno denominado de resiliência, ou seja, os conceitos de fator de risco, situação adversa, vulnerabilidade, bem como, fatores de proteção interno – *coping* - e externo – *buffers* -, e mecanismos de defesa, sendo estes dois últimos conceitos, considerados pela psicologia positiva como alicerces do processo de resiliência.

Sendo assim, será realizada uma pesquisa com o intuito de compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, realizado pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, para enfrentarem esta situação adversa e permanecem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o acima exposto, levantou-se a seguinte pergunta: “Como os funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, transformaram os fatores de proteção em mecanismos de defesa, para enfrentarem esta situação adversa<sup>2</sup> e permanecerem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010?”

---

<sup>2</sup> A definição constitutiva do conceito de situação adversa está apresentada na página 75 desta dissertação

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos propiciam explorar o problema de pesquisa em todos os seus aspectos essenciais, já que sua delimitação indica um direcionamento para a fundamentação teórica vinculada para o estudo do problema (TRIVIÑOS, 1996). Sendo assim, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizado pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, para enfrentarem esta situação adversa e permanecerem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os sentimentos que emergiram nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006.
- b) Descrever os fatores de proteção que os funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, lançaram mão para lidar com esta situação adversa.
- c) Revelar como os funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, transformaram os fatores de proteção em mecanismos de defesa para enfrentarem a situação adversa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As ainda escassas pesquisas sobre os fatores de proteção delimitam-se, sobremaneira, a fenômenos da área de ciências humanas, cujo objetivo é revelar quais são os fatores de proteção que emergem em pessoas que vivenciam condições de riscos. Por sua vez, tais pesquisas não buscam compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizado pelas pessoas frente aos riscos.

Frente a esta evidência observada nas pesquisas que vem sendo realizadas sobre os fatores de proteção na área de ciências humanas, a relevância do presente trabalho está em contribuir para o entendimento do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa em contextos organizacionais.

Neste trabalho procurou-se fazer uma intersecção entre a Psicologia e a Administração, pois tem por objetivo compreender um fenômeno subjetivo. Para tanto, utiliza-se de pesquisas descritivas que ajudam a explicar o fenômeno em distintos contextos, para que assim seja possível compreendê-lo na área de ciências sociais aplicadas, ou seja, em uma situação ocorrida no contexto das organizações.

A relevância deste trabalho também está em contemplar uma discussão que consiste em relatos de pesquisa, não pautando-se somente em considerações teóricas acerca do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa. Assim sendo, esta pesquisa proporciona parâmetros empíricos e não somente teóricos para compreensão do fenômeno em estudo.

Esta pesquisa ao ter por objetivo compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa em contexto organizacional, por meio da intersecção entre a área de Psicologia e a Administração, bem como, da pesquisa teórica e empírica, contribui para o desenvolvimento do conhecimento acerca deste fenômeno.

O presente trabalho contribui para a compreensão acerca da capacidade das pessoas superarem condições adversas vivenciadas em ambientes de trabalho, especificamente, em instituições financeiras, haja vista que esse contexto organizacional exerce uma intensa e contínua pressão sobre os trabalhadores, ao passo que exige deles o atingimento de metas e objetivos organizacionais altamente elevados.

A realização desta pesquisa também contribui para o entendimento das relações de trabalho, dilemas e significados, já que busca compreender o processo pelo qual essas pessoas conseguem enfrentar e não sucumbir às situações adversas vivenciadas em contexto organizacional.

Além das contribuições acima mencionadas, este estudo realiza uma contribuição original ao estado da arte quanto ao fenômeno em estudo. A partir dos resultados de pesquisa obtidos, concluiu-se que não foram os fatores de proteção internos e externos em si, que garantiram a amenização dos impactos negativos gerados pela operação de aquisição sobre os funcionários. O que fez amenizar os impactos negativos sentidos pelos funcionários frente à operação de aquisição, foram as estratégias de enfrentamento, isto é, os mecanismos de defesa que emergiram da forma como eles fizeram uso de seus fatores de proteção.

A contribuição original ao estado da arte advém do fato que esta conclusão vai além das concepções de Lazarus e Folkman (1984). Embora extremamente relevante seja o estudo destes autores para a compreensão dos fatores de proteção, não foi por eles discutido como se dá o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa. Bem como, tais autores afirmaram em seu estudo que são os fatores de proteção utilizados pelas pessoas que garantem a amenização dos impactos negativos sobre elas frente a um evento estressante da vida.

Sendo assim, esta pesquisa ao revelar que não são os fatores de proteção em si, mas a forma como eles são utilizados pela pessoa, ou seja, transformados em mecanismo de defesa, que dá condições para ela minimizar os impactos negativos sobre si não sucumbindo à situação adversa com a qual se defronta, realiza uma contribuição original ao estado da arte ao contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acerca do fenômeno dos fatores de proteção quando investigado em contexto organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

A fundamentação teórica propicia a formulação de idéias concisas e interligadas durante o percurso de desenvolvimento da pesquisa, o que auxilia na formulação do instrumento de coleta e interpretação dos dados para desvelar a resposta do problema de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

O aporte teórico sobre o tema de pesquisa permite que o pesquisador conheça, se aprofunde e apresente as premissas teóricas necessárias para que ele consiga compreender e atribuir significado aos fatos que estudará (TRIVIÑOS, 1996). Assim sendo, apresenta-se a seguir a fundamentação teórica desta pesquisa.

Para este trabalho será apresentado a seguir o conceito de resiliência, bem como, os conceitos de risco, vulnerabilidade e fatores de proteção interno e externo que fazem parte do processo do fenômeno denominado de resiliência. No entanto, ressalta-se que este trabalho limitar-se-á em utilizar essencialmente os conceitos que balizam o processo dos fatores de proteção interno e externos, ou seja, *coping* e os *buffers*, já que estes são considerados pela psicologia positiva como alicerces do processo de resiliência.

### 2.1 RESILIÊNCIA

Para apresentar o conceito de resiliência, primeiramente, faz-se necessário reconhecer que a resiliência humana é estudada pela psicologia positiva. De acordo com o movimento da psicologia positiva o ser humano é capaz de enfrentar e se adaptar às adversidades da vida, ao lançar mão de seus aspectos positivos ao se deparar com as situações adversas (NUNES, 2007).

Embora as adversidades da vida, por vezes, gerem fortes impactos que acarretam em consequências atreladas a manifestação de doenças psicopatológicas, advindas da condição vulnerável que a pessoa se encontra, para a psicologia positiva o ser humano consegue superar as situações adversas da vida a partir de seus aspectos saudáveis (SELIGMAN, 2002).

Para tanto, considera-se que a adversidade atua como uma circunstância que produz no sujeito condições subjetivas criativas. Isto é, condições que possibilitam o sujeito agir de forma prática sobre a realidade que vive, transformando-a ou transformando-se, ao

desenvolver sua capacidade racional e crítica, sobre suas condições de existência que, por sua vez, expande sobre ele novas possibilidades (GALLENDE, 2004).

O movimento da psicologia positiva, por seu turno, é o estudo:

[...] das experiências positivas subjetivas, dos traços positivos do ser humano e das instituições que permitem a experiência e a manifestação destes traços positivos. [...] adota-se uma postura mais apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades dos indivíduos procurando [...] novas oportunidades de compreender eventos psicológicos como otimismo, altruísmo, esperança, alegria, satisfação [...] (NUNES, 2007, p. 2)

Por esta definição, compreende-se que o movimento da psicologia positiva alicerça a fundamentação de estudos que visem investigar o “funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, preocupando-se em fortalecer competências ao invés de corrigir deficiências” (PALUDO; KOLLER, 2007, p. 12).

A partir das premissas do movimento da psicologia positiva, emerge a consideração de que as situações adversas vivenciadas pelas pessoas, por vezes, acabam por gerar fortes impactos em suas vidas. Para enfrentarem, se adaptar e não sucumbirem às adversidades, as pessoas lançam mão da capacidade de resiliência, sustentada no desenvolvimento de fatores de proteção utilizados como mecanismos de defesa frente às situações adversas.

O termo resiliência origina-se do verbo latim *resilio* que significa retornar a um estado anterior. Entretanto, também há a origem inglesa do termo resiliência, ou seja, *resilient*, que agrega o significado de elasticidade, de rapidez de recuperação de um elemento ao sofrer uma forte pressão (PINHEIRO, 2004).

A resiliência surgiu, primeiramente, como campo de estudo na física em 1807 por Thomas Young. Para este estudioso, a resiliência representava a perspectiva de que os fenômenos de tensão e compressão de materiais viabilizariam “a noção de módulo de elasticidade” (BARLACH, 2005, p. 27).

Nas áreas de Engenharia e Física, o termo resiliência foi utilizado com o significado de elasticidade, no que se refere a um objeto/matéria retornar ao seu estado anterior sem se deformar. Em suma, na área das ciências exatas, a resiliência foi definida como a capacidade de um corpo físico voltar ao normal, depois de ocorrido uma forte pressão sobre si (BARLACH, 2005).

A resiliência, enquanto conceito oriundo das ciências exatas, passou a referir-se a capacidade que um corpo tem de voltar ao seu estado inicial, após ser descontinuada uma dada força que o oprime. A resiliência passou a ser entendida como “a propriedade inerente a este corpo, que lhe permite desenvolver toda a energia que tem, quando cessa a força que o oprime e o deforma” (VERGARA, 2008, p. 706).

Na concepção de Yunes (2003), o conceito de resiliência pode ser adotado em outras áreas do conhecimento. Esta autora entende que a resiliência é a habilidade de adaptação do ser humano às adversidades. Na área das ciências humanas, a resiliência humana faz referência ao efeito da plasticidade. Ou seja, nesta área a resiliência é a capacidade da pessoa após vivenciar uma situação adversa transformar-se sem, contudo, voltar ao seu estado anterior.

Para as ciências humanas, a capacidade de resiliência é um fator de crescimento pessoal para o sujeito que vivencia situações adversas. A pessoa ao lançar mão de sua capacidade de resiliência, consegue se recuperar e re-estabelecer o seu equilíbrio emocional frente às situações adversas que permeiam o ambiente ao qual ela está inserida.

Segundo Job (2003) a resiliência humana é um fator de crescimento para as pessoas, à medida que esta capacidade faz com que as pessoas se desenvolvam mesmo ao vivenciarem situações adversas. No entendimento deste autor, a resiliência humana decorre de uma “inter-relação complexa entre certas características dos indivíduos e do meio ambiente que os cerca” (JOB, 2003, p. 35).

No decorrer de estudos sobre a resiliência na área das ciências humanas, o conceito de resiliência expandiu-se e começou a abranger o entendimento de que a resiliência além de ser uma capacidade individual, é também “a capacidade de um grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, construir-se ou reconstruir-se positivamente frente às adversidades” (BARLACH, 2005, p. 28).

Não obstante, segundo Tavares *et al.*, (2001, p. 46), a resiliência humana é uma “capacidade das pessoas pessoalmente ou em grupo resistirem a situações adversas sem perderem o seu equilíbrio inicial”. Isto é, a capacidade de se acomodarem e se reequilibrarem constantemente ao ambiente que as cercam.

De acordo com Carmello (2008, p. 49) a resiliência é “um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam as pessoas manifestarem o máximo de inteligência, saúde e competência em ambientes de complexidade, instabilidade e pressão”.



A resiliência tem sido reconhecida como um processo comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano (MASTEN, 2001). Entretanto, a resiliência humana, não é admitida como um “atributo de nascença ou adquirido; antes, é um conjunto de processos psíquicos e sociais que ocorrem em um tempo, dadas certas circunstâncias” (RUTTER, 1993).

De acordo com Sachuk e Cangussu (2008), mesmo a resiliência tendo suas origens no campo da física e engenharia, quanto à mutação de estado que os materiais podem assumir sem se deformar, há uma diferenciação entre a resiliência dos materiais e a humana, que está firmada na habilidade do ser humano se transformar e se permitir ao “enfrentamento de situações traumáticas ou adversas” (SACHUK; CANGUSSU, 2008, p. 6).

Uma pessoa resiliente é:

[...] alguém flexível, aberto, criativo, livre, inteligente, emocionalmente equilibrado, autêntico, empático, disponível, comunicativo, capaz de resistir às mais variadas situações mais ou menos complicadas e difíceis, sem partir, sem perder o equilíbrio, por mais adversas que essas situações se lhe apresentem (TAVARES *et al.*, 2001, p. 57).

Segundo Kaplan (1999), a combinação entre a natureza, a quantidade e a intensidade dos fatores de risco com os quais uma pessoa se defronta, é o que constitui uma condição necessária para o desenvolvimento do processo de resiliência. A resiliência é compreendida, portanto, como um processo, pois é desenvolvida pela pessoa e “varia com o tempo e as circunstâncias” (VERGARA, 2008, p. 708).

Embora a adversidade seja a condição preliminar para o desenvolvimento do processo de resiliência humana, se faz necessário identificar o que é considerado adverso pela pessoa ao se defrontar com uma determinada situação adversa, bem como, sendo necessário investigar os recursos que ela dispõe ou é desenvolvido por ela, frente à adversidade (BARLACH, 2005).

O processo de resiliência humana não busca eliminar a adversidade, uma vez que a resiliência é a “reconfiguração interna, pelo sujeito, de sua própria percepção e de sua atitude da vivência da condição da adversidade ou trauma, constituindo esta, a partir de então, como fator de crescimento ou desenvolvimento pessoal” (BARLACH, 2005, p. 100).

Após a transição do conceito de resiliência das áreas de ciências exatas para as ciências humanas, os estudos sobre a resiliência também encontram espaço na área das ciências sociais aplicadas. Sendo o contexto organizacional geralmente permeado por

constantes processos de mudanças, o conceito de resiliência passou a ser utilizado para o estudo da capacidade de adaptação das pessoas, bem como das organizações, às situações adversas geradas pelos processos de mudanças.

A intersecção da resiliência humana no contexto do trabalho nas organizações se trata da “existência – ou construção – de capacidades adaptativas, de forma a preservar a homeostase na relação homem–trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas” (BARLACH, 2005, p. 53).

Os estudos sobre a resiliência humana no contexto do trabalho nas organizações desvelaram que as relações de trabalho são permeadas por adversidades, oriundas das mudanças no ambiente organizacional. Por sua vez, cabe compreender a categoria trabalho como “um campo da vida humana que tem se transformado de maneira radical, apresentando um dinamismo acentuado e rupturas severas em consequência das situações adversas” (CANGUSSU, 2008, p. 8).

Em decorrência das distintas áreas em que o conceito de resiliência foi e pode ser utilizado, a resiliência se trata de “um conceito fácil de entender, mas difícil de definir e impossível de ser medido ou calculado exaustivamente” (BARLACH, 2005, p. 6).

Para orientar uma definição para a resiliência, Barlach (2005) desenvolveu uma re-proposição do conceito, cuja intenção é difundir a compreensão sobre o conceito de resiliência. Para a autora, a resiliência é a:

[...] reconfiguração interna, pelo sujeito, de sua própria percepção e de sua atitude diante da vivência da condição da adversidade ou trauma, constituindo esta, a partir de então, fator de crescimento ou desenvolvimento pessoal. A resiliência é uma condição interna (não observável, a não ser em seus efeitos) constatada numa demanda de adaptação do indivíduo frente a uma situação excepcionalmente adversa, ou mesmo traumática, caracterizada por alto potencial destrutivo ou desintegrador das estruturas e recursos pessoais, a confirmação de sua identidade, o desenvolvimento de novos recursos pessoais, constituindo-o numa reação que transcende os limites de um mero processo de adaptação (grifo da autora) (BARLACH, 2005, p. 100).

A relevância da re-proposição do conceito de resiliência elaborado por Barlach (2005) advém do consistente aporte teórico levantado e discutido pela autora em seu estudo. A re-proposição do conceito foi constituída a partir das premissas ontológicas da resiliência, provenientes de distintos estudiosos. Isto é, a autora transitou pelas fontes bíblicas sobre o conceito; abordou a questão da sobrevivência em campos de extermínio nazista; discorreu

sobre a contribuição da arte cinematográfica para o entendimento do conceito; enfatizou a literatura acadêmica sobre a resiliência; buscou as origens e evolução histórica do conceito; abordou a resiliência no contexto do trabalho humano nas organizações; e debateu a relação ou não da resiliência com outros conceitos, dentre os quais, adaptação e adversidade.

Ou seja, Barlach (2005) buscou fazer com o que conceito de resiliência deixasse de ser compreendido por meio de uma noção vaga e passasse a apresentar uma idéia mais clara e concisa sobre o que representa o processo de resiliência. Em face deste propósito, a autora a partir da fundamentação teórica levantada em seu estudo, sistematizou uma discussão encadeando de maneira lógica as distintas premissas teóricas sobre a resiliência. Por esta discussão, desvelaram-se os elementos essenciais que representam a resiliência, os quais por sua vez, encontram-se declarados na relevante re-proposição do conceito de resiliência proposta pela autora.

O processo de resiliência de uma pessoa se inicia quando ela defronta-se com um risco, ou seja, um fator que a torna suscetível ao ambiente ao qual está inserida. Sendo assim, cabe fundamentar o conceito de risco, o qual é apresentado a seguir.

## 2.2 RISCO

O termo risco foi utilizado inicialmente por marinheiros e investidores marítimos a partir do século XVII. O termo era associado à probabilidade de um evento negativo ocorrer durante o transporte de cargas e mercadorias por vias marítimas. Os eventos negativos incluíam exemplos tais como: doença, morte dos tripulantes das navegações e o impacto gerado pelo custo das perdas associadas às cargas e mercadorias que eram transportadas (MIZRUCHI, 2009).

Mais tarde, no contexto do conhecimento científico, o conceito de risco foi utilizado na área das ciências da saúde em estudos que buscavam identificar parâmetros para compreender os fatores que influenciavam determinadas populações a manifestação de determinadas doenças. Ou seja, na área da saúde, o conceito de risco teve suas origens na epidemiologia, pois o foco era estudar os padrões pelos quais uma doença se manifestava em determinadas populações e, por conseguinte, os fatores que influenciavam estes padrões (MASTEN; GARMEZY, 1985).

Na área da saúde o conceito de risco também foi utilizado em estudos psicossociais e socioculturais. Tais estudos tinham como objetivo elucidar o processo de desenvolvimento das pessoas em relação a fatores de riscos, dentre eles: fatores de pobreza; analfabetismo; miséria e estruturas familiares fragilizadas por conflitos, físicos e psicológicos, de cunho agressivo.

Em estudos como o de Raffaelli *et al.* (2007), buscou-se compreender a relação entre o ajustamento psicossocial de jovens brasileiros de baixa renda aos fatores de risco. Para tanto, os autores delimitaram-se a investigar o ajustamento psicossocial dos jovens a três tipos de fatores de risco: o comunitário – local onde residem; o econômico – aspectos relacionados à renda financeira; e o familiar – o estado civil e nível educacional dos pais desses jovens. Os autores concluíram que os efeitos negativos da exposição dos jovens brasileiros de baixa renda a fatores de riscos, estão associados ao decréscimo de sua capacidade “psicológica, comportamental, e de ajustamento social” (RAFFAELLI *et al.*, 2007, p. 565).

Os estudos a respeito da exposição das pessoas ao risco partem da premissa que os fatores de risco “relacionam-se com toda sorte de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais” (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p. 24).

Mais recentemente, o conceito de risco tem sido estudado no contexto das mudanças sociais. Para Beck (2007), o risco trata-se dos eventos negativos da vida que as pessoas acabam por vivenciar ao se defrontarem com as mudanças sociais configuradas pela sociedade moderna. Para o autor, a sociedade moderna se tornou uma sociedade de risco para as pessoas, à medida que ela se ocupa, cada vez mais, em debater, prevenir e administrar o risco que ela mesma produz.

A expressão “sociedade de risco” se difundiu em debates sobre as mudanças sociais da atualidade. Essa expressão representa a necessidade de compreender e aceitar que a incerteza e a imprevisibilidade “são cada vez mais inerentes às nossas vidas individuais e coletivas [...] exigindo uma maior reflexividade na construção das biografias de cada indivíduo e dos nossos destinos coletivos” (ALVES, 2009, p. 107).

Beck (2007) entende que as decisões das pessoas perante o risco é uma relação ambígua, pois em um processo decisório perante o risco, a pessoa pondera entre as possíveis oportunidades e perdas que decorreram de sua tomada de decisão. Assim, as decisões perante o risco correspondem a um conhecimento que envolve o trato com incertezas.

A incerteza, insegurança e medo, são elementos do risco presentes na sociedade moderna, que derivam da impossibilidade da pessoa controlar o futuro. Sendo assim, o risco propicia uma condição de desequilíbrio emocional para a pessoa, pois o risco torna-se para ela um “acontecimento futuro, um momento esperado ou temido no qual [...] uma dada situação bifurca o percurso da história de forma imprevisível” (BRÜSEKE, 2001, p. 36).

O estudo do risco no contexto da sociedade moderna instiga a realização de pesquisas que aprofundem a compreensão sobre o conceito em suas distintas dimensões, dentre as quais, a dimensão organizacional, já que os fatores de riscos da sociedade moderna impactam não só o meio organizacional, mas, sobretudo, as pessoas que em tais contextos estão inseridas.

De acordo com Job (2003, p. 35) “os fatores de risco se originam de múltiplos eventos ‘estressantes’ ou ainda, de um evento traumático ou de tensões acumuladas a partir de uma variedade de fatores pessoais e do ambiente”. No meio organizacional o risco refere-se aos fatores que fragilizam a organização e, por conseguinte, as condições de trabalho que ela proporciona para as pessoas que estão inseridas em seu contexto.

As condições de trabalho oriundas dos fatores que fragilizam a organização incluem exemplos tais como: “a pressão e responsabilidade do trabalho, a incapacidade de aceitar as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento e a frustração” (JOB, 2003, p. 168).

Ademais, no contexto do trabalho nas organizações, o risco refere-se a todos os fatores que tornam as pessoas expostas a situações adversas e que, por conseguinte, as expõem à vivência de uma condição de desequilíbrio emocional que influencia suas vidas pessoais e profissionais.

Para Couto (2007) os fatores de risco são de natureza pessoal, social ou ambiental. Independente de sua natureza, os fatores de risco incrementam a probabilidade das pessoas virem a padecer de perturbações psicológicas associadas a eventos de vida negativos. Tais fatores “potencializam resultados disfuncionais de ordem física, social e/ou emocional e predis põem os indivíduos a resultados indesejáveis também em termos desenvolvimentais” (COUTO, 2007, p. 20).

Entretanto, quando as pessoas se defrontam com fatores de risco que geram situações adversas a serem vivenciadas por elas, por vezes, as pessoas buscam alternativas, isto é, desenvolvem e utilizam fatores de proteção, para conseguirem lidar com os fatores de risco que lhes causam uma condição de desequilíbrio emocional.

Não há um critério absoluto que indique a existência de um fator de risco para uma pessoa e, por conseguinte, um fator de proteção para combatê-lo. Em face das distintas circunstâncias vivenciadas pela pessoa, uma mesma situação proveniente de um fator de risco, pode ser compreendida por ela tanto como um fator risco ou um fator de proteção (LUTHAR; ZIGLER, 1991).

A relação dual que existe entre o que vem a ser um fator de risco ou um fator de proteção para a pessoa, advém dos significados que ela atribui aos eventos estressantes que vivencia. Segundo Milani (2006) as reações das pessoas são distintas frente a um fator de risco, já que os eventos estressantes da vida demandam das pessoas respostas de enfrentamento, com maior ou menor impacto, levando-se em conta as condições de desequilíbrio emocional experimentadas por elas ao se defrontarem com o fator de risco.

Os fatores de risco, como eventos potencialmente estressores para as pessoas, exercem diferentes impactos sobre elas, pois mesmo que essas pessoas partilhem da experiência sobre uma mesma situação adversa, elas por atribuírem diferentes significados à situação, são impactadas de maneiras distintas pelo fator de risco (RUTTER, 1993).

Os impactos do risco sobre as pessoas, também variam em função dos distintos momentos de suas vidas, pois o risco é pensado como um processo. Isto é, as pessoas ao se defrontarem com um fator de risco, agem e se comportam de maneiras diferentes, em face dos distintos momentos de suas vidas. Em decorrência do momento/situação que as pessoas vivenciam ao se defrontarem com um fator de risco, por vezes, elas passam a compreender a vida de outra maneira e, portanto, o “risco deve ser sempre pensado como um processo” (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p. 24).

Na concepção de Jeolás (2010), há diversas maneiras de uma pessoa vivenciar e expressar o risco, ou seja, existem diversas formas do risco se proliferar na vida da pessoa. Algumas formas de sua proliferação são mais coletivas e outras individuais; algumas mais calculadas, planejadas e procuradas, tal como os esportes radicais; outras mais dependentes de vulnerabilidades sociais e individuais, dentre elas o risco das drogas e da gravidez na adolescência; algumas formas são negadas e não desejadas, como a violência urbana; e outras formas de proliferação do risco são aceitas e até mesmo valorizadas tal como as competições esportivas. A “noção de risco é utilizada com diferentes sentidos que podem ser negativos ou positivos, dependendo das situações vividas” (JEOLÁS, 2010, p. 13).

Embora a noção de risco seja utilizada com diferentes sentidos, que podem ser negativos ou positivos, dependendo das situações vividas pela pessoa, essa noção de risco se trata da compreensão da pessoa quanto à “possibilidade de perda de algo que tem valor” (MENEGON; SPINK, 2006, p. 167).

Segundo Rutter (1985) as pessoas frente a um fator de risco, podem apresentar respostas semelhantes de reação à situação adversa. Entretanto, existem variações nas respostas das pessoas ao risco, pois um mesmo fator de risco pode ser vivenciado de maneiras similares ou diferentes de pessoa para pessoa, o que torna por sua vez, a forma de lidar com o risco, também distinta entre elas.

Independente do significado que o fator de risco tenha para a pessoa, ela o interpreta em decorrência da condição de vulnerabilidade que sente ao vivenciar as situações causadas pelo o risco com o qual se defronta. Assim, em face dos fundamentos apresentados sobre o conceito de risco, a seguir apresenta-se a fundamentação sobre o conceito de vulnerabilidade.

### 2.3 VULNERABILIDADE

O conceito de vulnerabilidade é abrangente por envolver distintas dimensões da vida humana. Há circunstâncias em que a abrangência do conceito de vulnerabilidade se estende a distintas dimensões, tais como: os mercados financeiros, as instituições, cidades, populações específicas de grupos demográficos, gêneros, etnias, lugares, regiões, nações, entre outras (HOGAN; MARANDOLA JR., 2005).

No contexto histórico, o conceito de vulnerabilidade foi formulado na década de 1930, cuja conceituação fazia referência às susceptibilidades das pessoas à deterioração de seu funcionamento, físico e psicológico, ao vivenciarem uma condição de estresse (MASTEN; GARMEZY, 1985).

Segundo Yunes e Szymanski (2001), a raiz etimológica da palavra vulnerável origina-se do verbo latim *vulnerare*, que significa ferir, penetrar. Quando o termo vulnerável é utilizado em estudos de pessoas em condições hostis, a vulnerabilidade, enquanto conceito, geralmente faz referência às predisposições da pessoa a desordens ou de susceptibilidade ao estresse, tais como: autoestima baixa, depressão, condições ambientais e determinados traços de personalidade que potencializam os efeitos do risco.

Em estudos na área da saúde, a vulnerabilidade geralmente refere-se à predisposição individual do ser humano para o desenvolvimento de psicopatologias ou de comportamentos ineficazes a situações de crise. Esta predisposição faz com que a pessoa responda de maneira mal adaptada às situações que vivencia, o que resulta, ocasionalmente, em consequências negativas ao seu desenvolvimento psicológico (ZIMMERMAN; ARUNKMAR, 1994).

Como fenômeno de investigação, a vulnerabilidade também foi estudada em pesquisas sobre a relação entre o estresse psicológico e a adaptação humana, em face dos impactos provenientes dos fatores de risco que deixavam as pessoas susceptíveis ao estresse. Tais estudos ganharam consistência teórica quando passaram a compreender a vulnerabilidade “unicamente em termos de recursos” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 50).

Os recursos, no contexto da vulnerabilidade, são as estratégias, atitudes e ações que uma pessoa lança mão para combater situações que lhe causa estresse psicológico. A pessoa ao lançar mão de seus recursos, por vezes, consegue se adaptar a situações com as quais se defronta. No entanto, quando os recursos para lidar com uma situação estressante são insuficientes, emerge na pessoa uma condição de vulnerabilidade psicológica.

A insuficiência de recursos é constatada, por exemplo, quando uma pessoa não detém controle sobre o modo de regular seu sentimento de angústia ao vivenciar uma situação de estresse psicológico. Outro exemplo é quando uma pessoa ao se auto impor a condição de superar uma situação adversa, mas não dispõem de recursos para tanto, sua “vulnerabilidade é gerada por uma relação entre um compromisso e uma expectativa” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 51).

O compromisso é a busca da pessoa em conseguir superar a situação adversa, sendo a expectativa sua vontade de conseguir recursos para superar a situação. Sendo assim, a insuficiência de recursos para lidar com as situações adversas, está associada ao quão relevante para a pessoa tornam-se as implicações das ameaças advindas do fator de risco com o qual ela se defronta (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Se uma relação interpessoal é permeada por uma condição de vulnerabilidade, tal situação só ocorre porque o relacionamento tem significado e relevância para seus membros. Isto é, a vulnerabilidade é compreendida como uma “ameaça potencial que é transformada em ameaça ativa quando o que é valorizado é colocado em perigo em uma situação específica” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 51).



Para Ceconello (2003, p. 22), a vulnerabilidade está relacionada “estritamente, à pessoa e às suas predisposições a respostas ou consequências negativas”. A predisposição da pessoa em relação ao estresse, está relacionada ao desenvolvimento de desordens específicas ou até mesmo a uma susceptibilidade geral ao estresse. A vulnerabilidade aumenta a probabilidade da pessoa obter resultados negativos ao se deparar com um fator de risco.

A vulnerabilidade potencializa os resultados disfuncionais de ordem física, social e/ou emocional para a pessoa que vivencia eventos de vida negativos, já que tais resultados disfuncionais “incrementam a probabilidade da pessoa desenvolver perturbações psicológicas” (PRATI; COUTO; KOLLER, 2009, p. 404).

As perturbações psicológicas advêm de uma intensa vivencia e exposição da pessoa às situações que lhe causa uma condição de suscetibilidade ao estresse. As perturbações psicológicas criam uma condição propícia para a pessoa desenvolver psicopatologias e comportamentos ineficazes ao se defrontar com situações adversas. Em face desta propensão, as circunstâncias do risco vivido pela pessoa são agravadas, pois atua como impeditiva para a reação da pessoa ao fator de risco (COWAN *et al.*, 1996).

Na concepção de Masten e Garmezy (1985), existem vários fatores relacionados à vulnerabilidade. Dentre estes fatores, há a vulnerabilidade primária, que advêm das características pessoais e inatas que a criança adquire durante o processo de gestação e/ou no período em que ela está em fase de desenvolvimento de sua personalidade, ou seja, no período da primeira infância.

Alguns exemplos de vulnerabilidade primária incluem: doenças congênitas que se manifestam desde o nascimento da criança, provenientes, por exemplo, da má formação dos órgãos do feto no decorrer da gestação e/ou doenças hereditárias, que a criança desenvolve por obter uma determinada herança genética de seus descendentes. Em suma, se uma pessoa fica suscetível a determinados fatores de risco em decorrência de suas características inatas ou adquiridas, ela está em uma condição denominada de vulnerabilidade primária.

Para Masten e Garmezy (1985), existe também a vulnerabilidade secundária, que advêm das características desenvolvidas a partir das interações posteriores a primeira infância da criança com o ambiente em que vive. Tais interações contribuem para que o ser humano fique predisposto a apresentar algum problema em seu desenvolvimento.

A vulnerabilidade secundária inclui exemplos tais como: uma pessoa que vivencia um ambiente familiar permeado por violência doméstica torna-se propensa a desenvolver uma

fragilidade psicológica e/ou altos níveis de estresse; bem como pessoas que não obtêm contato com práticas educativas eficazes, ficam suscetíveis a manifestarem problemas comportamentais em seu processo de desenvolvimento. Ao existir uma relação entre a pessoa e o ambiente que a torna predisposta a desenvolver uma característica pessoal que, por vezes, a deixará suscetível as situações adversas da vida, a pessoa está em uma condição denominada de vulnerabilidade secundária.

Para Ceconello (2003) tanto a vulnerabilidade primária como a vulnerabilidade secundária são processos relacionados a resultados negativos ou indesejados pela pessoa. Sendo assim, a condição de vulnerabilidade de uma pessoa está relacionada com um conjunto de características pessoais, inatas ou adquiridas, que são potencializadas pelas interações da pessoa com os fatores de riscos que emergem no ambiente ao qual ela está inserida.

Segundo Pesce *et al.* (2004), as pessoas ao se defrontarem com um fator de risco, atribuem um sentido à situação que vivenciam, pois a visão subjetiva de uma pessoa determina a situação vivenciada. Ou seja, somente quando a pessoa percebe, interpreta e atribui um sentido ao evento estressor com o qual se defronta, é que ela consegue classificar ou não a situação como hostil para ela.

Para lidar com as situações hostis da vida, isto é, situações adversas que causam nas pessoas uma condição de vulnerabilidade, segundo Watts e Bohle (1993), as pessoas conseguem enfrentar tais situações, por meio de um processo definido em termos de: exposição, capacidade e potencialidade. Na concepção destes autores, a pessoa, ao buscar minimizar as consequências destrutivas advindas de uma situação de estresse psicológico, gera respostas que expressam: a busca de reduzir sua exposição; melhorar sua capacidade de enfrentamento; e reforçar seu potencial de recuperação aos danos.

A exposição de uma pessoa a um fator de estresse externo é compreendida por meio de aspectos como: a duração, magnitude e a variação em que acontece a exposição da pessoa ao fator estressor. Por sua vez, a vulnerabilidade da pessoa está associada à probabilidade dela ficar sensível a esse fator estressor externo em face da intensidade de sua exposição à situação (TULER-WALTERS; JACKSON, 1999).

Segundo Holling (1986) os termos vulnerabilidade e sensibilidade estão associados aos conceitos de estabilidade e fragilidade. Quando uma pessoa em condição vulnerável busca manter um equilíbrio emocional, isto quer dizer que ela busca atingir um estado de estabilidade na vivência de uma situação adversa, apesar da duração e intensidade de sua

exposição ao fator de risco que a torna propensa a ficar fragilizada a situação adversa que vivencia.

Na concepção de Zacarias e Gregr (2005), não cabe considerar que uma pessoa esteja sensível a uma situação adversa caso ela consiga se manter resistente ou estável na presença do fator de risco. Ainda para estes autores, não há uma condição de vulnerabilidade se uma pessoa fica exposta a um fator de risco por uma duração reduzida, bem como, se este fator de risco tiver uma baixa probabilidade de ocorrência no ambiente ao qual a pessoa está inserida.

O desenvolvimento de uma condição de vulnerabilidade está associado à intensidade e duração da exposição da pessoa a um determinado fator de risco, que por sua vez, a deixa sensível as situações adversas geradas no ambiente ao qual ela está inserida. Evidencia-se que a existência de uma condição de vulnerabilidade se manifesta, somente quando há um fator de risco, pois sem risco, a vulnerabilidade não ocorre e, portanto, não surgem efeitos negativos sobre a pessoa (COWAN; COWAN; SCHULZ, 1996).

Ao existir um fator de risco para a pessoa, a vulnerabilidade acaba tornando-se todos os elementos que agravam os impactos das situações adversas sobre as pessoas ou as impedem de responderem de forma satisfatória ao estresse gerado por sua exposição a um fator de risco (HUTZ; KOLLER; BANDEIRA, 1996).

Embora uma condição de vulnerabilidade deixe a pessoa suscetível às situações adversas, cabe considerar também que, a vulnerabilidade de uma pessoa é a condição preliminar para o desenvolvimento de sua capacidade de resistência a um fator de risco. A resistência torna-se, por sua vez, a habilidade da pessoa em manter estruturados seus “padrões comportamentais quando sujeito a perturbações” (ZACARIAS; GREGR, 2005, p. 88).

Uma pessoa que apresenta um comportamento resistente frente a uma situação adversa, não determina que o mesmo ocorrerá em todos os momentos e em todas as situações de sua vida. Um comportamento resistente, enquanto uma capacidade da pessoa, “depende de características individuais e ambientais, que podem variar ao longo da vida” (ANTONNI *et al.* 1999, p. 84).

Embora existam variações que caracterizam as circunstâncias propícias para o desenvolvimento da capacidade de resistência das pessoas a condições de vulnerabilidade, é a partir do aprendizado obtido pelas experiências anteriores, que elas conseguem ultrapassar com sucesso as situações difíceis da vida. O aprendizado influencia a consolidação do

processo de resistência de uma pessoa a um fator de risco que lhe causa uma condição de vulnerabilidade (PESCE *et al.*, 2004).

O processo de resistência de uma pessoa a um fator de risco, isto é, o processo resiliência, está alicerçado pelos fatores de proteção que as pessoas lançam mão para lidar com as situações que a deixam em uma condição de vulnerabilidade. Sendo assim, a seguir são apresentados os fundamentos do conceito de fatores de proteção.

## 2.4 FATORES DE PROTEÇÃO

Os fatores de proteção possibilitam que a pessoa amenize os impactos negativos de eventos estressantes da vida sobre ela. Os fatores de proteção referem-se às influências que modificam, melhoram ou alteram as respostas da pessoa a ambientes hostis que a predispõem à manifestação de comportamentos mal adaptados (RUTTER, 1985).

Alguns exemplos de fatores de proteção incluem: a autonomia do indivíduo; sua autoestima; autodeterminação; respeito; reconhecimento; participação da família; amigos; esperança; delimitação de significados para a vida; a preservação de sua identidade; as crenças individuais; auto-afirmação; e fé (JOB, 2003).

Os fatores de proteção atuam de maneira a auxiliar a modificação da resposta da pessoa aos fatores de risco com os quais se defronta. Há quatro funções principais dos fatores de proteção, que são: (1) reduzir o impacto dos riscos, fato que altera a exposição da pessoa à situação adversa; (2) reduzir as reações negativas que decorrem da exposição da pessoa à situação de risco; (3) estabelecer e manter a auto-estima e auto-eficácia, por meio do estabelecimento de relações de apego seguras e o cumprimento de tarefas com sucesso; e (4) criar oportunidades para reverter os efeitos do estresse (RUTTER, 1987).

Para Tavares *et al.* (2001) os fatores de proteção não são elementos que tornam as pessoas conformadas para com as difíceis situações que vivenciam. Os fatores de proteção fortalecem a pessoa frente à situação adversa, à medida que ela consegue lançar mão de estratégias de enfrentamento para intervir e agir, ou seja, lidar com a determinada situação adversa.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), quando a pessoa, frente a uma situação adversa, consegue lançar mão de estratégias de enfrentamento para lidar com a situação, isto

indica que a pessoa realizou um processo de transformação de seus fatores de proteção em mecanismos de defesa.

Os mecanismos de defesa referem-se à série de estratégias de enfrentamento flexíveis e propositais, que a pessoa desenvolve a partir de aspectos individuais, psicológicos e ambientais, e, por conseguinte, lança mão para enfrentar as situações que lhe causam desequilíbrio emocional (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, se faz necessário conhecer o fator de proteção interno denominado de *coping*, e o fator de proteção externo denominado de *buffers*.

Sendo assim, a seguir apresenta-se primeiramente as premissas teóricas do conceito de *coping* no qual utiliza-se, essencialmente, o estudo de Lazarus e Folkman (1984). Posteriormente, fundamenta-se o conceito de *buffers*, que neste estudo está alicerçado principalmente por meio da concepção de Pesce *et al.* (2004).

#### **2.4.1 Coping**

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

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

Um dos fatores que evidenciam a baixa coerência conceitual do *coping*, decorre das frequentes distinções terminológicas que foram adotadas nas pesquisas sobre o fenômeno. Sendo o *coping* um termo que não possui uma tradução literal para outros idiomas, dentre eles o português, algumas das distintas nomenclaturas adotadas para referenciá-lo incluem: habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

Embora existam diferentes denominações para *coping*, os motivos que deram princípio ao estudo sobre ele são similares. Os estudos sobre o *coping* buscam encontrar formas de compreender a relação do ser humano com um ambiente permeado pela vivência de abruptas mudanças. À medida que os ambientes propiciam a manifestação do estresse psicológico nas pessoas que os vivenciam, por sua vez, o estudo do *coping* propicia compreender como elas conseguem enfrentar as situações adversas (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Os primeiros estudos sobre o *coping* pautavam-se teoricamente pelo conceito de defesa. Tinham a premissa de que as pessoas frente a uma condição de estresse psicológico proveniente de uma situação adversa, agiam de maneira reativa para defenderem-se. Isto é, o processo de defesa é motivado interna e inconscientemente por uma reação instintiva da pessoa, cuja intenção é se proteger dos impactos advindos da realidade aversiva (ANTONIAZZI, 1999).

Ao longo do tempo, os novos estudos sobre o *coping*, constataram que a defesa era um processo reativo que a pessoa manifestava frente a uma situação adversa. Um contínuo processo de defesa reativa de uma pessoa enrijece e inibe o desenvolvimento de novas características defensivas para ela (ANTONIAZZI, 1999).

Frente à característica reativa do processo de defesa, o processo de *coping* foi entendido como um processo pelo qual a pessoa desenvolve maneiras alternativas para enfrentar e não apenas se defender, das situações estressantes que acaba por vivenciar (ANTONIAZZI, 1999).

Devido às distintas formas como as pessoas podem interpretar o que vem a ser adverso, bem como o que pode ser feito para enfrentar as adversidades, os estudos sobre o *coping* ampliaram a perspectiva de que a relação entre as pessoas e seu ambiente propicia o desenvolvimento de mecanismos de defesa adaptativos. Sendo assim, os estudos sobre o *coping* adotaram o conceito de defesa como “um processo flexível e proposital, adequado à realidade e orientado para o futuro” (ANTONIAZZI, 1999, p. 9).

A defesa como um processo flexível e proposital refere-se às pessoas que não apenas se defendem das situações que as deixam psicologicamente suscetíveis, já que elas, por meio do processo de *coping*, conseguem desenvolver uma série de estratégias das quais lançam mão para lidar, enfrentar e propiciar sua adaptação às situações adversas.

Enquanto o processo de defesa busca propiciar uma condição de estabilidade para a pessoa em meio ao ambiente aversivo que vivencia, as estratégias de enfrentamento

possibilitam a ela reconhecer a existência de processos contínuos de mudanças em seu ambiente. Este reconhecimento faz com que a pessoa compreenda que não só é necessária sua tentativa de defesa, mas, sobretudo, é preciso que ela desenvolva estratégias que lhe dê condições de enfrentar a nova realidade (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para Lazarus e Folkman (1984) o *coping* é definido como pensamentos realistas e flexíveis e atos individuais que a pessoa realiza para resolver os problemas e, assim, reduzir o estresse causado pelo vivenciar de situações adversas. Ou seja, é um processo pelo qual a pessoa frente a uma situação de estresse, consegue preservar seu equilíbrio emocional.

Segundo Antoniazzi *et al.* (1998), por meio do processo de *coping* as pessoas conseguem se adaptar às circunstâncias adversas ou estressantes da vida, já que por meio do processo de *coping*, as pessoas enfrentam as adversidades do contexto/ambiente que acabam por vivenciar.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), faz-se necessário distinguir o conceito de *coping* do conceito de adaptação, pois embora o processo de *coping* propicie que a pessoa enfrente a situação adversa, não se pode afirmar que ela, necessariamente, se adaptará à situação adversa que lhe causa estresse psicológico.

O *coping* foi equiparado ao conceito de adaptação, à medida que os primeiros estudos sobre os processos de enfrentamento desenvolvidos pelas pessoas frente a situações adversas, entendiam que o *coping* poderia ser igualado “com sucesso adaptacional” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 132).

Entretanto, a adaptação humana é compreendida como a habilidade da pessoa demonstrar um comportamento que não lhe exija esforço, para se adequar à realidade. Isto é, a adaptação de uma pessoa é demonstrada quando o seu comportamento é manifestado de forma reativa frente às situações rotineiras de mudanças que ocorrem no ambiente. Quanto mais rapidamente a pessoa aplica essa habilidade de adaptação, que não lhe exige o desenvolvimento de novas ações ou comportamentos, mais linear será sua relação com as mudanças rotineiras do contexto em que vive (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Lazarus e Folkman (1984) entendem que se a adaptação humana decorre de um comportamento reativo que não exige esforço da pessoa para alterar sua conduta perante as relações de mudanças, não se pode afirmar que a pessoa está adaptada a realidade, pois ela está apenas manifestando atos adaptáveis em seu ambiente.

Um processo de *coping* requer que a pessoa se esforce para desenvolver estratégias de enfrentamento que, por sua vez, lhe permita lidar com uma determinada situação adversa. A adaptação humana pode vir a ser um resultado possível da forma como a pessoa empreende suas estratégias de enfrentamento frente à uma determinada situação adversa.

No entanto, não é possível afirmar que o *coping* decorre de um comportamento permeado por atos adaptáveis, já que as estratégias de enfrentamento são desenvolvidas para enfrentar, de maneira alternativa, uma realidade adversa que se faz presente na vida da pessoa (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

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

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

Nem toda a adaptação humana requer um processo de *coping*. Mas, todo processo de *coping* é reflexo de um subconjunto de atividades adaptacionais que envolvem esforço. Mesmo assim, o processo de *coping* não inclui tudo o que pode ser feito pela pessoa em relação aos processos de mudança, pois é apenas mais uma alternativa para o enfrentamento das transformações do ambiente, sendo a adaptação da pessoa a realidade um resultado possível do processo de *coping* (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Sendo a adaptação apenas um resultado possível que pode decorrer de um processo de *coping* desenvolvido pela pessoa, evidencia-se a pertinência de discutir outro equívoco conceitual, o que considera ser o processo de *coping* reflexo dos resultados que tal processo gera.

Lazarus e Folkman (1984) afirmam que para compreender os fundamentos do *coping*, faz-se necessário manter o estudo do processo de enfrentamento independente do estudo de seus resultados. Um processo de *coping*, em detrimento da ocasião, do contexto e da pessoa



pelo qual é desenvolvido, pode resultar em um processo adequado ou não para enfrentar uma determinada situação adversa.

O estudo do processo de *coping* ocorre independentemente de seus resultados, pois o estudo do processo de enfrentamento de uma pessoa às adversidades inclui as falhas e/ou sucessos que ela obtém ao enfrentar uma situação adversa. O estudo do processo, ou seja, das maneiras pelas quais a pessoa desenvolveu estratégias de enfrentamento para lidar com uma determinada situação, independe dos resultados que irá gerar. As incertezas do ambiente são substanciais e não possibilitam que a pessoa conheça, previamente, quais serão as resultantes geradas por seu processo de *coping*.

Ressalta-se que a definição de *coping* não é estabelecida em decorrência dos resultados do processo de enfrentamento realizado pela pessoa. Em sua definição, o *coping* inclui os esforços da pessoa em lidar com as demandas estressantes, independentemente do resultado que ela obterá ao enfrentar uma determinada situação de estresse. A função central do *coping* é reduzir a tensão e re-estabelecer o equilíbrio emocional da pessoa, sendo, portanto, relevante compreender como a pessoa manifesta seu comportamento ao empreender estratégias de enfrentamento frente a uma situação adversa, não considerando para tanto, quais serão os resultados obtidos por tais estratégias (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Há três características elementares de um processo de *coping* que evidenciam sua dissociação com os posteriores resultados que gera. Primeiro, nenhuma estratégia de enfrentamento é rotulada como boa ou ruim. Segundo, toma-se o contexto no qual ocorre a situação adversa para compreender o processo de enfrentamento. Terceiro, não se julga o resultado de um determinado processo de *coping*, pois o relevante é compreender se por esse processo, a pessoa conseguiu encaixar seus aspectos pessoais para lidar com a situação enfrentada (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Não é levado em consideração a eficácia ou valor inerente dos resultados obtidos por uma pessoa em seu processo de enfrentamento. O foco é o estudo do processo em si. Ou seja, estudar as estratégias desenvolvidas pela pessoa para lidar com uma situação adversa, sendo o resultado desse processo, apenas o efeito das estratégias desenvolvidas pelas pessoas. Por tal motivo, o estudo do processo de *coping* não é o estudo de seus resultados.

O que configura um processo de *coping* são todos os esforços empreendidos pela pessoa para lidar com as demandas da situação estressante de maneira a propiciar, manter e/ou re-estabelecer seu equilíbrio emocional, haja vista que “nem todas as fontes de estresse da

vida são passíveis de domínio, ou mesmo cabem dentro de um quadro de resoluções de problemas” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 138).

Os processos de *coping* são desenvolvidos pelas pessoas para tolerar, minimizar, aceitar ou até mesmo, ignorar as dificuldades advindas de uma situação adversa que não pode ser dominada pela pessoa. Frente à impossibilidade de controle de uma situação adversa, a pessoa por meio do processo de *coping*, consegue enfrentar a realidade lançando mão de um conjunto de estratégias de enfrentamento que desenvolve (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

De acordo com Lazarus e Folkman (1984) o conjunto de estratégias empreendidas pela pessoa em prol de reduzir as tensões causadas pelos episódios estressantes, trata-se dos dispositivos de *coping*, elementos esses, que propiciam as pessoas enfrentarem as situações adversas minimizando os impactos de tais situações sobre elas.

Os dispositivos de *coping*, utilizados e desenvolvidos pelas pessoas em situações adversas, incluem estratégias tais como: o autocontrole, o humor, a habilidade discursiva, a capacidade cognitiva de reflexão e a competência para realizar atividades de trabalho (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Se as estratégias empreendidas por uma pessoa para combater situações adversas, propiciarem o seu descontrole e/ou desequilíbrio frente ao ambiente vivenciado, essas estratégias não são dispositivos de *coping*, já que segundo Lazarus e Folkman (1984, p. 119) os “dispositivos de *coping* são aqueles que indicam o mínimo de interrupções e desorganização” da pessoa, ao lançar mão de estratégias para enfrentar uma situação adversa.

O êxito da utilização de dispositivos de *coping* por uma pessoa ao vivenciar uma situação adversa, ocorre no momento em que ela, por meio do uso das estratégias de enfrentamento, consegue aderir à realidade que vive. Isto é, na medida em que o processo de *coping* desenvolvido pela pessoa, faz com que ela compreenda com precisão e assimile as condições que permeiam a sua realidade, há uma condição de equilíbrio emocional da pessoa perante o contexto em que vive (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Contudo, se uma pessoa distorce a compreensão sobre a realidade em que vive, demonstra que ela não está utilizando dispositivos de *coping*. As estratégias de enfrentamento só são desenvolvidas quando a pessoa detém a compreensão precisa da realidade, pois a precisão da pessoa é a essência do *coping* (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Existe o reconhecimento de que é limitado o alcance de entendimento sobre o conceito de *coping*, já que não é possível fazer previsões ou determinar exatamente, como as pessoas

vão compreender sua realidade e, sobretudo, lidar com algumas ou com todas as situações estressantes da vida (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para Dell’Agilo e Hutz (2002) o alcance limitado de entendimento sobre os resultados do processo de *coping*, decorre da impossibilidade de generalização do conjunto de estratégias empreendidas pelas pessoas para enfrentarem uma situação adversa. Contudo, há a premissa de que tais estratégias, independente das circunstâncias nas quais são desenvolvidas, emergem por meio de esforços cognitivos e comportamentais da pessoa ao defrontar-se com uma situação que lhe causa estresse psicológico.

As tentativas de generalização do conceito de *coping*, enquanto estratégias para o enfrentamento de situações adversas, decorrem dos modelos interpretativos advindos dos primeiros estudos sobre o *coping* na área de psicologia. Por tais modelos interpretativos, os pesquisadores buscavam obter parâmetros mensuráveis para comparar a capacidade de enfrentamento das pessoas em situações adversas similares (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Os modelos preliminares de estudos sobre o *coping* determinavam dois aspectos como parâmetros para mensurar os fenômenos de *coping*, a saber: os traços de *coping* e estilos de *coping*. Ambos os aspectos eram observados nos comportamentos de pessoas que desenvolviam estratégias de enfrentamento ao vivenciarem uma determinada situação estressante.

Os traços de *coping* englobam as estratégias e/ou maneiras que a pessoa desenvolve para enfrentar uma situação adversa. Já os estilos de *coping* se referem à abrangência das estratégias utilizadas por um grupo de pessoas que vivenciam uma mesma situação adversa. Isto é, o estilo de *coping* refere-se a gama de estratégias utilizadas por um grupo de pessoas que acabam por gerar um estilo adaptável desse grupo frente a uma mesma situação adversa (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Entretanto, a utilização de parâmetros de traços ou estilos de *coping* na busca de generalizar a compreensão sobre o conceito de *coping* é contraditória, pois tais parâmetros são considerados “propriedades das pessoas que lhes permitem reagir de determinadas maneiras em dada classe de situações, e tem geralmente um escopo limitado” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 121).

Lazarus e Folkman (1984) ainda afirmam que o *coping*, enquanto um conjunto de estratégias, não tem a intencionalidade de ser um conceito generalizado, já que não se trata de um fenômeno de estudo que gere resultados de cunho preditivo. Em contrapartida, pesquisas

que enfocam estabelecer parâmetros mensuráveis para comparar a capacidade de enfrentamento das pessoas a determinadas situações adversas, por terem o objetivo de gerar parâmetros preditivos sobre como serão manifestados os comportamentos das pessoas ao se depararem com determinadas situações adversas, deixam de ser, portanto, pesquisas sobre o fenômeno de *coping*.

O foco dos estudos sobre o processo de *coping* é aprofundar a compreensão sobre o processo em si, sendo esta a perspectiva que orienta o objetivo deste trabalho. Para tanto, parte-se da premissa de que as pessoas não desenvolvem, de maneira imediata, estratégias de enfrentamento para lidar com situações adversas, mas as desenvolvem por meio de um processo de *coping*.

Em face das mudanças que permeiam a relação entre a pessoa e seu ambiente, o processo de *coping* atua como uma função de avaliações contínuas e reexames sobre as transformações que ocorrem nessa relação pessoa-ambiente. Para entender o processo de *coping* é necessário que haja a delimitação e clareza sobre o contexto com o qual a pessoa está lidando para desenvolver suas estratégias para enfrentá-lo (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

O processo de *coping* abrange as relações de mudança que ocorrem entre a pessoa e seu ambiente. No desenrolar de uma situação adversa, a pessoa modifica sua forma de interpretar e agir sobre a situação, já que assim, ela consegue desenvolver estratégias para enfrentar a situação que lhe causa uma condição de estresse psicológico.

O processo de *coping* é um processo de mudança empreendido pela pessoa, que lhe possibilita em face das circunstâncias que vivencia desenvolver maneiras de lidar com as alterações que ocorrem em suas relações com seu ambiente. As mudanças geradas pelo processo de *coping* de uma pessoa resultam de seus esforços de enfrentamento dirigidos para alterar o ambiente, bem como, direcionados a modificar o significado ou ampliar a sua compreensão sobre o evento vivenciado (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Para Tavares *et al.* (2001), o processo de *coping* varia com o tempo e com as circunstâncias vivenciadas pela pessoa. As estratégias de enfrentamento desenvolvidas para lidar com um ambiente em transformação são distintas de pessoa para pessoa, pois se trata de um processo que emerge da percepção do sujeito em relação às situações que vivencia em seu ambiente.

Embora não exista um padrão dominante que determine as fases pelas quais a pessoa desenvolve um processo de *coping*, há uma necessidade de obter informações sobre se existe

alguns padrões de enfrentamento que sejam mais utilizados do que outros, tendo por parâmetro os “tipos de pessoas, para determinados tipos de estresse psicológico, em determinados momentos e sob condições conhecidas” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 147).

Para parametrizar a relação entre padrões de enfrentamentos, isto é, parametrizar o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, é utilizado o critério de fases do enfrentamento. Tais fases são denominadas como: fase de antecipação; fase de impacto; e fase de pós-impacto ou pós-confrontação (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

A fase de antecipação corresponde ao momento em que um evento de abrupta mudança ainda não ocorreu, mas a pessoa já imbuída de um sentimento de ameaça pela possibilidade de ocorrência do evento, inicia um processo de questionamento sobre quais serão as possíveis consequências para ela se, de fato, o mesmo ocorrer. Essa fase é permeada por questionamentos tais como: “pode ser evitado? de que forma? o que pode ser feito de maneira preparatória para minimizar ou evitar os danos? alguns danos podem ser evitados enquanto outros danos devem ser resistidos?” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 147).

Na fase de impacto muitas das reflexões e ações planejadas pela pessoa, em sua fase de antecipação ao evento de abrupta mudança, deixam de ser relevantes. A pessoa percebe que a maneira como a situação de mudança se coloca pode ser além ou aquém do que previamente se havia tentado prever. Isto quer dizer que na fase de impacto a pessoa faz um reexame cognitivo sobre o evento ocorrido, para que ela consiga compreender os significados da situação adversa que acaba por vivenciar.

O processo de reexame cognitivo realizado pela pessoa sobre a situação adversa tem por objetivo lhe proporcionar uma compreensão precisa sobre o que ocorreu. Essa precisão norteia, portanto, o desenvolvimento de um conjunto de estratégias das quais a pessoa lança mão para enfrentar uma determinada situação adversa.

Compreender com precisão uma situação adversa não é um processo simples, tampouco rápido. A percepção de precisão, sobre uma determinada circunstância, decorre da reavaliação que a pessoa realiza sobre o evento ocorrido, e este processo requer uma “energia mental tão focada em agir e reagir que pode levar um tempo considerável para esclarecer o que aconteceu ou avaliar seu significado” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 148).

Já a fase de pós-impacto é o momento do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa no qual a pessoa em conhecimento sobre como se deu seu

processo de enfrentamento a situação adversa, inicia uma série de considerações sobre o fato ocorrido. Tais considerações emergem de questionamentos que a pessoa faz a si mesma, dentre os quais: “qual foi o significado pessoal ou a importância do que aconteceu? que novas exigências, ameaças e desafios a situação impõe? pode tudo voltar ao que era ou as coisas mudaram significativamente?” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 148).

Uma pessoa, após vivenciar um evento de abrupta mudança, tem alterada sua relação com o seu ambiente, pois a situação adversa faz emergir uma nova realidade a ser vivenciada. Por seu turno, o processo de enfrentamento faz com que a pessoa reequilibre suas emoções e, por conseguinte, ajuste, ou seja, regule suas ações e comportamento para lidar com o novo contexto que se faz posto em suas relações com seu ambiente. Uma situação de abrupta mudança “indica que essa regulamentação é ainda mais necessária” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 148).

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

Segundo Tavares *et al.* (2001) os reexames cognitivos realizados pelas pessoa sobre o ambiente em que vivem, geralmente, atuam como reflexões sobre o dano ou ameaça proveniente do contexto no qual elas estão inseridas. Direcionam-se também, ao desenvolvimento de novas estratégias de enfrentamento, pois o reexame cognitivo atua como uma função de reconfiguração do acontecido ou mesmo de tolerância a uma determinada situação adversa.

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

Segundo Rodrigues (2009) os sentimentos negativos, decorrentes de situações organizacionais adversas, incluem sentimentos como o medo, a angústia e a ansiedade. Sua ocorrência se dá devido à “insegurança, perda de status e dificuldades de adaptação às novas

normas de conduta impostas pelo mercado de trabalho e pelas organizações” (RODRIGUES, 2009, p. 10).

Segundo Folkman e Lazarus (1980), o *coping* envolve quatro conceitos principais:

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

O modo pelo qual um determinado fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente da pessoa, faz o processo de *coping* atuar como o fator de proteção interno, já que a pessoa desenvolve estratégias de enfrentamento que lhe permite enfrentar as estressantes situações que a deixam vulnerável.

O processo *coping* desenvolvido pela pessoa não busca eliminar permanentemente o fator adverso que ela vivencia, pois nestas circunstâncias, “difícilmente se poderia encontrar os problemas nem mesmo as respostas de *coping* para enfrentá-los” (PERLIN; SCHOOLER, 1978, p. 8).

O processo de *coping* desenvolve-se por uma estrutura, que pode emergir por distintos meios, dentre eles incluem quando a pessoa: modifica as condições que dão origem ao problema; controla o significado da experiência adversa, de uma forma que neutralize seu caráter problemático; ou, mantém as consequências emocionais dos problemas dentro de limites administráveis (PERLIN; SCHOOLER, 1978).

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

Os meios que atenuam as relações de tensões vivenciadas pelas pessoas em situações adversas, decorrem da maneira como elas empreendem o seu processo de *coping* para lidar com as adversidades. No entanto, as estratégias de enfrentamento, como mecanismos de

defesa para a pessoa, são manifestadas de maneiras distintas no decorrer de um processo de *coping* que a pessoa desenvolve frente a um fator adverso.

Uma das maneiras utilizadas pelas pessoas para enfrentar um fator adverso está centrada na emoção (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). O processo de *coping* focado na emoção indica que as estratégias de enfrentamento da pessoa são empreendidas na busca de reduzir o desconforto dela associado à situação adversa. Para tanto, a pessoa evita ou nega as reais circunstâncias que vivencia.

A forma de enfrentamento centrada na emoção é mais provável de ser utilizada pela pessoa quando ela, ao reexaminar cognitivamente a situação adversa ao qual se depara, compreende que “nada pode ser feito para modificar o fator ameaçador” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 150).

As estratégias de evitação/negação da realidade incluem tentativas cognitivas ou comportamentais da pessoa para se manter longe de um fator estressor. Algumas dessas tentativas incluem: evitar o problema, fugir da situação ou deixar o tempo passar (DELL’AGLIO; HUTZ, 2002).

A pessoa, ao lançar mão de estratégias de enfrentamento com foco na emoção, tem por objetivo modificar sua compreensão quanto à relação que passa a ter com a situação adversa do ambiente. A reconfiguração que a pessoa realiza sobre a situação adversa, propicia a ela a capacidade de enfrentar a realidade, sem que precise alterar a situação objetivamente (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Segundo Lazarus e Folkman (1984), a segunda maneira para enfrentar um fator adverso está centrada no problema. Essa forma indica que a pessoa para enfrentar uma situação adversa, opta pela neutralização do fator que gera a situação adversa, sendo esta a maneira pela qual ela busca conseguir superá-lo.

Os esforços de *coping* centrados no problema geram soluções alternativas para que a pessoa combata a situação adversa. A pessoa, ao fazer uso dessa forma de empreender uma estratégia de enfrentamento, não nega a existência da situação adversa, pois ao enfrentar objetivamente sua realidade, a pessoa desenvolve um esforço de *coping* focado no problema, ou seja, seu esforço está focado em se aproximar do problema que vivencia em sua realidade (ANTONIAZZI, 1999).

Lazarus e Folkman (1984) consideram que a estratégia de *coping* focada no problema ocorre com maior frequência quando a pessoa, ao reconhecer a situação estressante que



vivencia, compreende que pode intervir diretamente na superação de tal situação. Já o esforço de *coping* focado na emoção significa é o oposto, ou seja, quando a pessoa compreende que não detém controle sobre a situação estressante que vivencia, opta por negar ou evitar a existência de tal situação.

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

Para Beutler *et al.* (2003) o processo de *coping* é desenvolvido por meio de estilos de *coping* que se especificam em ambientes estressantes que promovem mudanças comportamentais e cognitivas na pessoa. Tais mudanças ocorrem por meio de um componente cognitivo e um afetivo da pessoa, o que torna o processo de enfrentamento à realidade um processo distinto para cada sujeito, face ao como são empreendidos os seus respectivos estilos de *coping*.

Segundo Lazarus e Folkman (1984) estilo de *coping* refere-se à ação e o significado que funciona no núcleo cognitivo e comportamental da pessoa e influenciam, portanto, o desenvolvimento de um processo consistente de respostas da pessoa para enfrentar à situação adversa.

Dentre o escopo de estilos de *coping*, considera-se as dimensões de *coping* situacional e o *coping* disposicional, que segundo Bouchard *et al.* (2004), são duas abordagens geralmente tratadas como díspares, mas relevantes para a compreensão dos estilos pelos quais as pessoas podem realizar o processo de enfrentamento a uma situação adversa.

As situações adversas são mutáveis, em face de suas particularidades e ocorrência ao longo de tempos distintos. A realidade em transformação faz com que as pessoas ao avaliarem as condições de estresse advindas de seu ambiente, desenvolvam estratégias de enfrentamento específicas para enfrentar tais situações adversas. O processo de desenvolver estratégias de enfrentamento específicas para enfrentar uma realidade trata-se do *coping* situacional. São estratégias de enfrentamento alicerçadas sob um conjunto de pensamentos e comportamentos da pessoa que ocorrem em resposta a situações adversas específicas que vivencia (ANTONIAZZI, 1999).

O processo de enfrentamento desenvolvido por uma pessoa também pode ocorrer por meio do *coping* disposicional. Trata-se das estratégias de enfrentamento já utilizadas anteriormente pela pessoa para lidar com situações adversas que tenha vivenciado. Quando um processo de enfrentamento ocorre por meio do *coping* disposicional indica que a pessoa está desconsiderando as circunstâncias ou momento do tempo em que ocorre o problema, pois independente da situação adversa que se faz presente, ela sempre lançará mão das mesmas estratégias de enfrentamento, já utilizadas em outras situações, para enfrentar a nova adversidade (ANTONIAZZI, 1999).

Ou seja, o *coping* disposicional refere-se à tendência da pessoa em assumir em seu comportamento diante a situações estressantes, o uso de estratégias de enfrentamento já utilizadas, das quais a pessoa lançará mão independentemente de uma compreensão específica sobre a situação estressora que vivencia.

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

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

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

Há uma ampla gama de diferenças individuais e situacionais que podem determinar as restrições de cunho pessoal, que inibem a máxima utilização das estratégias de enfrentamento. Geralmente tais restrições derivam dos valores, crenças e normas que operam como restrições importantes para a pessoa em determinadas situações (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

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

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

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

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

Entretanto, quando uma pessoa está em uma condição de hiper-vigilância é relevante notar que altos níveis de ameaça não significam, necessariamente, que as estratégias de enfrentamento diminuam em qualidade, isto é, em efetiva ação no processo de enfrentamento de uma situação adversa. O nível de ameaça é apenas um dos fatores determinantes dos esforços de *coping* de uma pessoa (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Conhecer os recursos que uma pessoa utiliza e lança mão em uma situação estressante, não é suficiente para estabelecer possíveis resultados proveniente do processo de enfrentamento, pois os resultados do processo de *coping* são aspectos distintos do processo em si, tal qual como já abordado anteriormente.

Ainda para Lazarus e Folkman (1984, p. 170) “a relação entre recursos e enfrentamento é mediada por limitações pessoais e ambientais e o nível de ameaça” que a pessoa percebe ao vivenciar uma situação permeada por adversidades. Além disso, os recursos empreendidos em um processo de *coping* não são estáticos ao longo do tempo, mas são propensos a se expandirem ou reduzirem, “em função da experiência, tempo de vida e as exigências de adaptação associados com diferentes períodos do curso da vida” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 170).

Independente da maneira escolhida pela pessoa para desenvolver seu processo de *coping*, as estratégias de enfrentamento também estão relacionados aos recursos externos, denominados de *buffers*, que a pessoa dispõe ao defrontar-se com uma situação adversa. Os *buffers* são elementos que atuam como fatores de proteção externos para a pessoa frente a um fator de risco. Sendo assim, a seguir aprofunda-se a fundamentação deste conceito.

#### **2.4.2 Buffers**

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

Os fatores de proteção não estão somente associados aos mecanismos desenvolvidos internamente pela pessoa por meio do processo de *coping*. Os elementos externos que a pessoa dispõe em uma situação de risco, também atuam como fatores de proteção, sendo estes denominados de *buffers*.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), para discutir o conceito de *buffers*, como recursos externos que atuam como fatores de proteção para a pessoa, faz-se necessário compreender previamente o que representa, conceitualmente, o termo recurso.

Os recursos são elementos externos que estão prontamente disponíveis para a pessoa na ocasião em que ocorre a situação adversa. Entre tais elementos estão: “o dinheiro, ferramentas, outras pessoas, habilidades relevantes, até mesmo a competência para localizar recursos que são necessários, mas não estão disponíveis” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 158).

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

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

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

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

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

Os fatores de proteção que a pessoa desenvolve e utiliza em seu processo de enfrentamento, atuam como “um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que ocorrem em um tempo, dadas certas combinações benéficas do indivíduo.” (JOB, 2000, p. 45-46).

Faz-se necessário compreender que os fatores de proteção emergem da capacidade das pessoas realizarem a junção de atributos internos e externos para enfrentarem as adversidades. Para Lazarus e Folkman (1984) tal junção é possível pela categoria de recursos denominada de competências, que proporciona à pessoa manifestar a habilidade de resolução de problemas.

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

Segundo Pesce *et al.* (2004), os *buffers* na condição de recursos externos constituídos a partir dos elementos que a pessoa dispõe ou capta do meio em que vive, atuam na mediação do processo de enfrentamento aos fortes impactos gerados pelas situações adversas sobre a pessoa.

Os impactos negativos gerados pelas situações adversas sobre a pessoa geram o seu desequilíbrio psicológico e emocional, o que torna os fatores de proteção para a ela o “ponto chave necessário para o restabelecimento do equilíbrio perdido e demonstração de competência apesar da adversidade” (PESCE *et al.*, 2004, p. 137).

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

Apesar dos *buffers* serem recursos que a pessoa identifica, e propiciam que ela desenvolva um processo de enfrentamento às situações de risco, tais fatores de proteção não determinam quais são os fatores que possibilitam o alcance de seu bem-estar (YUNES; SZYMANSKY, 2001).

Os fatores de proteção são aqueles elementos que, “numa trajetória de risco, acabam por mudar o curso da vida da pessoa” (YUNES; SZYMANSKY, 2001, p. 38). À medida que

os fatores de proteção propiciam a adaptação da pessoa à realidade aversiva, os *buffers* exercem o papel de “modificar a resposta do indivíduo em situações adversas mais do que favorecer diretamente o seu desenvolvimento” (RUTTER, 1987, p. 37).

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

Em estudos como o de Couto (2007), o objetivo foi investigar o processo de resiliência na promoção do bem-estar psicológico em idosos expostos a situações de eventos de vida estressantes e de ageísmo, ou seja, manifestações de preconceito quanto a idade de pessoas mais velhas. Os resultados da pesquisa revelam que os idosos desenvolveram um processo de resiliência e não sucumbiram aos fatores de risco, pois os *buffers* utilizados por eles como fatores de proteção foram: seu estado civil; a existência de filhos (ou não); o nível de escolaridade; a percepção sobre a própria saúde relacionada à religiosidade; a prática de atividades físicas; e a importância das atividades de lazer quando realizada na companhia de seus pares.

Em outro estudo realizado por Rodrigues (2009), identificou-se que os fatores de proteção externos (*buffers*) utilizados por funcionários que vivenciaram uma abrupta mudança no ambiente de trabalho bancário foram: a existência de planos paralelos, ou seja, de outras atividades profissionais na vida do entrevistado; fé em Deus; a união com os colegas do banco; e a influência de terceiros. Tais “fatores externos mencionados pelos entrevistados amenizaram as consequências negativas geradas a partir das situações adversas oriundas do processo de aquisição” (RODRIGUES, 2009, p. 69).

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

As premissas teóricas do conceito de *buffers* não determinam suas variações, estilos, formas de manifestação ou especificidades conceituais. Contudo, é possível afirmar que a utilização de fatores de proteção externos, está relacionada às circunstâncias e elementos que

uma pessoa dispõe ou capta do meio em que vive para auxiliá-la em seu processo de enfrentamento a uma determinada situação adversa (PESCE *et al.*, 2004).

Considerando a fundamentação teórica-empírica apresentada, o quadro 01 sintetiza os principais conceitos considerados nesta pesquisa para compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa em contexto organizacional.

<b>Autor(s) de Referência</b>	<b>Conceito</b>	<b>Fundamento</b>
<b>Yunes e Szymanski (2001)</b>	Fator de Risco	São fatores que se relacionam com toda a gama de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade da pessoa apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.
<b>Gallende (2004)</b>	Situação adversa	É a situação na qual o sujeito vivencia uma condição de suscetibilidade ao estresse, isto é, uma condição de vulnerabilidade.
<b>Hutz <i>et al.</i> (1996)</b>	Vulnerabilidade	São todos os elementos que agravam os impactos das situações adversas sobre as pessoas, ou as impedem de responderem de forma satisfatória ao estresse gerado pela intensidade de sua exposição ao um fator de risco.
<b>Rutter (1985)</b>	Fatores de Proteção	São recursos, internos e externos, que a pessoa empreende para lidar com as transições e mudanças de sua vida que gerem situações adversas. Estes fatores modificam, melhoram ou alteram a resposta da pessoa a ambientes hostis que a predispõe a consequências mal adaptativas.
<b>Lazarus e Folkman (1984)</b>	<i>Coping</i>	É o fator de proteção interno da pessoa. Este fator é constituído por um processo que envolve precisão sobre a situação adversa vivenciada e esforços cognitivos e comportamentais da pessoa. Por esse processo a pessoa consegue lidar de maneira alternativa com as situações adversas, preservando seu equilíbrio emocional.
<b>Pesce <i>et al.</i> (2004)</b>	<i>Buffers</i>	São os recursos externos que as pessoas utilizam como fatores de proteção. Estes recursos modificam, melhoram ou alteram a resposta da pessoa ao se defrontar com algum fator de risco, pois os recursos externos mediam e implementam o processo de enfrentamento da pessoa aos impactos gerados pelas situações adversas.
<b>Lazarus e Folkman (1984)</b>	Mecanismos de Defesa	É a série de estratégias que resulta do processo de transformação dos fatores de proteção da pessoa frente a uma situação adversa. Estas estratégias são flexíveis e propositais, desenvolvidas pela pessoa a partir de aspectos individuais, psicológicos e ambientais, e, por conseguinte, lança mão para enfrentar as situações que lhe causam desequilíbrio emocional.

**Quadro 01** – Principais conceitos apresentados na fundamentação teórica-empírica.

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir dos estudos de Lazarus & Folkman (1984), Rutter (1985), Hutz *et al.* (1996), Yunes & Szymanski (2001), Pesce *et al.* (2004), e Gallende (2004).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo o processo de investigação é conscientemente executado e precisamente documentado por meio de uma metodologia científica de pesquisa. O percurso metodológico de um estudo, enquanto um conjunto de métodos da ciência e da pesquisa empírica, propicia que o pesquisador se aproxime da compreensão da verdade do fenômeno em estudo, mesmo que essa compreensão esteja “contingente a um determinado tempo e situação” (VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 135).

A metodologia científica é o como fazer do processo de pesquisa. Isto quer dizer que o delineamento dos métodos para investigar um determinado fenômeno, faz com que o pesquisador possa ser capaz de explicar o processo de pesquisa desenvolvido para abordar o fenômeno em estudo, pois “quem é capaz de tecer explicações bem argumentadas deve poder decifrar o como faz isso, ou seja, a metodologia” (DEMO, 2000, p. 173).

A capacidade do pesquisador em explicar o processo utilizado para desenvolver uma pesquisa, faz com que a metodologia de pesquisa seja a explicitação do caminho e das delimitações estabelecidas pelo pesquisador para a condução de seu estudo. A delimitação metodológica de um estudo propicia que outros pesquisadores interessados na investigação de um mesmo fenômeno, possam reconstruir o processo metodológico pelo qual as conclusões de um determinado estudo foram alcançadas (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

A metodologia científica de uma pesquisa delinea os procedimentos requeridos para “discutir o conhecimento científico como tal, inquirindo suas polêmicas de definição e demarcação, bases e tendências epistemológicas, [...] enfim, sua cientificidade” (DEMO, 2000, p. 11).

A metodologia atribui cientificidade a uma pesquisa porque faz com que o discurso científico utilizado na realização da pesquisa, articule a argumentação do conhecimento por meio de critérios lógicos e sistematizados coerentemente para investigar o tema de pesquisa (DEMO, 2000).

Considerando o acima exposto, a seguir apresentam-se aos critérios que orientam e sistematizam o escopo metodológico adotado para realização desta pesquisa.

### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA OU PERGUNTAS NORTEADORAS

No percurso de condução de uma pesquisa científica é requerido do pesquisador um enfoque de estudo. Para delinear este enfoque, o pesquisador formula questões de pesquisas, também denominadas de perguntas norteadoras, para orientar o processo de investigação, pois tais questionamentos propiciam que o pesquisador interaja com a teoria, que fundamenta sua pesquisa, no processo de compreensão do fenômeno em estudo.

À medida que as questões de pesquisa orientam o pesquisador para o esclarecimento do que se propõe investigar, as perguntas norteadoras são levantadas a partir do problema e dos objetivos estabelecidos para o estudo, pois delas emergem os “propósitos manifestos e latentes da pesquisa” (TRIVIÑOS, 1996, p. 107).

Sendo assim, as questões de pesquisa ou perguntas norteadoras que orientam esta pesquisa são:

1. Quais sentimentos emergiram nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006?
2. Quais fatores de proteção que os funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, lançaram mão para lidar com esta situação adversa?
3. Como os funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, transformaram os fatores de proteção em mecanismos de defesa para enfrentarem a situação adversa?

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritiva. Por esse delineamento da pesquisa, busca-se compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em

mecanismos de defesa pelos funcionários, que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, para enfrentarem esta situação adversa e permanecerem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010.

A pesquisa de natureza qualitativa é propícia para abordar o fenômeno em estudo neste trabalho, pois em decorrência das transformações que ocorrem no contexto organizacional e impactam as pessoas que as vivenciam, o pesquisador tem a necessidade de realizar pesquisas qualitativas para desenvolver “uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões” (FLICK, 2004, p. 18).

Segundo Triviños (1996) as pesquisas qualitativas começaram a ser mais enfaticamente realizadas quando os pesquisadores perceberam que muitas informações sobre a vida das pessoas requeriam “ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo” (TRIVIÑOS, 1996, p. 120).

As pesquisas qualitativas possibilitam que o pesquisador compreenda os conteúdos subjacentes dos fenômenos da realidade, pois essa natureza de pesquisa tem um tipo de objetividade e de validade conceitual que “contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico” (TRIVIÑOS, 1996, p. 118).

De acordo com Demo (2000) a pesquisa qualitativa faz jus à complexidade dos fenômenos da realidade. Ao invés de perpetuar modos formais de mensuração de fatos observáveis, a pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador quando existe o interesse em compreender os aspectos subjetivos dos fenômenos, pois o conceito qualitativo tem significâncias como a busca pela essência e intensidade do fenômeno em estudo.

Para Godoi e Balsini (2006) a pesquisa qualitativa é abrangente porque ajuda o pesquisador a compreender um fenômeno, sem que para tanto tenha que buscar regularidades mensuráveis para interpretá-lo. Isto é, a pesquisa qualitativa faz com que o foco esteja na compreensão de um determinado fenômeno e não em sua verificação por meio de critérios mensuráveis.

Moreira (2004) afirma que a pesquisa qualitativa é apropriada para o estudo do comportamento humano, pois trata-se do estudo das relações que se constrói pela interação das pessoas umas com as outras. O processo de construção do comportamento humano é altamente interpretativo, por propiciar o estudo das experiências vividas pelas pessoas em suas atividades de interações com os demais na vivência de um determinado fenômeno.

A ênfase da pesquisa qualitativa está nos processos, nos significados e nas compreensões dos fenômenos vivenciados pelas pessoas. As principais características da pesquisa qualitativa incluem:

(a) Um foco na interpretação, em vez da quantificação: geralmente o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo. (b) Ênfase na subjetividade, em vez de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes. (c) Flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a definição exata e *a priori* dos caminhos que a pesquisa irá seguir. (d) Orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo predeterminado, como na pesquisa quantitativa. (e) Preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência (MOREIRA, 2004, p. 57)

Fundamentada as premissas da pesquisa de natureza qualitativa, da qual faz uso este estudo, cabe conceituar o tipo descritivo de estudo o qual também é adotado nesta pesquisa.

Para Triviños (1996) o valor científico de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva está fundamentalmente associado ao modo como são feitas as descrições dos dados coletados. A pesquisa qualitativa é eminentemente descritiva, pois detalha os significados e características de um fenômeno em sua realidade.

A pesquisa do tipo descritiva é relevante quando o objetivo do pesquisador é compreender os significados que as pessoas dão ao fenômeno vivenciado. As descrições dos relatos de pessoas que vivenciaram um determinado fenômeno, estão impregnadas de significados dos quais o pesquisador consegue compreender suas derivações e, por conseguinte, realizar considerações importantes para compreender o fenômeno (TRIVIÑOS, 1996).

Para Moreira (2004), quando uma pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, seu foco está na interpretação. As descrições de um fenômeno, balizam o pesquisador a perceber e interpretar os sentidos que uma pessoa atribuiu a sua ação ao vivenciar o fenômeno, o que o ajuda a compreender os sentidos e significados que as pessoas atribuíram ao fenômeno vivenciado.

Quanto ao corte temporal, esta pesquisa é seccional com perspectiva longitudinal. Para Vieira (2004) embora neste corte de pesquisa a coleta de dados é feita em um único momento, o pesquisador precisa resgatar informações de períodos anteriores, pois “o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno” (VIEIRA, 2004, p. 21).

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa científica requer precisão e clareza para estabelecer e cumprir os exatos limites do estudo. A delimitação da pesquisa proporciona um encaminhamento, com maior clareza, da teoria que fundamenta o esforço do pesquisador em investigar um determinado fenômeno. Dois dos critérios que delimitam o escopo de um estudo científico reside na delimitação da população e amostra da pesquisa, bem como do lócus de pesquisa.

Quanto à população e amostra de pesquisa, na pesquisa qualitativa os participantes da pesquisa são escolhidos de maneira intencional, levando em consideração uma série de condições, tais como: “sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas [...]” (TRIVIÑOS, 1996, p. 132).

Sendo assim, a seguir são apresentados os participantes escolhidos e que formam a amostra desta pesquisa e, posteriormente, o lócus de pesquisa.

#### 3.3.1 Participantes da pesquisa

A escolha dos participantes da pesquisa foi realizada de maneira intencional e não aleatória. A técnica de amostragem intencional utilizada para a escolha dos participantes de pesquisa foi a técnica denominada de *snow ball* (APPOLINÁRIO, 2006).

Para Biernarcki e Waldorf (1981) a técnica de *snow ball* é um processo para composição amostral da pesquisa. Este processo se inicia a partir do contato do pesquisador com informantes privilegiados que possam indicar o nome de um participante ou um conjunto de nomes que correspondam ao grupo foco de pesquisa.

Para que a técnica de *snow ball* seja utilizada é necessário que haja confiança do pesquisador nos informantes privilegiados, para que se inicie seu contato com os sujeitos que atendem aos critérios da população foco de pesquisa, o que ocorreu neste estudo.

Nesta pesquisa, a escolha dos participantes da pesquisa foi determinada por três critérios, os quais, impreterivelmente, foram atendidos em sua totalidade. Os critérios foram: funcionários que trabalhavam na instituição financeira adquirida (banco I); que vivenciaram a operação de aquisição da mesma, no ano de 2006; e, que ainda exerçam suas atividades de trabalho na instituição adquirente (banco N) até hoje, ou seja, 2010, em agências na cidade de Londrina no estado do Paraná.

A partir desses critérios para escolha dos participantes da pesquisa, identificou-se um participante inicial que atendia a todos os critérios requeridos para formação da população da pesquisa. Posteriormente, esse participante inicial, indicou outros sujeitos que compartilhassem dos mesmos critérios da população da pesquisa para que, assim, novos participantes fossem incluídos na amostra representativa do estudo.

No entanto, tomou-se conhecimento por meio do participante inicial que a maioria de seus ex-colegas de trabalho do banco I, já não exerciam mais atividades profissionais no banco N, pois com a operação de aquisição muitos deles decidiram aceitar oportunidades de trabalho em outras instituições financeiras. Assim sendo, foram indicados pelo participante inicial ao todo oito pessoas que atendiam, impreterivelmente, a todos os critérios estabelecidos para a formação da população foco de pesquisa.

Do conjunto de oito pessoas encontradas que atendiam a todos os critérios para formação da população foco de pesquisa, uma pessoa optou por não participar da pesquisa e outra estava de férias na ocasião de coleta dos dados não podendo, portanto, participar deste estudo. Ou seja, a amostra da população foco desta pesquisa contou com a participação de seis pessoas.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevista semiestruturada conforme apêndice 1. Todos os seis participantes de pesquisa são bancários que trabalhavam na instituição adquirida (banco I); vivenciaram a operação de aquisição da mesma; e hoje em dia, ou seja, 2010, permanecem trabalhando na instituição adquirente (banco N) em agências na cidade de Londrina no estado do Paraná.

Ao existir uma quantidade reduzida de participante de pesquisa, a técnica de *snow ball* tornou-se propícia para a composição amostral do estudo, pois possibilitou ser aplicado o

critério de exaustão na coleta de dados. Isto quer dizer que no momento em que os dados oriundos do conjunto das entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa passaram a se repetir, foi finalizada a coleta de dados, o que estabeleceu a totalidade de seis participantes que formam a amostra representativa da população foco desta pesquisa.

A amostra de pesquisa é representativa, pois embora seja formada por uma quantidade reduzida de pessoas, os seis participantes que a formam, representam as diferentes dimensões do fenômeno em estudo. Na ocasião da operação de aquisição, os seis participantes de pesquisa exerciam cargos funcionais distintos e trabalhavam ocasionalmente na mesma agência do banco I. Esta característica agregou maior relevância para a amostra de pesquisa formada neste estudo, haja vista que a amostra é composta por funcionários que obtiveram diferentes experiências ao se defrontarem com um mesmo fator de risco, ou seja, a venda do banco I.

Nos dias de hoje, ou seja, 2010, tanto as atividades profissionais como os locais de trabalho dos entrevistados no banco N, são igualmente distintos. Ou seja, a amostra de pesquisa também ganha relevância por abranger participantes com diferentes experiências decorrentes de como se deu o processo de consolidação da operação de aquisição do banco I pelo banco N.

Como afirma Minayo (2003), as pesquisas de natureza qualitativa privilegiam a capacidade de refletir sobre a totalidade do fenômeno investigado. Mesmo que os sujeitos da amostra de uma pesquisa qualitativa sejam em pouca quantidade, o critério a ser considerado é que tais sujeitos representem as diferentes dimensões do fenômeno que o investigador pretende conhecer, critério este identificado nesta pesquisa.

Para que as perguntas realizadas aos participantes da pesquisa fossem respondidas de maneira mais espontânea possível e, por conseguinte, permitisse uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado, nesta pesquisa, foi garantido a eles o seu anonimato. Em face do compromisso de não tornar explícita a menção de seus nomes neste estudo, os participantes de pesquisa por serem todos bancários, foram denominados ao longo da transcrição de seus depoimentos de B1, B2, B3, B4, B5 e B6.

Além do anonimato garantido aos participantes de pesquisa, para que eles não se sentissem intimidados ou inibidos em relatar fatos de suas vidas, o local de coleta de seus depoimentos foi escolhido de acordo com a preferência e interesse de cada um dos seis participantes. Embora os locais escolhidos pelos participantes de pesquisa tenham sido

distintos, todas as entrevistas foram realizadas no período diurno na cidade de Londrina no estado do Paraná.

### **3.3.2 Lócus da pesquisa**

Segundo o Banco Central do Brasil, como autoridade regulamentadora da movimentação financeira no país, o banco N, nos dias de hoje, ou seja, 2010, é a maior instituição financeira privada do país. Possui mais de 2.400 agências e mais de 26 mil unidades de atendimento entre caixas eletrônicos em agências, postos de atendimento bancário e áreas de auto-atendimento disponíveis em território brasileiro.

Especificamente no Paraná, o banco N possui cerca de 420 agências distribuídas em 281 municípios do estado. Na cidade de Londrina, local onde residem e trabalham os participantes de pesquisa, o banco N possui entre postos de atendimento bancário e agências 28 unidades disponíveis na cidade.

Entre os serviços prestados pelo banco N estão: serviços de conta corrente, poupança, cheques especiais, empréstimos pessoais, cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização para pessoas físicas.

Em comparação com as instituições financeiras públicas, o banco N mantém sua posição de terceiro lugar no *ranking* de ativos financeiros entre todas as instituições financeiras do Brasil, ao passo que entre as instituições privadas matem-se como líder de mercado no contexto nacional.

### **3.4 TIPOS DE DADOS**

O trabalho de pesquisa exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Especificamente em estudos de natureza qualitativa, por terem como foco o aprofundamento da compreensão sobre um fenômeno, do pesquisador é requerida a utilização de uma ampla gama de informações referentes ao fenômeno investigado para que possa compreendê-lo. De acordo com Triviños (1996, p. 140) “é indispensável que o pesquisador



tenha claro, ao iniciar uma pesquisa, que os dados serão aquilo que procurará, fundamentalmente, em torno do fenômeno que pensa estudar”.

Em um processo de pesquisa, a compreensão do fenômeno investigado advém da intersecção entre os dados coletados e as premissas teóricas que fundamentam o estudo. Por sua vez, os dados de um estudo contribuem muito com a argumentação teórica da pesquisa. O critério para acumular dados, está vinculado ao quão pertinente, teoricamente, os dados são para o desenvolvimento da pesquisa, pois os dados ‘ilustram’ a argumentação teórica de um estudo, porque sua função é qualificar ainda mais o processo de interpretação e, por conseguinte, de compreensão do fenômeno foco de pesquisa (DEMO, 2000).

Em um processo de pesquisa, para que se atinja uma ampla gama de informações, o pesquisador utiliza fontes de dados primários e/ou dados secundários. O critério fundamental para o pesquisador selecionar os dados a serem utilizados em uma pesquisa é o quão pertinente os dados são para compreensão do fenômeno, à medida que também proporcionem a sua vinculação com as premissas teóricas que fundamentam a pesquisa (DEMO, 2000).

Nesta pesquisa, faz-se uso de dados primários para compreender o fenômeno em estudo. Sendo assim, a seguir fundamenta-se os critérios utilizados nesta pesquisa para a produção de dados originais sobre o fenômeno em estudo.

### **3.4.1 Dados primários**

Os dados primários são dados próprios e originais sobre o fenômeno em estudo, produzidos pelo pesquisador por meio de uma técnica de coleta de dados. A produção dos dados primários é necessária quando o pesquisador não encontra informações já disponíveis e sistematizadas que possam compor uma base de dados consistente para a realização do estudo.

A fonte primária dos dados advém da coleta de informações realizada diretamente pelo pesquisador junto aos participantes da pesquisa. Ao obter diretamente os relatos dos participantes da pesquisa que vivenciaram o fenômeno investigado, o pesquisador consegue agregar maior detalhamento às informações coletadas. Outros subsídios que podem auxiliar na interpretação dos dados, surgem durante a coleta das informações, ao passo que esta coleta

seja realizada pelo pesquisador diretamente junto aos participantes de pesquisa, o que ocorreu neste trabalho.

Os dados primários são necessários quando não se encontram dados secundários, isto é, dados já sistematizados sobre o fenômeno em estudo. A tarefa de produzir dados próprios e originais requer um maior esforço do pesquisador, “além do trabalho braçal de ordenar e formalizar os dados” (DEMO, 2000, p. 171).

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada para produzir dados primários. Isto é, produzir dados próprios e originais para compreensão do fenômeno em estudo. Os dados primários foram produzidos por meio de entrevistas realizadas junto aos participantes de pesquisas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para serem, posteriormente, interpretadas à luz da fundamentação teórica-empírica que aporta este estudo.

Para auxiliar o processo de transcrição das entrevistas foram realizadas anotações, na respectiva folha do roteiro de entrevista, sobre os gestos e oscilações de comportamentos manifestos pelos entrevistados no momento de realização da entrevista. Por sua vez, esta técnica de coleta de dados será explicada a seguir no tópico: instrumento de coleta de dados.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O estágio mais estimulante de uma pesquisa é o da coleta de dados, pois é o momento em que o pesquisador demonstra sua persistência e determinação para somar ao seu trabalho conceitual de pesquisa, o entendimento e compreensão sobre o fenômeno ao qual se dedica investigar (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

No contexto de pesquisas de natureza qualitativa, o pesquisador considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, à medida que faz-se uso de técnicas e métodos que reúnem características para ressaltar as informações fornecidas pelos participantes de pesquisa (TRIVIÑOS, 1996).

Nesta pesquisa, a técnica utilizada para coleta de dados diretamente aos participantes de pesquisa, é a técnica de entrevista semiestruturada. Esta é uma das principais técnicas que o investigador dispõe para realizar a coleta de dados em pesquisas de natureza qualitativa cujo foco é a descrição detalhada de um fenômeno.

As entrevistas semiestruturadas partem de questionamentos básicos do pesquisador ao participante de pesquisa. As questões são formuladas de acordo com as premissas teóricas que fundamentam o estudo, para que o pesquisador consiga perceber nas respostas dos entrevistados, um maior detalhamento e compreensão dos dados coletados (TRIVIÑOS, 1996).

As entrevistas semiestruturadas são guiadas por um roteiro. O objetivo é permitir que o entrevistado discorra sobre o tema sugerido, sem que o pesquisador fixe determinadas respostas ou condições. A intenção do roteiro de pesquisa é propiciar que os entrevistados sigam “espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador” (TRIVIÑOS, 1996, p. 146).

É provável que durante o processo de coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas, surjam outras questões na medida em que o pesquisador recebe as respostas dos participantes da pesquisa. A técnica de entrevista semiestruturada se caracteriza por uma “comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala” (MINAYO, 2001, p. 54).

Moreira (2004) afirma que as entrevistas semiestruturadas favorecem o surgimento de novas questões, pois embora o pesquisador faça algumas perguntas por meio de uma ordem predeterminada aos participantes de pesquisa, o entrevistado tem uma grande liberdade para respondê-las. Sendo assim, outras questões podem ser levantadas, dependendo das respostas dos entrevistados, isto é, “podem existir questões suplementares sempre que algo de interessante e não previsto na lista original de questões aparecer” (MOREIRA, 2004, p. 55).

Um requisito essencial em pesquisas qualitativas é a exatidão das descrições das entrevistas, haja vista que é por meio desses dados que há a possibilidade de compreender o fenômeno de pesquisa investigado. A exatidão da descrição em uma pesquisa qualitativa é essencial porque se trata de:

[...] uma etapa árdua, que exige muito esforço, experiência e informações sobre a situação que se estuda e a teoria geral que orienta o trabalho do pesquisador. Os comportamentos, as ações, as atitudes, as palavras, envolvem significados, representam valores e pressupostos próprios do sujeito e do ambiente sócio-cultural e econômico ao qual este pertence. Sob cada comportamento, atitude, idéia, existe um substrato que não podemos ignorar se quisermos descrever o mais exatamente possível um fenômeno (TRIVIÑOS, 1996, p. 155).

A exatidão e profundidade das descrições das entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes de pesquisas estão associadas também, às circunstâncias e contexto nos quais são realizadas as entrevistas pelo pesquisador.

Para Triviños (1996) as questões formuladas pelo pesquisador para ordenar o processo de coleta de dados, e que constituem em parte as entrevistas semiestruturadas, são elementares para a obtenção das respostas dos participantes da pesquisa e, por conseguinte, para compreensão do fenômeno foco de estudo.

Um processo de coleta de dados por meio da técnica de entrevista semiestruturada, requer que as perguntas norteadoras incentivem o discurso do entrevistado a respeito de alguns pontos previamente considerados relevantes pelo pesquisador. Assim, “a flexibilidade da entrevista objetivará, naturalmente, a livre expressão do entrevistado, de maneira a possibilitar o surgimento de questões não-previstas, mas igualmente relevantes à compreensão do fenômeno” (SANTOS, 2005, p. 190).

As questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas resultam não só da teoria que “alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas” (TRIVIÑOS, 1996, p. 146).

Formuladas as questões preliminares da pesquisa, o pesquisador expõe os propósitos da entrevista e do trabalho para o participante da pesquisa. Este procedimento é preciso para que o entrevistado tenha conhecimento sobre o propósito do estudo, bem como, o quão relevante é o seu depoimento para a compreensão do problema de pesquisa, isto é, do fenômeno vivenciado por ele.

Segundo Triviños (1996), a exposição do propósito do estudo para o participante da pesquisa demanda do pesquisador a explicitação de quais são os objetivos da entrevista; o que é que se deseja dele; e qual pode ser a contribuição do participante para o esclarecimento da situação objeto de pesquisa, o que foi realizado nesta pesquisa.

À medida que o pesquisador clarifica seus propósitos com a entrevista para os respondentes do estudo, segundo Moreira (2004, p. 54), a entrevista ganha o tônus de “uma conversa entre duas pessoas [...] com um propósito específico em mente”, o que contribui para a espontaneidade das respostas dos participantes da pesquisa e, por conseguinte, propicia uma compreensão com maior fidedignidade do fenômeno em estudo.

Santos (2005) afirma que em decorrência do caráter não-diretivo da entrevista, este processo de coleta de dados transforma-se de maneira natural, em um diálogo. Para tanto, o pesquisador atua “mais como um facilitador e incentivador do processo, e menos como um diretor” (SANTOS, 2005, p. 190).

Os comportamentos e ações manifestados pelo pesquisador, no decorrer do processo de entrevista, são essenciais para que se consiga estabelecer um ambiente propício a ampla expressão de naturalidade e de espontaneidade dos entrevistados. A fidedignidade dos relatos dos participantes da pesquisa também é influenciada pelo contexto criado pelo pesquisador para realizar a entrevista. Este ambiente requer um clima de simpatia, de confiança, de lealdade e de harmonia, entre o pesquisador e o entrevistado (TRIVIÑOS, 1996).

Uma vez criado um ambiente propício para a coleta de dados, o mesmo é sustentado pela própria técnica de coleta, ou seja, pelas entrevistas semiestruturadas, pois quando utilizadas em circunstâncias favoráveis para coleta de dados:

[...] matem a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância da situação do ator. Este traço da entrevista semiestruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também, sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro se sua situação específica como de situações de dimensões maiores (TRIVIÑOS, 1996, p. 152).

Uma das técnicas que dão condições para o aprofundamento das descrições das entrevistas é utilizar o artifício de gravá-las, bem como, realizar anotações complementares no transcorrer do processo de coleta dos dados. As anotações e, sobretudo, a gravação dos relatos das experiências dos participantes da pesquisa, faz com que o pesquisador disponha de todo o material fornecido pelo informante, “o que não ocorre seguindo outro meio” (TRIVINÕS, 1996, p. 148).

Durante o processo de coleta de dados, quando são gravadas as entrevistas semiestruturadas e acompanhadas de anotações gerais sobre as atitudes e comportamentos manifestados pelos participantes da pesquisa, há a consolidação de uma base de dados que propicia ao pesquisador obter esclarecimentos sobre o problema de pesquisa que persegue em seu estudo (TRIVIÑOS, 1996).

As anotações feitas pelo pesquisador no processo de entrevista geram dados importantes relativos aos aspectos e formas pelas quais os entrevistados emitem as respostas

no decorrer da entrevista. As anotações podem transcrever as reações gestuais, de postura, e até mesmo de expressões faciais dos entrevistados. Tais dados são complementares para o processo de interpretação, pois somente pela técnica de gravação da entrevista, não é possível captar tais dados (GODOY, 2006).

Entretanto, as entrevistas somente são anotadas e gravadas mediante a autorização do entrevistado. Cabe ainda o pesquisador informar ao participante de pesquisa “dá provável publicação do material, sendo garantido, nesse caso, o seu anonimato” (SANTOS, 2005, p. 190).

Nesta pesquisa todas as entrevistas foram realizadas por meio de gravação acompanhadas de anotações, já que previamente foi obtida a autorização de todos participantes de pesquisa, que compõem a amostra do estudo. Para a utilização de tais técnicas, foi acordado com todos os participantes de pesquisa a garantia do anonimato de suas identidades, bem como, da instituição financeira onde trabalham. Assim sendo, durante a transcrição de seus depoimentos não são declarados seus nomes, cargos funcionais, bem como, o nome da instituição financeira onde exercem suas atividades de trabalho.

Vieira e Zouain (2005) declaram que é essencial para um estudo científico, o rigor e cuidado do pesquisador não só com as formas de recuperação de informações e fontes originais utilizadas para fundamentar a pesquisa. Sobretudo, é preciso cuidado e rigorosidade no processo de transcrição das anotações e entrevistas coletadas, já que estas formam a base de dados para interpretação e compreensão de um determinado fenômeno.

Na concepção de Triviños (1996) o rigor das transcrições de dados coletados por meio de entrevistas gravadas encontra-se também, no esclarecimento quanto ao propósito da pesquisa, realizado junto ao entrevistado pelo pesquisador. Uma rigorosa transcrição faz com que o pesquisador seja leal ao relatado pelo entrevistado, não complementando ou corrigindo, portanto, suas falas caso essas sejam ambíguas. A entrevista integralmente gravada possibilita que o pesquisador solicite ao entrevistado que lhe esclareça e auxilie a compreender o que de fato ele expôs em sua narrativa durante a entrevista.

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturas para coleta de dados. As entrevistas foram gravadas por meio de um dispositivo móvel que dispõe do recurso de gravação digital de voz. De maneira concomitante, foram realizadas anotações na respectiva folha de roteiro de entrevista, quanto aos gestos e oscilações de comportamento manifestas pelos entrevistados durante o período das entrevistas. Por sua vez, o local de

realização da entrevista foi escolhido de acordo com o interesse e comodidade do participante de pesquisa.

### 3.6 PROCESSO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Os dados primários desta pesquisa foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica de interpretação dos dados é formada por procedimentos sistemáticos, que enfocam a objetividade das descrições do conteúdo das narrativas provenientes das entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa.

A análise de conteúdo é uma técnica para estudar e interpretar as comunicações entre as pessoas, à medida que por seus procedimentos sistematizados, se enfatiza os conteúdos subjacentes das mensagens implícitas e explícitas nos discursos foco da investigação (BARDIN, 1977).

Os procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo referem-se ao conjunto de técnicas para classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos, e a posterior categorização das mensagens. Por sua vez, o conjunto de técnicas são procedimentos indispensáveis para utilização da técnica de análise de conteúdo para interpretação de dados (TRIVIÑOS, 1996).

A ênfase da técnica de análise de conteúdo está em compreender as mensagens expressas nas narrativas dos participantes de pesquisa. Isto é, o pesquisador busca desvelar as convergências, divergências e o inusitado das narrativas dos participantes de pesquisa, já que sua tentativa é atingir uma ampla compreensão do fenômeno foco de estudo (TRIVIÑOS, 1996).

Uma ampla compreensão do fenômeno foco de estudo decorre do processo que o pesquisador realiza ao relacionar as informações advindas dos conteúdos das mensagens implícitas e explícitas nas narrativas dos entrevistados à teoria que fundamenta o estudo. Ao confrontar as narrativas com as premissas teóricas, o pesquisador consegue interpretar os dados empíricos à luz da teoria que norteia o estudo.

Entretanto, se o pesquisador não possui clareza sobre a teoria que fundamenta seu estudo, isto é, não possui o domínio dos conceitos básicos da teoria utilizada no estudo, ele não conseguirá desvelar os conteúdos das mensagens provenientes dos discursos dos entrevistados. Uma característica metodológica da técnica de análise de conteúdo, diz respeito

à função de “descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (MINAYO, 1993, p. 74).

A técnica de análise de conteúdo requer a utilização de unidades de registro para que o pesquisador consiga interpretar o conteúdo das mensagens implícitas e explícitas nas narrativas que formam a base de dados de seu estudo.

As unidades de registro são “os elementos obtidos por meio da decomposição do conjunto da mensagem” (MINAYO, 1994, p. 75). A decomposição da mensagem refere-se à determinação de qual unidade de registro será utilizada pelo pesquisador para nortear a interpretação dos dados.

As unidades de registro emergem da decomposição do conjunto da mensagem e podem ser: a palavra, aonde de acordo com a finalidade do estudo o pesquisador elenca algumas palavras que se destacam nas mensagens e as tornam critério para condução de sua interpretação; a frase ou oração, como uma unidade de registro para interpretação dos conteúdos subjacentes das mensagens; e o tema, como uma unidade representativa da conjuntura investigada pela qual o pesquisador consegue obter uma compreensão conclusiva (MINAYO, 1993).

Nesta pesquisa, a unidade de registro estabelecida para interpretação dos conteúdos das mensagens implícitas e explícitas nos discursos dos entrevistados é unidade de frase, também denominada como unidade de oração.

Uma vez determinada a unidade de registro, para que a interpretação das mensagens persiga o rigor metodológico que requer a análise de conteúdo, é definida a unidade de contexto, que indica a conjuntura da qual é parte integrante a mensagem investigada (MINAYO, 1994).

Nesta pesquisa, a unidade de contexto foi estabelecida de acordo com o critério de fases de enfrentamento, ou seja, as fases de antecipação, impacto e pós-confrontação vivenciadas pelos entrevistados frente à operação de aquisição. Por meio desta unidade de contexto faz-se possível identificar os sentimentos, os fatores de proteção e os mecanismos de defesa lançados mão pelos entrevistados, o que está em consonância com os objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa.

O estabelecimento da unidade de registro e unidade de contexto é necessário para que o pesquisador, por meio da técnica de análise de conteúdo, consiga interpretar os conteúdos das mensagens foco de sua investigação. Entretanto, para se desenvolver o trabalho de



pesquisa em torno de conteúdo de mensagem é requerido do pesquisador a utilização da técnica de categorias. De maneira preliminar, o termo categoria geralmente faz referência aos:

[...] elementos ou aspectos com característica comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à idéia de classe ou série. As categorias são empregadas para se estabelecer classificações, e trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito (MINAYO, 1994, p. 70).

O estabelecimento das categorias ocorre por duas vias: categorias estabelecidas antes do trabalho de campo, a partir da fundamentação teórica que aporte o estudo; ou categorias determinadas posteriormente à coleta de dados.

Segundo Minayo (1994) para um trabalho de pesquisa, que faz uso da técnica de análise de conteúdo, é conveniente o pesquisador a partir de uma consistente fundamentação teórica, estabelecer as categorias preliminares a serem investigadas. Posteriormente, ao realizar a coleta de dados em campo, o pesquisador define as categorias para os dados coletados, o que foi realizado nesta pesquisa.

A princípio foram estabelecidas as categorias preliminares denominadas de fases de enfrentamento, a saber: fase de antecipação, fase de impacto e fase de pós-confrontação. A partir dos dados coletados, foram definidas as categorias de recursos de enfrentamentos lançados mão pelos entrevistados, que foram: os recursos psicológicos, ambiental/social e de competências. O estabelecimento destas categorias foi realizado para tornar possível a comparação entre as categorias no processo de interpretação dos conteúdos das mensagens.

A comparação entre as categorias gerais – estabelecidas por meio do aporte teórico – e as categorias específicas – originadas da coleta de dados – propicia uma interpretação ampla e consistente dos conteúdos das mensagens. Entretanto, o processo de articulação das categorias configuradas a partir dos dados coletados com as categorias gerais “também requer sucessivos aprofundamentos sobre as relações entre a base teórica do pesquisador e os resultados por ele investigado” (MINAYO, 1994, p. 74).

A técnica de análise de conteúdo é desenvolvida por uma sequência. Embora o processo de interpretação dos dados ocorra seguindo uma diretriz metodológica, consistente das premissas teóricas desta técnica, alguns autores descrevem de distintas maneiras a sequência da técnica de análise de conteúdo.

Segundo Minayo (1994) a sequência da técnica de análise de conteúdo é formada por fases. Primeiramente há a fase de: pré-análise, que corresponde à organização do material de pesquisa, ou seja, de todas as informações que serão submetidas ao processo de interpretação. O pesquisador orienta-se por meio dos objetivos, perguntas norteadoras do estudo, a unidade de registro e a unidade de contexto definidas, bem como seleciona os trechos significativos das mensagens para estabelecer as categorias norteadoras do processo de interpretação.

Uma vez organizadas as informações da pesquisa, ocorre à segunda fase denominada de exploração do material, que de acordo com Minayo (1994) é a fase mais longa, pois é o momento em que o pesquisador aplica os parâmetros estabelecidos na organização das informações, para que consiga interpretá-las.

Triviños (1996) denomina a segunda fase da técnica de análise de conteúdo, como a etapa da descrição analítica. Trata-se do momento em que o pesquisador submete o material organizado na pré-análise, a um estudo aprofundado do conteúdo das mensagens em investigação. Para tanto, o pesquisador orientando-se por meio do aporte teórico e dos parâmetros estabelecidos na fase de pré-análise da técnica de análise de conteúdo.

O objetivo da segunda fase da técnica de análise de conteúdo é buscar, por meio de uma análise descritiva, sínteses das coincidências e divergências implícitas nas mensagens provenientes dos discursos dos participantes de pesquisa. Busca-se também, compreender as expressões neutras das mensagens investigadas, isto é, as mensagens que a princípio não estejam associadas às premissas teóricas que fundamentam o estudo (BARDIN, 1977).

A terceira e última etapa da técnica de análise de conteúdo é a fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Segundo Minayo (1994) a terceira fase é o momento em que o pesquisador busca desvelar os conteúdos subjacentes em face do que foi manifesto nas mensagens decorrentes das narrativas dos entrevistados.

Triviños (1996) denomina a terceira etapa da técnica de análise de conteúdo de fase de interpretação referencial. Para este autor, trata-se da fase em que há a maior intensidade da interpretação das informações. Nessa fase, o pesquisador busca a reflexão sobre a base de informações que dispõe e do aporte teórico que embasa o seu estudo.

### 3.7 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA

A confiabilidade e validade de uma pesquisa sustentam-se na discussão das razões de sua cientificidade. A cientificidade de uma pesquisa é a expressão de sua credibilidade

“científica, visível na amarração teórica e conceitual, na qualidade dos dados, no manejo dos paradigmas em uso e a serem revistos e na elaboração de sua própria referência” (DEMO, 2000, p. 180).

A confiabilidade e validade de pesquisas de natureza qualitativa é permeada por questionamentos quanto aos resultados de pesquisas que geram, já que as interpretações provenientes de tais estudos advém das experiências de um indivíduo, um caso ou uma série de casos que não permitem generalizações estatísticas em relação a uma população maior (MOREIRA, 2004).

A não possibilidade de generalização estatística dos resultados de pesquisas qualitativas, geram questionamentos oriundos de distintos autores quanto à validade da pesquisa dessa natureza, principalmente, devido à subjetividade envolvida nos estudos qualitativos, que por sua vez, é o “ponto de questionamento sobre a validade e confiabilidade das pesquisas sob esta abordagem” (VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 135).

Entretanto, as pesquisas de natureza qualitativa não são frágeis metodologicamente, apenas seus critérios de validade são distintos, já que enfocam a compreensão e não a mensuração de um fenômeno. Sobretudo, a validade de qualquer pesquisa é proveniente de todo o processo pesquisa que “necessita ser conscientemente executado e precisamente documentado” (VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 135).

Os questionamentos quanto à validade dos resultados de pesquisas qualitativas, incentivam o pesquisador a garantir a validade dos resultados de uma pesquisa dessa natureza. O pesquisador ao se propor iniciar um estudo qualitativo, fica atento em manter um grau de consciência sobre as implicações metodológicas de decisões tomadas no curso de sua pesquisa. Isto é, um processo de pesquisa qualitativa, conscientemente executado, provem da “centralidade do pesquisador em todo o processo de investigação sob a abordagem qualitativa” (VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 136).

Para Flick (2004) o que proporciona centralidade ao pesquisador no processo de pesquisa qualitativa, são os aspectos elementares de pesquisas dessa natureza. Há quatro aspectos a serem considerados: a apropriabilidade de métodos e teorias; a perspectiva dos participantes e sua diversidade; a reflexividade do pesquisador e da pesquisa; e a variedade de abordagens e métodos na pesquisa qualitativa.

O conjunto de aspectos essenciais da pesquisa qualitativa evidencia que a validade e confiabilidade de uma pesquisa consiste em como o pesquisador, em seu processo de

investigação, norteia-se para a escolha adequada de métodos e teorias oportunas, no reconhecimento, interpretação e reflexão sobre as diferentes perspectivas do fenômeno investigado no processo de desenvolvimento do conhecimento (FLICK, 2004).

Consonante com o exposto acima, esta pesquisa sustenta-se em tais premissas para o estabelecimento dos critérios de sua validade e confiabilidade enquanto uma pesquisa científica de natureza qualitativa.

### 3.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS

Em pesquisas de natureza qualitativa há pouco empenho do pesquisador em definir constitutivamente os termos, se comparado aos estudos de enfoque quantitativo que buscam delimitar e mensurar as variáveis da pesquisa (TRIVIÑOS, 1996). De maneira a delimitar a definição constitutiva dos termos que norteiam a interpretação dos dados coletados nesta pesquisa, a seguir são apresentadas suas definições:

- a) **Fatores de Risco:** são fatores que se relacionam com toda a gama de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade da pessoa apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais (YUNES; SZYMANSKI, 2001).
- b) **Situação adversa:** é a situação na qual o sujeito vivencia uma condição de suscetibilidade ao estresse, isto é, uma condição de vulnerabilidade (GALLENDE, 2004).
- c) **Vulnerabilidade:** são todos os elementos que agravam os impactos das situações adversas sobre as pessoas, ou as impedem de responderem de forma satisfatória ao estresse gerado por sua exposição a um fator de risco (HUTZ; KOLLER; BANDEIRA, 1996).
- d) **Fatores de Proteção:** são recursos, internos e externos, que a pessoa empreende para lidar com as transições e mudanças de sua vida que gerem situações adversas. Os fatores de proteção modificam, melhoram ou alteram a resposta da pessoa a ambientes hostis que a predispõe a consequências mal adaptativas (RUTTER, 1985).
- e) **Coping:** é o fator de proteção interno constituído por um processo que envolve precisão, esforços cognitivos e comportamentais da pessoa. Por esse processo, a

pessoa consegue lidar de maneira alternativa com as situações adversas de maneira a preservar seu equilíbrio emocional (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

- f) **Buffers:** são os recursos externos que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum fator de risco. Esses recursos medeiam o processo de enfrentamento e superação da pessoa aos fortes impactos gerados por sua exposição a uma situação adversa (PESCE *et al.*, 2004).
- g) **Mecanismos de defesa:** é uma série de estratégias que resulta do processo de transformação dos fatores de proteção realizado pela pessoa. Essas estratégias são flexíveis e propositais, que a pessoa desenvolve a partir de aspectos individuais, psicológicos e ambientais, e, por conseguinte, lança mão para enfrentar as situações que lhe causam desequilíbrio emocional (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

### 3.9 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS

A validade científica de uma pesquisa, independente de sua natureza, está sustentada na precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta e interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 1996). Sendo assim, para orientação da interpretação dos dados nesta pesquisa, também foi realizada a definição operacional dos termos, as quais são apresentadas a seguir:

- a) **Fatores de Proteção:** Neste trabalho os fatores de proteção internos são denominados de *coping* e os externos de *buffers*, identificados por meio dos relatos dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, ou seja, nas fases de antecipação e de impacto da situação adversa.
- b) **Mecanismos de Defesa:** Neste trabalho são considerados mecanismos de defesa as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, para reconfigurar a situação adversa na fase posterior a ocorrência do evento estressor denominada de pós-confrontação.

Definidos operacionalmente os termos utilizados neste trabalho, a seguir apresenta-se e interpreta-se os dados primários coletados junto aos participantes de pesquisa.

#### **4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS COLETADOS JUNTO AOS PARTICIPANTES DE PESQUISA**

Os relatos dos participantes de pesquisa foram contrastados com o conteúdo da fundamentação teórica-empírica desta dissertação. Buscou-se revelar o inusitado, as convergências ou divergências destes relatos a partir do critério de fases do enfrentamento proposto por Lazarus e Folkman (1984).

Este critério foi adotado para interpretação dos dados neste estudo, por possibilitar a compreensão dos padrões de enfrentamento, ou seja, do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa. Os parâmetros para utilização deste critério, os quais foram atendidos neste estudo, consistem na delimitação estabelecida para identificar os participantes de pesquisa (ver: seção 3.3.1), que de modo geral buscou identificar “tipos de pessoas, para determinados tipos de estresse psicológico, em determinados momentos e sob condições conhecidas” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 147).

Considerando o acima exposto, o processo de interpretação dos dados realizado neste estudo buscou desvelar as fases de enfrentamento de antecipação, impacto e pós-confrontação. Para tanto, foram identificados: (1) os sentimentos que emergiram nos entrevistados ao terem conhecimento da venda do banco I; (2) os fatores de proteção mobilizados pelos entrevistados na fase de consolidação da operação de aquisição; e (3) os mecanismos de defesa utilizados pelos entrevistados para conseguirem reconfigurar o significado da situação adversa vivenciada no ambiente de trabalho.

##### **4.1 Fase de antecipação**

Em busca de desvelar os conteúdos subjacentes dos depoimentos dos entrevistados, que caracterizam a fase de antecipação do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, lhes foi indagado:

1) Como você soube da venda do banco I e qual foi a sua reação naquele momento?

Foram obtidos os seguintes depoimentos:

B1: “Eu fiquei sabendo... através dos próprios funcionários (*do banco I*). Tipo assim, eles escutaram o amigo falar ‘Ah, o banco I foi vendido, você está sabendo?’... No boca a boca mesmo. E a minha reação?... (*pensativa*) Primeiro eu queria saber qual banco tinha comprado ele (*o banco I*) (*esboça leve sorriso*)... Você fica meio com medo, mas é... (*pausa*) a princípio... não da assim pra você ter uma reação... imediata né?! Você fica meio perdido. Uma coisa que você não espera”

No relato de B1 emergiram os sentimentos de curiosidade, insegurança e medo, já que a situação da venda do banco I, foi inesperada e lhe causou certa desorientação, por não lhe possibilitar ter conhecimento sobre quais mudanças viriam a ocorrer em seu ambiente de trabalho.

B2: “Foi um dia chegando à agência (*local de trabalho no banco I*)... todo mundo (*os colegas de trabalho*) estava preocupado: ‘O banco I foi vendido!’... Parecia que todos (*pessoas externas ao banco I*) já sabiam da venda do banco I, menos a gente (*os funcionários*) que estava lá dentro (*do banco I*)... Bom, mas depois ninguém sabia dizer mais nada sobre o que viria a acontecer... Ah, levei um ‘chacoalhão’ né?! Bate um receio... Ah, você não sabe o que vai dar no outro banco (*banco N*)... Você não sabe se vai continuar, se não vai!... aí você fica curioso pra saber... (*se continuará empregado*) E é assim... uma expectativa que você não tem explicação né?!”

B3: “Via... internet. E também assim... sempre sai naquela ‘rádio informal’ do banco (*conversa entre colegas*). E a notificação mesmo sobre a venda, aconteceu quando recebemos (*funcionários do banco I*) um e-mail confirmando a venda do banco I para o banco N... Eu acho que todo processo desse (*venda do banco*) tem aquele lado assim... da oportunidade. Mas também, o lado do medo... apreensão do que pode vir a acontecer. Mas é normal... dentro do cenário do banco, principalmente quando você trabalha numa instituição privada, você tem um risco né?!... risco de mercado como qualquer outra empresa (*centraliza sua atenção ao manuseio de um copo de água durante toda a fala, indicando uma condição de pensativo*)”

A possibilidade de perder o emprego fez emergir em B2 os sentimentos de insegurança, preocupação, receio, bem como, curiosidade e expectativa sobre o que viria a ocorrer em seu ambiente de trabalho.

Os sentimentos de medo e apreensão emergiram em B3, em face da incerteza que ele sentiu por desconhecer quais seriam as implicações geradas pela operação de aquisição em seu ambiente de trabalho. Mesmo tomado por tais sentimentos, B3 encarou a situação como uma oportunidade profissional.

B4: “Foi informação interna, mas, na verdade, eu tinha visto na TV... de manhã, antes de vir para o banco I... e lá (*no noticiário da TV*) já estavam anunciando a venda do banco I. E depois veio comunicado interno, referente a todo o processo (*de venda do banco I*)... Teve uma reunião com o gestor e também o comunicado interno pelo e-mail. [...] Ah... foi bem uma novidade, porque ninguém esperava. Na verdade (*faz expressão de pensativo*) falava-se que o banco I poderia ser vendido a qualquer momento... que já tinha tido proposta de compra do banco I... mas sempre foi mais um comentário entre colegas do banco I mesmo... superficial. A princípio você fica na expectativa, não sabe o que vai dar né?! (*quais mudanças ocorreram*)”

B6: “Essa notícia chegou via e-mail... e-mail interno (*do banco I*) que falava a respeito das perspectivas (*de mercado financeiro*) que o banco I tinha a partir de então (*do recebimento do e-mail confirmando a sua venda para o banco N*). Foi uma surpresa... uma situação de incerteza, de espera, de aguardo pra ver o que iria acontecer a partir daí (*do recebimento da notícia de venda do banco I*). A gente fica um pouco inseguro porque era um banco maior (*banco N*) que estava comprando o banco I. Então... (*pausa*) a minha grande preocupação de imediato foi a possibilidade de acontecer uma sobreposição de cargos (*no banco N*) porque isso te dá uma certa angústia sabe?!”

Enquanto a notícia de venda do banco I gerou em B4 um sentimento de expectativa sobre quais mudanças viriam a ocorrer, em B6 além do mesmo sentimento de expectativa, emergiram os sentimentos de angústia, insegurança, incerteza e preocupação frente à possibilidade de haver uma sobrecarga de funções e/ou mudanças de cargos no banco N.

B5: “Primeiro foi através de terceiros... boatos dos colegas de trabalho. A gente (*os funcionários do banco*) fica curioso pra ter mais informação, aí fazendo um contato com o pessoal de São Paulo (*funcionários do banco I de São Paulo*) e... logo depois veio um e-mail falando da venda do banco I. [...] Ah... (*ênfatisa pronuncia e gesticula*) é terrível viu?! Apesar de que o banco I já vinha sendo alvo de boatos, há muito tempo, boatos que diziam que todo ano o banco I estava sendo vendido para outro (*outra instituição financeira*)... Mesmo quando recebi o e-mail (*comunicando a venda do banco I*) eu falei ‘Ah, deve ser brincadeira né?!’ Ai depois, eu vi que era sério mesmo, fiquei naquela expectativa... que acabou me dando uma certa angústia na hora... (*ao constatar que a venda do banco I, de fato, iria ocorrer*)”

Observa-se que a notícia da venda do banco I gerou em B5 um forte impacto psicológico. Para B5 foi uma situação terrível, o que lhe causou o sentimento de expectativa e, por conseguinte, de angústia. Também emergiu o sentimento de descrença, à medida que B5 encarou como sendo uma brincadeira a notícia de que o banco N o havia comprado. Mas ao constatar a veracidade da notícia, B5 passou a reconhecer a seriedade da situação.



Nos trechos das entrevistas apresentados acima, observa-se que os sentimentos que emergiram nos entrevistados, ao terem conhecimento da venda do banco I para o banco N, foram a angústia, apreensão, curiosidade, descrença, expectativa, incerteza, insegurança, medo, preocupação e receio.

Em todos os entrevistados emergiram sentimentos negativos frente à notícia de venda do banco I. Como afirma Job (2003), os sentimentos negativos que emergem nas pessoas em decorrências de situações adversas vivenciadas no ambiente de trabalho, ocorrem por existir um fator de risco.

Os fatores de risco que geraram sentimentos negativos nos funcionários foram: a notícia da operação de aquisição; não ter conhecimento sobre as mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho; possibilidade de perder o emprego; a pressão do ambiente de trabalho; a possibilidade de haver sobrecargas de funções e/ou mudanças de cargos; e as condições inadequadas do ambiente de trabalho.

Em face dos sentimentos negativos que emergiram nos funcionários ao se defrontarem com fatores de risco no ambiente de trabalho, como afirmam Yunes e Szymansky (2001), houve uma condição de vulnerabilidade. Isto é, os entrevistados ficaram suscetíveis e a mercê das mudanças, com consequências ainda incertas para eles, sobre o que viria a ocorrer na instituição financeira onde trabalhavam e, por conseguinte, em suas vidas, em decorrência da operação de aquisição.

A vulnerabilidade vivenciada pelos entrevistados lhes criou uma condição propícia para desenvolverem um desequilíbrio emocional. Como afirmam Lazarus e Folkman (1984), o desequilíbrio emocional ocorre quando emergem sentimentos negativos frente ao estresse gerado pelas situações adversas da vida.

A situação adversa com a qual os entrevistados se defrontaram em face da operação de aquisição vai ao encontro da concepção de Brüseke (2001), que considera ser o risco um acontecimento futuro, esperado ou temido pelas pessoas, fato este que ocorreu com os entrevistados ao terem conhecimento da venda do banco I.

Observa-se que nos entrevistados também emergiu uma condição de vulnerabilidade, já que para Hutz *et al.* (1996) uma condição de vulnerabilidade advém de todos os elementos que agravam o fator de risco. No caso dos entrevistados, os elementos agravantes foram os sentimentos negativos, que neles emergiram frente à situação adversa gerada pela notícia da operação de aquisição.

Tal como é considerado por Yunes e Szymansky (2001), a vulnerabilidade está associada aos efeitos do risco que predispõe as pessoas ao estresse psicológico. No caso dos entrevistados, os efeitos do risco foram os sentimentos negativos que neles emergiram frente à situação de venda do banco I.

Observa-se que a condição de vulnerabilidade dos entrevistados os deixaram sensíveis à notícia de venda do banco I, já que para Tuler-Walters e Jackson (1999), a vulnerabilidade está associada ao quão sensível a pessoa fica frente a um fator estressor externo. No caso dos entrevistados, a sensibilidade frente à notícia de venda do banco I advém da exposição deles ao fator de estresse gerado pela notícia da operação de aquisição.

De maneira a obter relatos mais específicos sobre qual foi a reação dos entrevistados ao terem conhecimento da venda do banco I para o banco N, a eles foi questionado:

2) Neste momento você sentiu medo de perder o seu emprego? Foram obtidos os seguintes relatos:

B3: “Ah, eu acho que todo mundo sente um pouquinho né?! Se falar que não é mentira! Você fica naquela espera pra saber o que vai acontecer. Na verdade, em uma operação como essa (*venda do banco*) você não sabe qual é a ‘teoria’, qual a (*pausa*) cultura do banco que vai prevalecer. Então assim, se prevalecer a cultura deles (*banco adquirente*) como que vai ser a sua área? Será que eles (*o banco adquirente*) vão ter a sua função? Vai ter cortes (*demissões*)? Não vai ter cortes (*demissões*)?... Eu acho que todo mundo pensa um pouco nisso (*em tais questões*)”

B4: “A princípio sim... devido a mudança em relação à possibilidade de perder o emprego. Sempre tem essa expectativa (*de perder o emprego*)... Tinha mesmo essa preocupação... Mas nossos gestores asseguraram que ia acontecer mudanças... mas não coríamos risco (*de perder o emprego*) porque a demanda de trabalho era muito grande e... precisariam (*deles como funcionários no banco N*)”

Em B3 e B4 emergiu o sentimento de medo ao terem conhecimento sobre da operação de aquisição. Em B3 ainda emergiu a expectativa de saber o que estaria por acontecer em seu ambiente de trabalho.

Embora em B4 também tenha emergido o sentimento de expectativa, para ele a expectativa foi condizente ao sentimento de medo e preocupação, à medida que B4 considerou que poderia perder seu emprego com a venda do banco I.

B2: “Eu tive receio de perder o meu emprego. Isso (*o receio*) eu tinha, tinha sim. Não só eu, como todo mundo tinha (*os colegas de trabalho do banco I*)... mesmo eu já estando no banco I há dois anos (*no momento da venda do banco I*)”

B6: “É... (*pensativo*) ao mesmo tempo em que eles (*o banco I*) nos informaram sobre a venda do banco I, eles (*o banco I*) nos tranquilizaram quanto a isso aí (*não haveria demissões*)... porque com a venda viriam novos valores (*organizacionais/profissionais*) e não o contrário. Ou seja, o banco N não iria perder os valores (*organizacionais/profissionais*) já conquistados (*pelo banco I*)”

Os sentimentos que emergiram em B2 e B6 decorreram da possibilidade de perder o emprego com a venda do banco I. Enquanto B2 ficou receoso frente à possibilidade de perder o seu emprego, B6 foi tranquilizado ao ser informado que não haveria demissões. No entanto, ao ter existido a necessidade de tranquilizar B6 frente à notícia da operação de aquisição, compreende-se que possivelmente em B6 emergiu o sentimento de medo de perder o emprego frente à notícia de venda do banco I.

Em face aos sentimentos de receio e medo que emergiram em B2 e B6, observa-se que a notícia de venda do banco I foi um fator de risco para eles. O receio e medo são os efeitos do risco tal como afirma Bartley (2006), já que tais sentimentos criaram uma condição propícia para B2 e B6 desenvolverem e/ou potencializarem sua vulnerabilidade à situação.

B1: “No momento não!”

B5: “Não... não tive não. Eu já tinha passado por muitas mudanças dentro do próprio banco I, não igual a essa (*venda do banco I*), e... (*pausa*) Devido a minha experiência, eu não tive medo de perder o emprego não. Eu sempre penso assim... se for pra acontecer alguma coisa, eu vou me virar depois ou... vou conseguir outras coisas. Então... medo não”

Conforme depoimento de B1 e de B5, não surgiu o sentimento de medo frente à notícia de venda do banco I. O relato de B1 é enfático e direto quanto a não existência do medo ao saber da notícia. Já B5 declara que devido a sua experiência profissional e por já ter vivenciado outros processos de mudanças no banco I, embora não equivalentes à operação de aquisição do mesmo, não sentiu medo da notícia da operação de aquisição.

Nota-se que o fator de risco, gerado pela operação aquisição, foi encarado pelos entrevistados de maneiras distintas. Para B2, B3, B4 e B6, foi uma situação de perigo, isto é, uma situação que poderia fazer com que eles perdessem o emprego. Nestes entrevistados emergiram sentimentos tais como: o medo, a incerteza e o receio. Embora tenham se defrontado com a mesma situação, em B1 e B5 o sentimento de medo não emergiu em decorrência da notícia de venda do banco I.

A notícia de venda do banco I agiu de maneiras diferentes sobre os entrevistados. Esta observação vai ao encontro da concepção de Rutter (1993) ao considerar que em decorrência dos diferentes significados que as pessoas atribuem ao fator de risco com o qual se defrontam, elas são impactadas de maneiras diferentes embora estejam vivenciando uma mesma situação adversa.

As distintas reações dos entrevistados frente à notícia da operação de aquisição, também vão ao encontro do conceito de noção de risco de Menegon e Spink (2006). Para estas autoras dependendo da situação vivenciada pela pessoa e, sobretudo, da forma como ela interpreta a situação, a noção de risco pode ser positiva ou negativa, ou seja, diferente de pessoa para pessoa.

Nos entrevistados ocorreram variações de noção de risco. Por exemplo, a noção de risco de B5 foi positiva, pois ao reconhecer a existência de um fator de risco em seu ambiente de trabalho, ao mesmo tempo, considerou-se em condições de lidar com a situação sem sentir medo do fator de risco com o qual se defrontou.

Para concluir os questionamentos que buscaram desvelar os sentimentos que emergiram nos entrevistado na fase de antecipação à consolidação da venda do banco I, lhes foi indagado:

3) Você sentiu que precisava fazer algo para reduzir o impacto da situação que estava por acontecer? Foi por eles relatado:

B2: “Não, não senti. Senti simplesmente que você tem que continuar fazendo o que você faz (*as atividades profissionais no banco*)... É uma empresa grande (*o banco*)... você é mais um número lá dentro... Se a empresa (*o banco*) decide cortar (*demitir funcionários*) eles (*o banco*) não vão analisar muita coisa... Eu e meus colegas não mudamos a forma de trabalhar. Continuamos trabalhando normal”

B3: “O mercado financeiro acabou passando por um tempo de crise... Alguns bancos reduziram muito o quadro (*de funcionários*). Só que no momento da venda do banco I, o mercado estava muito bom pra quem era profissional dessa área (*financeira*), porque os bancos já tinham voltado a contratar... por isso estavam expandindo (*os bancos*). Isso acabou gerando uma demanda por profissionais na área bancária. Então eu fiquei mais tranquilo, porque perto de outros bancos, minha situação, enquanto profissional, não estava tão ruim assim... afinal eu tinha outras possibilidades... Mas devido a venda do banco I... deu uma apreensão sim. Teve uma fuga (*pedido de demissão*) de funcionários, porque frente a incerteza do que aconteceria com a venda do banco I, preferiram já ir direto para outros bancos. Mas aí, foi mesmo uma escolha individual do pessoal (*funcionários do banco I*). Eu preferi continuar fazendo o meu trabalho (*no banco I*)”

B4: “Assim... a gente quer segurar o emprego!... Eu mantive constante a minha produção (*atividades de trabalho*)... nisso não houve alteração... eu continuei trabalhando”

Nos trechos das entrevistas de B2, de B3 e de B4 foi possível observar uma característica similar. Nota-se que a decisão dos entrevistados de continuar exercendo as atividades de trabalho no banco I, mesmo após receberem a notícia da operação de aquisição, foi uma alternativa encontrada para lidar com a situação, embora, como declarou B3, emergiu nele o sentimento de apreensão frente à situação.

A decisão dos entrevistados de continuar realizando suas atividades de trabalho, adveio da ponderação que eles realizaram quanto às possíveis oportunidades e perdas que a operação de aquisição viria a gerar. Esta concepção vai ao encontro da concepção de Beck (2007), ao considerar que as decisões das pessoas perante o risco correspondem a um conhecimento que envolve o trato com as incertezas, o que ocorreu com os entrevistados.

B1: “...quando você fica sabendo de um acontecimento desse, tipo você não tem... (*pausa*) você tem que esperar. Você não pode tomar nenhuma atitude. Você tem que esperar pra ver o que vai ser definido. Eu continuei realizando minhas atividades normais no banco I”

B5: “Não, porque eu fico esperando pra ver o que vai acontecer e só depois eu decido o que fazer”

B6: “Na verdade... (*gesticula*) eu esperei um pouco pra ver alguma posição ou o que, de imediato, o banco I estaria promovendo para que a gente (*os funcionários*) conseguisse modificar alguma coisa. Mas pessoalmente... a gente pensa em trabalhar... tentando fazer o melhor... tentando fazer um diferencial a mais”

Embora B1 também tenha decidido continuar realizando suas atividades de trabalho para lidar com os possíveis impactos que viriam a ser gerados pela venda do banco I, ocorreram reações similares de B1, B5 e B6 frente à notícia de venda do banco I.

Antes de decidir continuar realizando suas atividades de trabalho, B1 reconheceu que teria de esperar para ter conhecimento sobre quais seriam as modificações que viriam a ocorrer em seu ambiente de trabalho, em decorrência da venda do banco I.

No depoimento de B5 também ficou evidente o seu comportamento de espera frente às mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho. No entanto, esta é uma forma rotineira de B5 lidar com situação de mudanças, já que é observado na fala do entrevistado que sua preferência por esperar e só depois decidir o que fazer frente às situações adversas, trata-se de um comportamento que ocorre em outros momentos de sua vida, não apenas frente à notícia da operação de aquisição.

O trecho do relato de B6 está em consonância com as características de espera reveladas no depoimento de B1 e B5. Além dessa similaridade, B6 também revela que além de decidir continuar realizando suas atividades de trabalho, também buscou realizá-las por meio de um diferencial enquanto profissional bancário.

O comportamento de espera apresentado por B1, B5 e B6, vai ao encontro do conceito de forma de *coping* focada na emoção de Lazarus e Folkman (1984), pois o comportamento de espera dos entrevistados emergiu para evitar o confronto direto com o fator de risco do ambiente de trabalho.

Considerando os resultados obtidos, o quadro 02 sintetiza os sentimentos que emergiram nos entrevistados na fase de antecipação à consolidação da operação de aquisição.

FASE DE ANTECIPAÇÃO	
Sentimentos	Entrevistado (s)
Angústia	B5; B6
Apreensão	B3
Curiosidade	B1; B2; B5
Descrença	B5
Expectativa	B2; B3; B4; B5; B6
Incerteza	B3; B6
Insegurança	B1; B2; B6
Medo	B1; B3; B4; B6
Preocupação	B2; B6; B4
Receio	B2

**Quadro 02** – Sentimentos que emergiram nos entrevistados na fase de antecipação

**Fonte:** elaborado pelo autor

## 4.2 Fase de impacto

Em busca de desvelar quais os fatores de proteção que emergiram nos entrevistados na fase de impacto, ou seja, na fase de consolidação da venda do I para o banco N, foi indagado a eles um conjunto de questões, sendo a primeira:

1) Quanto tempo depois de você ter sabido que o banco I seria vendido, que a consolidação da venda, de fato, aconteceu? E assim eles relataram:

B1: “Na realidade, eu já sabia que a negociação estava sendo feita acho que desde junho ou julho e aí eu fiquei meio assim: ‘o que vem por aí?’... *(pensativo)*. A gente *(os funcionários do banco I)* só ficou sabendo que ele *(o banco I)* tinha sido vendido mesmo, em definitivo, em outubro *(de 2006)*... mais ou menos”

Não fica evidente neste trecho do depoimento de B1, por qual via o entrevistado obteve conhecimento sobre a negociação de venda do banco I para o banco N meses antes de sua efetiva consolidação. No entanto, observa-se que para B1 havia um significado relevante para sua vida o fato da operação de aquisição, tanto é que B1 se auto-questionou sobre quais seriam as possíveis mudanças e/ou consequências que essa situação lhe causaria.

A reação de B1 de se auto-questionar frente à possibilidade de ocorrência de uma situação adversa, vai ao encontro da concepção de Lazarus e Folkman (1984) quanto ao fato de que uma pessoa ao se antecipar, ou seja, tentar prever as possíveis resultantes que um evento de abrupta mudança possa lhe causar, indica que na pessoa há um sentimento de ameaça.

Embora não seja possível afirmar que em B1 emergiu um sentimento de ameaça ao ter conhecimento sobre a negociação de venda banco I, cabe considerar que em B1 emergiu algum sentimento negativo, possivelmente insegurança, pois o entrevistado demonstra em seu depoimento certa incerteza sobre quais seriam as resultantes da operação de aquisição.

Nota-se ainda que de acordo com a estimativa de tempo relatada por B1, a consolidação da venda do banco I se deu em um período de até três meses após ter conhecimento sobre a negociação do mesmo com o banco N.

B4: “...logo que saiu a notícia na TV, no mesmo dia já teve uma reunião como gestor do banco I, mas assim, muito superficial, porque ele *(o gestor do banco I)* também não tinha dados. Ele *(o gestor)* ficou sabendo através da gente também... Depois da reunião, eu acho... *(pensativo)* que foi um prazo de uma semana”

B6: “Foi coisa de uns dois meses. Mas no meu caso, só senti as mudanças na agência... *(pensativo)* acho que foram uns seis meses depois, porque ai toda a estrutura da agência em si modificou mesmo sabe?!”

Considerando os trechos dos relatos de B4 e B6, observa-se que a consolidação da venda do banco I para o banco N, ocorreu por meio de circunstâncias distintas. Após receberem a notícia de venda do banco I, para B4 em uma semana a operação se consolidou. Já para B6 a operação de aquisição se consolidou em um tempo estimado de dois meses.

No relato de B6, nota-se que houve um momento em que ele sentiu, de maneira mais evidente, as mudanças geradas pela consolidação da operação de aquisição. O momento em que a estrutura da agência onde trabalhava foi modificada aos moldes do banco N, provavelmente foi para ele um momento marcante, já que B6 indica em seu relato como sendo esta a ocasião na qual deflagrou as modificações externas geradas pela operação de aquisição.

Embora para B4 a consolidação da venda do banco I tenha se realizado em um tempo estimado de uma semana, a notícia de venda do banco I fez emergir em B4 o sentimento de medo frente à possibilidade de perder o emprego.

B2: “Não lembro certinho... *(pensativo)* mas foi depois de um mês ou 20 dias... chegou um comunicado lá *(no banco I)* de venda do banco I... Só que daí, as coisas *(as mudanças)* foram acontecendo aos poucos... Foram mudando os setores e a gente *(os funcionários)* não ficava sabendo. Ficávamos sabendo somente depois que acontecia *(a mudança no setor)*”

B3: “Foi rápido! A gente *(os funcionários do banco I)* ficou sabendo *(da operação de aquisição do banco I)* e... um mês depois já estava acontecendo *(a consolidação da venda do banco I)*”

B5: “Foi coisa de um mês depois... mas do momento em que nós *(os funcionários do banco I)* recebemos a notícia da venda, demorou uns sete meses para eu ser realocada para o banco N... enquanto isso eu continuei trabalhando nas mesmas instalações *(mesma estrutura física do banco I, embora já vendido para o banco N)*... mas já para clientes do banco N”

Nos depoimentos de B2, B3 e B5 há um aspecto comum, todos eles declararam que a consolidação da venda do banco I para o banco N, ocorreu em um prazo estimado de um mês após terem recebido a notícia da venda do mesmo.



Pelo fato de B2 não ter conhecimento prévio sobre as mudanças que estavam acontecendo nos setores de trabalho do banco I, em decorrência da operação de aquisição, possivelmente o ambiente de trabalho de B2 estava permeado por um clima de incerteza.

A ênfase que B2 atribuiu ao fato de não ter conhecimento prévio sobre as mudanças ocorridas em seu ambiente de trabalho, vai ao encontro do conceito de fase de impacto de Lazarus e Folkman (1984), já que é nesta fase que a pessoa começa a perceber como a situação de mudança se coloca. Isto é, B2 começou a ter conhecimento sobre qual estava sendo o processo utilizado para consolidar a operação de aquisição entre os bancos.

Ressalta-se que as variações declaradas pelos entrevistados quanto a tempo que levou para consolidação da operação de aquisição, possivelmente decorreu do fato que na ocasião, os entrevistados exerciam cargos funcionais distintos e ocasionalmente trabalhavam nas mesmas agências do banco I. Nos dias de hoje, ou seja, 2010, este fato ocorre de maneira similar com os entrevistados no banco N, tal como foi declarado anteriormente (ver: seção 3.3.1 participantes da pesquisa).

A segunda questão realizada aos participantes de pesquisa foi:

2) Como foi que você ficou sabendo da efetivação da venda do banco I? Quem foi o portador desta notícia? Foram obtidos os seguintes depoimentos:

B1: “Veio um e-mail do pessoal da diretoria do banco I, para todos os funcionários. Não houve reunião, nem nada, apenas o e-mail informando sobre a venda do banco I”

B2: “Nunca teve alguém para dar essa notícia! Bom, nunca teve isso mesmo... Alias, tanto que nem os gestores sabiam (*da efetivação da venda do banco I*)... Foi por e-mail mesmo... os diretores (*do banco I*) mandaram para todo mundo (*os funcionários do banco I*). Depois do e-mail nós (*os funcionários*) sentamos com o meu gerente e ele (*o gerente*) disse que era pra gente ficar tranquilo, continuar fazendo o nosso trabalho que fazíamos até hoje, que tudo ia dar certo”

B5: “Olha, concretamente, tudo através de e-mail”

Nestes trechos dos depoimentos de B1, B2 e B5, há em comum o relato de que a forma pela qual eles ficaram sabendo da efetivação da venda do banco I para o banco N, foi por meio de um e-mail da diretoria do banco I enviado para todos os funcionários, tal como afirma B5 que o e-mail foi a forma concreta pela qual os funcionários receberam a notícia da operação de aquisição.

Observa-se que B1 evidencia que não houve uma reunião, nem algo similar para transmitir a informação de efetivação da venda do banco I para os funcionários. Já no relato de B2 nota-se que o gestor do banco I apenas transmitiu a mensagem de que a operação de aquisição não era motivo para que os funcionários ficassem inseguros, pois se eles mantivessem a realização rotineira de suas atividades profissionais, tudo iria dar certo, ou seja, não perderiam o emprego.

B3: “...teve umas apresentações isoladas assim... do banco I. Os diretores fizeram uma apresentação falando sobre como tudo iria ocorrer (*o processo de consolidação da aquisição e posterior permanência dos funcionários no banco N*)... Os diretores foram bem orientados... da parte do banco I, para gente passar por essa operação (*de aquisição do banco I*). Agora (*retoma rapidamente*) muito, muito formal, assim... não (*as apresentações da diretoria*)”

B4: “...os gestores do banco I prepararam uma documentação e informaram a gente (*todos os funcionários do banco I*) sobre como aconteceria o processo da nossa realocação (*profissional no banco N*)”

B6: “Então... foi quando os gestores informaram sobre o começo das mudanças da estrutura da agência (*adequação aos moldes do banco N*). Nessa ocasião eu também tive a primeira promoção de cargo... já comecei a realizar atividades para uma carteira de clientes do banco N”

Os trechos dos depoimentos de B3, B4 e B6 indicam que houve um procedimento por parte dos gestores do banco I em transmitir a notícia de como iria transcorrer o processo de consolidação da operação de aquisição do banco I pelo banco N.

O procedimento de comunicação realizado pelos diretores do banco I, ou seja, a notícia de segurança no emprego, possivelmente ajudou os entrevistados a passarem pela operação de aquisição, pois os diretores criaram uma condição de certa tranquilidade aos entrevistados, pelo fato de lhes assegurar a permanência de seus empregos e explicarem como se daria a operação de aquisição.

Nota-se que B3 enfatizou o aspecto de preparo dos diretores do banco I em informar os funcionários sobre como seria o processo de consolidação da operação de aquisição. Possivelmente as informações dos diretores do banco I fez B3 compreender que os funcionários do banco I iriam permanecer trabalhando no banco N.

Por meio de um documento feito pelos gestores e, posteriormente, repassado aos funcionários, B4 obteve conhecimento sobre como seria o processo de realocação dos funcionários do banco I no banco N.

Para B6 o conhecimento sobre o processo de efetivação da venda do banco I também ocorreu, mas quando iniciaram as mudanças estruturais da agência onde trabalhava. Na mesma ocasião, B6 obteve uma promoção profissional, o que possivelmente o fez considerar que não seria demitido em decorrência da operação de aquisição.

Observa-se que B3, B4 e B6 ao terem passado por um processo de transmissão de informações sobre a operação de aquisição e, por conseguinte, terem conhecimento de que seus empregos seriam assegurados, esta notícia de segurança nos seus empregos emergiu como um fator de proteção externo para eles, já que os ajudou a lidarem com a operação de aquisição.

Os entrevistados obtiveram um conhecimento preciso sobre como seria a operação de aquisição do banco I. Esta precisão criou uma condição propícia para eles lançarem mão de estratégias de enfrentamento para lidar com a situação, haja vista que para Lazarus e Folkman (1984) a precisão sobre a situação adversa vivenciada possibilita que a pessoa compreenda a situação na qual está inserida e, por conseguinte, identifique recursos para auxiliá-la a enfrentar a situação.

Posteriormente, foi indagada aos participantes de pesquisa a seguinte questão:

3) Como você encarou essa situação? Foi por eles respondido:

B1: “Eu encarei como ameaça porque foi um outro banco privado que comprou (*o banco I*). Eu acho que se tivesse sido outro banco, tipo assim, um banco público... eu acho que eu me sentiria mais confortável. Eu imagino que nesse caso, me daria uma estabilidade, por ser um órgão do governo... (*pausa*) Se eles (*o banco publico*) comessem a demitir, iria contra a política deles né?! Agora o privado (*o banco*) ele não tem nenhuma obrigação de manter os funcionários. O privado (*o banco*) busca muito funcionário jovem. Ai você percebe que o privado (*o banco*) vai contratar, e só querem um pessoal com no máximo 25 anos”

B5: “Claro que toda mudança você fica meio assim... em alerta pra ver o que vai acontecer. Eu acho que é normal do ser humano assustar com um pouco de mudança. Mas... (*esboça serenidade ao falar*) eu falei ‘Eu vou encarar!’ o que tiver que acontecer, vai acontecer, sabe?! Olha... eu fiquei normal (*retoma rapidamente*) assim, calma, tranquila... afinal era um desafio mesmo! Mas você fica também com mais curiosidade sobre o que vai acontecer, do que a situação te colocar medo, ou coisa assim... Sabe é uma curiosidade pra ver o que vai mudar, como que vai ser”

Para B1 a situação de consolidação da venda do banco I foi encarado como uma ameaça, o que vai ao encontro do conceito de reexame cognitivo de Lazarus e Folkman (1984). Uma pessoa ao se defrontar com um evento estressante da vida realiza um reexame cognitivo sobre a situação, pois é por meio desse processo que ela consegue compreender se a situação gerada pelo evento estressor lhe é ameaçadora ou desafiadora.

Embora B5 tenha ficado em estado de alerta frente à situação de mudança gerada pela operação de aquisição, ao realizar um reexame cognitivo sobre a situação, passou a encará-la como um desafio. Somente após B5 encarar a situação como um desafio é que emergiram os sentimentos de calma e tranquilidade frente à situação de venda do banco I, bem como, a curiosidade sobre o que viria a acontecer em seu ambiente de trabalho.

B3: “É uma questão de oportunidade. Você tem que avaliar se o banco vai te dar uma oportunidade ou não... na área que você está atuando dentro do banco... Se vai ter muita mudança... se vai ser melhor ou pior... Tem que fazer essa escolha de continuar ou não... e eu assumi como um desafio... Alias (*gesticula*) sempre é! Uma mudança sempre é um desafio. Pra mim, foi como se fosse o meu primeiro dia de emprego, independente de você está fazendo a mesma função (*realizada anteriormente no banco I*). Mas como esse ‘negócio’ de cultura (*cultura do banco*) sempre é uma novidade, então foi um desafio sim!”

B4: “Foi bem bacana assim, por que... (*pausa*) a imagem que a gente (*os funcionários do banco*) tem é de estar vindo para uma instituição segura (*banco N*)... para uma instituição ‘forte’, que embora tivesse ocorrendo toda essa operação de venda, nós estávamos indo para uma instituição na qual já estaríamos nos destacando né?! Uma empresa líder de mercado... Então pra mim, foi bem quisto”

B6: “Em um processo de operação (*de aquisição*)... eu imagino e até visualizei, como um processo de oportunidade também, porque talvez o diferencial de cada um (*dos funcionários do banco I*) seria avaliado de maneira diferente (*pelo banco N*). Então, de minha parte, eu busquei estar verificando melhor essa oportunidade... buscando com isso me diferenciar mais realmente”

Os reexames cognitivos realizados por B3, B4 e B6 sobre a operação de aquisição, fez com que eles encarassem a situação como uma oportunidade profissional. Ou seja, tal como afirmam Tavares *et al.* (2001), os reexames cognitivos atuam como um processo de reflexão pelo qual as pessoas conseguem reconfigurar o sentido da situação adversa com a qual se deparam.

No caso dos entrevistados, embora a efetivação da venda do banco I viesse a gerar um ambiente de trabalho permeado por incertezas, para B3, B4, B6 ao reconfigurarem o sentido da efetivação da venda do banco I, acabaram por encarar a situação adversa como sendo uma oportunidade profissional para eles.

B2: “Ah, normal (*gesticula*). Você está contratado e enquanto não tiver uma oposição ao seu serviço, você vai fazendo o que mandar né?!”

O reexame cognitivo realizado por B2 sobre a efetivação da venda do banco I, fez com que ele encarasse a situação de uma maneira que transpareceu uma suposta indiferença. Ou seja, não foi uma ameaça e nem um desafio a situação para B2. Levando em consideração as concepções de Perlin e Schooler (1978), possivelmente B2 conseguiu encarar com uma suposta indiferença a situação vivenciada em seu ambiente de trabalho ao fazer uso de uma estrutura de enfrentamento.

Isto é, B2 ao reexaminar cognitivamente o sentido da situação vivenciada no banco I, buscou neutralizar o caráter problemático da situação; controlar o significado de sua experiência frente à situação; e manter o equilíbrio emocional dentro de limites por ele administráveis. Ao fazer uso dessa estrutura, B2 conseguiu compreender com um olhar que transpareceu uma suposta indiferença frente à situação na qual estava inserido.

Em decorrência dos relatos obtidos acima, foi indagado aos participantes de pesquisa:

4) O que você sentiu nesse momento? Foram obtidos os seguintes depoimentos:

B1: “Medo! Eu senti medo”

B4: “No começo, como qualquer mudança, foi bem difícil. Eles (*o banco N*) têm um sistema totalmente diferente... Os clientes também sentiram as mudanças... Minha dificuldade maior foi me adaptar ao sistema (*sistema informatizado de gestão do banco N*)... Mas com dois, três meses, eu já estava adaptado...”

B6: “Olha... até o momento em que a estrutura da agência, de fato, mudou, foram aqueles seis meses de angústia viu?!... esperando pra ver o que ia ter de novo. Você fica naquela expectativa, porque tem muita especulação e você acaba não sabendo direito quais vão ser as mudanças e perspectivas...”

Observa-se que em B1 emergiu o sentimento de medo. Para B4 foi um momento difícil. E B6 vivenciou o sentimento de angústia até o momento da consolidação da operação de aquisição. Posteriormente emergiu em B6 os sentimentos de expectativa e incerteza, já que

a ele eram desconhecidas quais seriam as mudanças que, de fato, viriam a ocorrer em seu ambiente de trabalho.

Na concepção de Rodrigues (2009), ao emergirem sentimentos negativos tais como o medo e angústia, decorrentes de situações organizacionais adversas, evidencia-se que há um fator de risco sendo vivenciado pelos funcionários. Assim sendo, em face dos sentimentos que emergiram em B1, B4 e B6, observa-se que a operação de aquisição foi um fator de risco enfrentado por eles no ambiente de trabalho.

B2: “Eu tive expectativa só do que ia dar mesmo (*resultantes da operação de aquisição do banco I*)... de ter respostas para as perguntas, que ninguém tinha (*as respostas*). Eu não posso dizer que tive ansiedade, mas curiosidade em saber o que ia dar mesmo (*resultantes da venda do banco I*)”

B3: “Eu fui desafiado... e aceitei o desafio. Ah... normal nessa área (*área bancária*)... Foi uma oportunidade para mim!”

B5: “Uma expectativa de saber como é que ia ser lá (*trabalhar no banco N*)... Conhecer o que ainda nem imaginava...”

Conforme depoimento de B2, a efetivação da venda do banco I foi para ele uma situação que gerou expectativa e curiosidade. Não obstante, em B5 emergiram os mesmos sentimentos. Já B3 compreendeu a situação como um desafio por considerar ser uma oportunidade profissional para ele.

O modo como a situação foi percebida, interpretada e cognitivamente representada na mente dos entrevistados, lhes proporcionou lançar um olhar positivo sobre a operação de aquisição, o que vai ao encontro do conceito de *coping* de Lazarus e Folkman (1984). Um dos alicerces do conceito de *coping* é o processo que a pessoa realiza de perceber, interpretar e cognitivamente representar em sua mente o significado da situação que vivencia.

Aos participantes de pesquisa também foi questionado:

5) Como você reagiu perante a situação? Você tomou alguma atitude em relação a isso? Foram obtidos os seguintes relatos:

B1: “Quando você precisa... (*faz pausa e gesticula de forma impositiva*) de um trabalho, de um emprego... E só você tem a sua... quer dizer, você (*referindo-se a si própria*), está separada, morando com a irmã até se estabilizar, tem filhos e seus filhos dependem de você, você se adapta a qualquer coisa! (*pausa*) entendeu?... Você aprende novos procedimentos... muda de função... faz qualquer coisa pra se manter no emprego! [...] Meus filhos são meu apoio, porque eles são minha alegria... Eles são pequeninhos (*esboça leve sorriso*)... Com a tensão do dia a dia de você trabalhar no

banco... quando você tem filho, tem criança pequena, eles te ajudam a extravasar, porque você brinca com as crianças, aí você relaxa... se distrai”

Observa-se no relato de B1 que a venda do banco I gerou abruptas mudanças em seu ambiente de trabalho, o que a fez considerar que seria necessário lidar com as novas situações para manter o seu emprego.

Em face das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, B1 se defrontou com a necessidade de restabelecer e/ou manter o seu equilíbrio emocional frente à situação. Na concepção de Lazarus e Folkman (1984) a busca por este equilíbrio é o que cria na pessoa uma condição necessária para a utilização de fatores de proteção frente às adversidades com as quais ela se defronta.

No caso de B1, o *coping* é identificado pela autodeterminação, ou seja, a obstinação que ela demonstrou, ao julgar-se capaz de realizar qualquer atividade para manter o seu emprego. Esta característica de B1 desvela outro fator de proteção interno, sua autoconfiança ao considerar-se capaz de se adaptar a quaisquer circunstâncias no trabalho.

Os dois fatores de proteção internos de B1 estão atrelados a um terceiro, isto é, a sua responsabilidade, já que por ser uma pessoa responsável para com os seus filhos, que ela enfrentou as mudanças organizacionais para manter-se empregada.

Observa-se também que B1 foi capaz de aprender novos procedimentos para lidar com as situações de mudanças em seu ambiente de trabalho. A capacidade de aprendizado de B1 também emergiu como um fator de proteção interno, tal qual a mobilidade funcional de B1 por ser capaz de se adequar a novas funções de trabalho.

No relato de B1 observa-se que emergiram os *buffers*. Os fatores de proteção externos foram seus filhos por a deixarem em um estado de alegria, bem como as próprias atividades de recreação/lazer realizadas junto a seus filhos, já que por meio dessas atividades B1 consegue se distrair e relaxar frente a situações estressantes do trabalho.

Observa-se que a irmã de B1 ajudou-a no momento de sua separação que ocorreu no mesmo momento da operação de aquisição. Assim sendo, nota-se que a irmã também foi um fator de proteção externo utilizado por B1 para lidar com as situações adversas de sua vida.

Outro fator de proteção externo de B1 acaba sendo o próprio emprego no banco N, pois estar empregada lhe deu condições de cumprir suas responsabilidades para com seus filhos, ou seja, suas responsabilidades financeiras de manter sua família.

B2: “A primeira reação foi a de saber que o banco N não tinha o cargo que eu exercia no banco I. Então eu falei ‘Tenho que fazer alguma coisa pra mudar!’. Eu continuei fazendo o meu (*atividades de trabalho*) e... eu fui me especializar e tirar a ANBID<sup>3</sup>, que é o certificado CPA-10 do mercado financeiro. Eu queria atingir mais alguns ‘coisas’ (*objetivos pessoais*) lá dentro... (*do banco N/ com a profissão de bancário*) Trabalhando eu atinjo o que eu quero sabe?! [...] Na verdade... ia ter que fazer alguma coisa entendeu?! (*para lidar com o novo ambiente de trabalho*) Quanto aos colegas do banco I... a gente estava no mesmo ‘barco’ (*mesma situação de trabalho*)... então foi mais eu mesmo... iniciativa minha mesmo... ‘Quero?’ ‘Não quero?’... e vamos lá (*prosseguir trabalhando no banco*)”

A precisa compreensão de B2 sobre as mudanças ocorridas em seu ambiente de trabalho, o fez perceber que precisaria fazer algo, isto é, encontrar alguma maneira alternativa para lidar com as novas situações geradas no ambiente de trabalho do banco N.

Para tanto, os fatores de *coping* utilizados por B2 foram a autoconfiança, permanecer trabalhando, ambição e iniciativa. A autoconfiança de B2, observada no momento em que ele considera-se capaz de encarar as situações de mudanças no ambiente de trabalho. A decisão de continuar realizando as atividades de trabalho, emergiu para B2 como um fator de proteção interno para lidar com a situação adversa. A ambição foi deflagrada quando B2 reconheceu que existiam outros objetivos a serem atingidos por meio de sua profissão, o que possivelmente o levou a encarar a situação. E a iniciativa o deixou em condições de reagir frente às potenciais situações adversas que viriam a emergir em seu ambiente de trabalho.

Os *buffers* identificados no relato de B2 foram a especialização obtida por meio da certificação ANBID e a própria condição de estar empregado. Para B2 a realização de seus objetivos pessoais está diretamente associada a sua condição de estar empregado.

B3: “Ah eu encarei!... (*a situação de venda do banco I*) Eu fui estudar o que o banco N queria... e continuei trabalhando, porque independente do banco, eles (*os bancos*) sempre vão querer resultados e... banco quer isso, quer que você trabalhe... Foi mais assim... aprender questão de sistemas (*sistemas de gestão do banco N*), coisas operacionais assim. E também... (*pausa*) eu não parei de estudar. Os meus estudos continuam na verdade... Eu já tinha uma faculdade de economia... e agora faço direito (*curso de graduação*)... Minha

<sup>3</sup> Exame de certificação CPA-10 da ANBID é regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil. Destina-se à certificação de profissionais que desempenham atividades de comercialização e distribuição de produtos de investimento diretamente ao público investidor em agências bancárias. Fonte: <http://www.anbid.com.br> – acesso em: 01 de novembro de 2010.



família também é bem tranquila, então foi tudo bem em relação a essa situação (*novo ambiente de trabalho*)”

O  *coping*  é identificado na autoconfiança de B3 para enfrentar a operação de aquisição. Também em sua capacidade de aprendizado que criou a ele a condição de lidar com os novos sistemas de gestão encontrados no banco N. O fato de B3 conseguir realizar suas atividades profissionais sob constante pressão, também foi um fator de proteção interno para lidar com as mudanças no ambiente de trabalho.

Outro fator de proteção interno de B3 foi permanecer realizando suas atividades de trabalho, pois a sua precisa compreensão sobre a realidade do ambiente de trabalho em instituições financeiras, o fez continuar realizando o seu trabalho para lidar com o novo ambiente de trabalho e assim, continuar gerando os resultados desejados pelo o banco N.

Os  *buffers*  identificados no relato de B3 foram a sua decisão de cursar outra graduação, o curso de direito, bem como, a sua família, por expressarem um comportamento tranquilo que o ajudou a encarar as situações adversas vivenciada no ambiente de trabalho.

B4: “O que eu vejo é... (*pausa*) com a venda do banco I, surgiu uma oportunidade maior! Continuei meu trabalho porque eu vi que poderia ter um crescimento profissional, de promoção... [...] Só não teve melhora com relação ao salário. Nosso teto salarial não foi alterado, manteve-se... Mas tem muita oportunidade (*no banco N*). Já estão aparecendo, porque eu me mantenho sempre aprendendo (*procedimentos/áreas do banco N*) e me informando sobre como tem ‘andado’ o mercado (*financeiro*)... Eu continuo trabalhando com afinco e aceitando as oportunidades”

O  *coping*  é identificado no depoimento de B4 em sua capacidade de aprendizado, de permanecer trabalhando e em sua autodeterminação, demonstrada pela busca de outras oportunidades profissionais dentro do banco N, o que desvela também a sua autoconfiança em considerar-se em condições de assumir novas atribuições profissionais e aprender novos procedimentos e funções do banco N.

Um fator de  *buffer*  para B4 foi a sua busca por informações externas sobre o mercado financeiro. Tal atividade propiciou a B4 ter conhecimento sobre os possíveis processos de mudanças e oportunidades que viriam a ocorrer no mercado onde atua profissionalmente.

B5: “Primeiro que a gente foi trabalhar em um ambiente assim... péssimo! (*sarcasmo na fala*) Nós trabalhávamos (*logo no inicio no banco N*) em oito numa mesa redonda de reunião, com oito computadores um do lado do outro, que era um com sistema do banco I e outro com o sistema do banco

N... Não tinha um local pra você colocar papéis... (*gesticula*) a gente tinha que colocar os papéis no colo! (*esboça indignação*) Não tinha espaço pra nada. Ficava um do lado do outro (*os funcionários*) todos amontoados... Nessa condição nós ficamos seis meses. E também ninguém explicou nada. O que você vai fazer... Só falaram assim, aqui é o lugar de vocês, esse computador é sistema banco I e esse outro é banco N. Ai eu continuei fazendo as mesmas coisas que eu fazia no banco I (*atividades de trabalho*). Como não teve treinamento para aprender o sistema de trabalho deles (*do banco N*), eu resolvi aprender por conta. Embora eu tivesse em período de pré-aposentadoria, eu corri atrás e aprendi! Eu também pensei em voltar estudar, mas ai desconsidere... foi uma idéia passageira. Mas claro, minha família sempre me apoiou em minhas escolhas nesses momentos (*situações de mudanças do ambiente de trabalho*)... e eu sou religiosa e isso me da muita força!”

Observa-se que B5 vivenciou situações adversas no banco N. Em face dos sentimentos negativos que emergiram em B5, sobretudo, em sua afirmação de que o novo ambiente de trabalho era péssimo, vai ao encontro do conceito de fatores de risco de Yunes e Szymanski (2001). Para estas autoras, os fatores de risco aumentam a probabilidade da pessoa apresentar problemas físicos, sociais e emocionais em face de eventos negativos da vida, o que para B5 decorreram das péssimas condições de trabalho.

Para lidar com o ambiente de trabalho B5 fez uso de fatores *coping* deflagrados em sua capacidade de aprendizado quanto ao sistema de trabalho do banco N. Outro fator de *coping* foi o fato de B5 conseguir trabalhar sob pressão e não sucumbir às situações adversas vivenciadas no banco N. A responsabilidade de B5 também foi um fator de proteção interno, pois embora ela já estivesse em período de pré-aposentadoria, mesmo assim dedicou-se a aprender os novos procedimentos de trabalhos exigidos pelo banco N.

A responsabilidade profissional de B5 evidenciou outro fator de *coping*, a sua capacidade de ponderação tanto sobre a situação adversa vivenciada no ambiente de trabalho, como em relação a possibilidade de retomar os estudos. Possivelmente a capacidade de ponderação de B5 lhe deu condições de decidir encarar a situação adversa com a qual se defrontou no banco N.

Os *buffers* identificados no relato de B5 foram o apoio de sua família para lidar com as situações adversas do ambiente de trabalho e sua religiosidade, sendo esta a sua fonte de força frente às situações da vida que lhe causam sentimentos negativos.

B6: “Minha família... total apoio, sempre 100%! É... (*pensativo*) de carreira acadêmica eu não me preocupei, até mesmo porque eu tenho formação em bacharel em administração de empresas e tenho também uma especialização. (*retoma rapidamente*) E no meio dessa situação toda da venda do banco I, a

gente (*no caso ele próprio*) acaba tendo a informação de que nem todos os colegas (*de trabalho*) têm uma especialização... vamos dizer assim. Então, eu fiquei tranquilo desse lado meu acadêmico e de formação”

No relato de B6 nota-se os fatores de *coping* de autoconhecimento e autoconfiança, pois B6 não manifestou preocupação frente a situação que estava ocorrendo em seu ambiente de trabalho por considerar que sua condição de formação acadêmica, ou seja, um fator de proteção externo, lhe asseguraria, possivelmente uma diferenciação profissional.

Outros *buffers* identificados no relato de B6 foram a sua família que sempre o apoiou e a informação sobre a formação acadêmica de colegas de trabalho, já que a partir dessa informação B6 considerou não estar ameaçado de perder o seu emprego.

Em todos entrevistados emergiram fatores de proteção internos e externos para lidar com a operação de aquisição. Este fato vai ao encontro da concepção de Rutter (1985) ao afirmar que os fatores de proteção são todos os recursos que as pessoas empreendem para lidar com as transições e mudanças da vida que geram situações adversas.

Ressalta-se que embora os entrevistados tenham se defrontado com situações adversas no ambiente de trabalho e que, por vezes, neles emergiram sentimentos negativos, evidencia-se o conceito de adversidade de Gallende (2004). Para este autor exatamente pelo fato das situações adversas deixarem as pessoas em condições vulneráveis, é que elas conseguem buscar meios de lidar com a situação e, por conseguinte, as fazem lançar um olhar positivo sobre a situação adversa ao qual estão inseridas.

Os entrevistados encontraram e desenvolveram maneiras alternativas para lidar com as situações adversas do ambiente de trabalho. Ou seja, eles não buscaram eliminar o fator de risco gerado pela operação de aquisição, mas conseguiram lidar com a situação.

Este comportamento demonstrado pelos entrevistados vai ao encontro da concepção de Barlach (2005), ao afirmar que as pessoas conseguem ser resilientes frente a um fator de risco, exatamente por não buscar eliminá-lo, mas ao conseguirem encontrar maneiras de lidar e não sucumbir ao risco.

A partir dos resultados obtidos, o quadro 03 sintetiza os fatores de proteção que os entrevistados lançaram mão na fase de impacto, isto é, na fase de consolidação da operação de aquisição do banco I.

FASE DE IMPACTO		
Fatores de Proteção		Entrevistado (s)
<b>Coping</b>	Ambição	B2
	Autoconfiança	B1; B2; B3; B4; B6
	Autoconhecimento	B6
	Autodeterminação	B1; B4
	Capacidade de aprendizado	B1; B2; B3; B4; B5; B6
	Capacidade de ponderação	B5
	Iniciativa	B2
	Mobilidade funcional	B1
	Permanecer realizando atividades de trabalho	B2; B3; B4
	Responsabilidade	B1; B5
	Conseguir trabalhar sob pressão	B3; B5
<b>Buffers</b>	Atividades de lazer com os filhos	B1
	Certificação ANBID	B2
	Cursar outra graduação	B3
	Estar empregado	B1; B2
	Família / Irmã	B1; B3; B5; B6
	Filhos	B1
	Formação acadêmica	B3; B6
	Formação acadêmica dos colegas de trabalho	B6
	Manter-se informado	B4
	Notícia de segurança no emprego	B3; B4; B6
	Religiosidade	B5

**Quadro 03** – Fatores de proteção utilizados pelos entrevistados na fase de impacto

**Fonte:** elaborado pelo autor

### 4.3 Fase de pós-confrontação

Em busca de revelar no depoimento dos entrevistados os mecanismos de defesa que eles lançaram mão para lidarem de maneiras alternativas com a operação de aquisição e reconfigurarem o significado dessa situação adversa, foi indagada aos entrevistados uma série de questões. O primeiro questionamento realizado foi:

1) O que representou a venda do banco I para você no momento em que soube da venda? Foi por eles respondido:

B1: “Eu estou há 15 anos lá (*no banco*), então sempre teve boatos ‘Ah, foi vendido (*o banco I*) para o banco tal’, ‘Ah, foi vendido (*o banco I*) para aquele banco’... então quase todo ano aparecia uma conversa dessa, que (*o banco I*) tinha sido vendido. Então é uma coisa que a gente já espera! O espírito da gente já está preparado... Eu como sou bancária a 15 anos, eu já estou esperando o pior! Não fico na expectativa de que eu vou me aposentar no banco I. Não sei se é minha maneira de pensar?... esse lado negativo”

B2: “A gente fica com medo do que vai acontecer, mas... (*gesticula*) a gente continua (*a exercer as atividades profissionais no banco*)... A gente (*os*

*funcionários do banco)* só ficava assim ouvindo toda hora que o banco I era forte, era uma empresa grande, sustentável... e derrepente acontece isso (*a venda do banco I*)... Então pareceu que tudo (*o que era falado pelo banco I*) era uma mentira... bom talvez tenha sido uma estratégia do banco I, mas... (*esboça expressão de dúvida*)”

Observa-se que para B1 a venda do banco I já era um acontecimento esperado por parte dos funcionários do banco I. Para B2 a operação de aquisição, possivelmente, foi uma estratégia do próprio banco I para encobrir a fragilidade competitiva da instituição frente ao mercado financeiro.

Nota-se que B1 não desenvolveu expectativas profissionais em decorrência da venda do banco I. Pelo contrário, B1 enfatiza que ao longo de sua experiência como bancária, não ostenta mais perspectivas positivas sobre a função que exerce. Ou seja, B1 passou a perceber somente o lado negativo das situações de mudanças que ocorrem em seu ambiente de trabalho.

Em B2 emergiram os sentimentos de medo e incerteza frente às mudanças no ambiente de trabalho. No entanto, ele continuou exercendo suas atividades de trabalho, embora tenha se sentido enganado pelo banco I, já que lhe transmitiam um discurso organizacional promissor sobre a competitividade do banco I em seu mercado de atuação e o que, de fato, ocorreu foi a venda do banco para outra instituição (banco N).

B3: “O banco I vinha sendo sempre assediado pelo mercado (*ofertas para comprá-lo*)... Ele (*o banco I*) tinha resultados bacanas, mas outros bancos, principalmente o banco N, tinham resultados maiores... expressivos. Então a gente (*os funcionários*) já esperava um pouco a venda do banco I. Pra mim, acabou sendo um ‘caminho natural’ do banco I”

B5: “Várias coisas passam na cabeça da gente. Eu pensava que era impossível em um banco igual o que a gente trabalhava (*banco I*) ter falido! Por que o banco I tinha toda uma estrutura... o nosso presidente (*presidente do banco I*) era uma pessoa bem sensata, ‘pé firme’ e tal... (*retoma rapidamente*) Mas aí eu pensei que anos atrás teve aquela crise do dólar, sabe?! Então acho que influenciou (*para a consolidação da venda do banco I*). Então... acabou sendo um procedimento necessário eu acho...”

Para B3 a operação de aquisição do banco I representou um processo já esperado, isto é, uma alternativa que o banco I acabaria adotando. Não obstante, para B5 a venda do banco I representou um procedimento necessário, em face da crise que afetou o mercado financeiro anteriormente à efetivação da operação de aquisição.

Embora o discurso organizacional interno do banco I indicasse um cenário organizacional prospectivo, nota-se que a venda do banco I era um procedimento já aguardado pelos funcionários do banco I. No entanto, B5 só reconheceu o possível motivo da venda do banco I ao fazer uso de seu conhecimento sobre o que havia ocorrido com o mercado financeiro nos últimos anos.

B4: “Foi uma grande oportunidade profissional para mim!”

B6: “Foi uma agremiação muito grande do mercado, do segmento (*financeiro*) que foi constituída né?! Assim, assustou um pouco pelo tamanho que ficou (*a estrutura do banco N*), pelo salto que ele (*o banco N*) deu na frente de outros concorrentes. Pra você ter uma idéia, o banco N ficou em primeiro lugar (*no mercado financeiro*) e muito distante do segundo lugar, que também é um concorrente fortíssimo do mercado (*financeiro*)”

Enquanto para B4 a operação de aquisição representou uma oportunidade profissional, para B6 foi uma situação que lhe deixou um tanto assustado, isto é, impressionado com as dimensões que o banco N passou a ter no mercado financeiro nacional após ter adquirido o banco I.

Em face das distintas representações que os entrevistados tiveram sobre a operação de aquisição, evidencia-se a concepção de Lazarus e Folkman (1984) ao considerarem que o significado de um evento estressor está relacionado ao momento de vida da pessoa e as mudanças que ocorrem no ambiente ao qual ela está inserida. Ou seja, compreende-se que os entrevistados desenvolveram representações distintas sobre a operação de aquisição, pois estavam em momentos de vida diferentes e, por conseguinte, perceberam de maneiras distintas as mudanças geradas no ambiente de trabalho em decorrência da venda do banco I.

Posteriormente, os entrevistados foram indagados sobre:

2) Você se sentiu ameaçado ou desafiado com a venda do banco I para o banco N? Quem te ajudou e/ou o que você fez para lidar com esse sentimento? Foram obtidos os seguintes relatos:

B1: “Eu me senti ameaçada. Como te disse, eu senti medo quando soube da venda do banco I [...] Além disso, (*da venda do banco I*) eu estava acabando de me separar... Olha não foi fácil! Eu tive que ir morar com minha irmã... que me deu uma ajuda até eu alugar um apartamento para os meus filhos e pra mim. [...] No banco eu estava disposta a tudo, aprender o que fosse... porque eu já sabia que a partir dali (*do momento de vida de B1*) os meus filhos iriam depender só de mim!”

Considerando o relato de B1 observa-se o sentimento de ameaça que emergiu ao receber a notícia de venda do banco I. Este fato vai ao encontro das concepções de Dell’Aglío e Hutz (2002), ao afirmarem que geralmente emergem sentimentos negativos nas pessoas, quando elas não se sentem em condições de confrontar diretamente o problema e, por conseguinte, passam a evitar/negar a existência do fator de risco.

Não obstante, para Lazarus e Folkman (1984) a estratégia de evitar/negar o fator de risco, refere-se a forma focada na emoção pela qual a pessoa empreende o seu processo de enfrentamento. A forma focada na emoção é deflagrada quando a pessoa enfrenta um fator de risco, imbuída de um sentimento de ameaça, o que possivelmente ocorreu com B1.

A irmã de B1 foi um fator de *buffer* ao auxiliá-la frente às situações adversas que vivenciou em sua vida pessoal e profissional. No entanto, não é possível afirmar que a irmã de B1 lhe apóia em todas as situações adversas de sua vida, o que vai ao encontro das concepções de Tavares *et al.* (2001) ao considerarem que os fatores de proteção das pessoas variam com o tempo e com as circunstâncias vivenciadas por elas ao longo da vida.

Sendo assim, o auxílio da irmã de B1 possivelmente foi uma estratégia de enfrentamento de estilo situacional, já que na concepção de Lazarus e Folkman (1984), trata-se da estratégia de enfrentamento utilizada pela pessoa para auxiliar na resolução, especificamente, de uma determinada situação adversa, o que foi o caso de B1 ao mobilizar o auxílio de sua irmã como um fator de proteção externo.

B2: “Foi um desafio! Foi um desafio! Mas a gente fica com medo do que pode acontecer... [...] Meus colegas de trabalho não podiam ajudar, porque todos estavam na mesma... (*situação de venda do banco I*) [...] Como te falei... fui me certificar... (*certificado da ANBID*) Você tem que aprender e mostrar que sabe, pra ter um diferencial no banco sabe?!”

Nota-se que a capacidade de aprendizado e a certificação da ANBID foram as estratégias de enfrentamento utilizadas por B2 para lidar com a situação de venda do banco I. Observa-se ainda que a certificação da ANBID foi realizada por B2 somente em face da operação de aquisição, o que agrega a esta estratégia de enfrentamento um estilo situacional.

B3: “Foi um desafio mesmo! [...] Na verdade... eu fui fazer a segunda graduação... (*em direito*) Quanto à minha formação acadêmica, eu já estava tranquilo... foi só pra melhorar (*cursar outra graduação*). Mas claro, tive que aprender os sistemas do banco N... coisa de pouco tempo. Sem ser no banco... (*pensativo*) minha família mesmo que sempre me apoiou”

Pelo fato de B3 declarar que sua família sempre lhe apoiou em momentos de adversidade, possivelmente esta estratégia de enfrentamento tem estilo disposicional, tal qual foi fundamentado por meio das concepções de Lazarus e Folkman (1984).

A formação acadêmica de B3 o fez considerar-se detentor de um diferencial em sua qualificação profissional. Isto indica que a condição acadêmica de B3 também foi uma estratégia de enfrentamento lançada mão por ele frente à operação de aquisição. Ressalta-se que sendo a formação acadêmica de B3 uma condição permanente para sua vida, essa estratégia de enfrentamento tem estilo disposicional.

Nota-se ainda que a estratégia de enfrentamento de aprender a utilizar os sistemas do banco N, possivelmente para amenizar os impactos do novo ambiente de trabalho, foi lançada mão por B3 com estilo situacional para lidar com o momento de ambientação ao novo ambiente de trabalho.

B4: “Pelas oportunidades que ‘vi’, foi um desafio. Você tem que aprender muita coisa nova (*procedimentos de gestão/sistema do novo ambiente de trabalho*) e se é preciso eu aprendo! Informação nunca é demais! [...] Olha dependeu mais de mim mesmo. (*encarar a situação como um desafio*)”

A capacidade de aprender os procedimentos e sistemas de gestão do banco N foi uma estratégia de enfrentamento que B4 lançou mão para amenizar os impactos de seu novo ambiente de trabalho. Nota-se ainda que a capacidade de aprendizado de B4 foi utilizada com estilo é situacional, já que foi utilizada para aprender os novos sistemas do banco N.

Possivelmente a busca por informação/conhecimento realizada por B4 foi para ele uma estratégia de enfrentamento para conhecer novas oportunidades profissionais e/ou preparar-se para lidar com situações de mudanças. Pelo fato de B4 enfatizar que informação nunca é demais, observa-se que esta estratégia de enfrentamento tem estilo disposicional.

B5: “Desafio sim... Eu continuei mesmo sem saber o que poderia acontecer... Deus te fortalece nessas horas sabe?! Claro que a família sempre está ‘ali’... te dizendo que tudo vai dar certo. [...] No banco (*banco N*) mesmo... eu tive que me virar pra aprender a usar os sistemas deles... Quando você quer mesmo, sempre dá um jeito e se vira (*aprende*)”

No relato de B5 sua religiosidade emerge como uma estratégia de enfrentamento cujo estilo é disposicional, já que B5 lança mão de sua fé em Deus frente a todas as situações adversas que vivencia. Não obstante, o incentivo/apoio da família de B5 também é uma estratégia de enfrentamento de estilo disposicional.



Quanto à estratégia de B5 em aprender a utilizar os sistemas do banco N, está em consonância com as considerações realizadas sobre esta estratégia de enfrentamento também observada e já discutida nos relatos anteriores de B3 e B4.

B6: “As perspectivas foram positivas, porque no banco N você vê que é bem estruturado... *(os processos de gestão da instituição)* Depende de você também dá continuidade aos processos do banco... É ter atenção pra aprender e colocar em prática. [...] Agora quem?... acho que já te falei, foi minha família mesmo”

A capacidade de aprendizado de B6 foi para ele uma estratégia de enfrentamento, pela qual B6 conseguiu dar continuidade aos processos de gestão do banco N, cumprindo assim, com as suas atividades profissionais.

O apoio da família de B6 também foi utilizada como uma estratégia de enfrentamento para lidar com as situações do ambiente de trabalho. No entanto, não é possível afirmar que a família de B6 o apoiou frente a outras situações adversas de sua vida. Assim sendo, frente à operação de aquisição, o apoio da família de B6 foi uma estratégia de enfrentamento de estilo situacional.

Exceto B1, que encarou a situação como uma ameaça, nos relatos de B2, B3, B4, B5 e B6 há uma característica comum em seus depoimentos. Para eles a operação de aquisição do banco I foi encarada como uma situação que lhes proporcionariam oportunidades profissionais e, por este motivo, a situação foi um desafio para eles.

Tal qual foi abordado por Lazarus e Folkman (1984), quando as pessoas frente a um evento estressor, conseguem compreender a situação como um desafio, isto quer dizer que geralmente tais pessoas sentem-se confiantes para confrontar diretamente o evento estressor. Por conseguinte, a forma pela qual é empreendido o processo de enfrentamento é focada no problema, na medida em que as pessoas sentem-se confiantes para lidar com a situação.

Ou seja, possivelmente os entrevistados, exceto B1, utilizaram a forma focada no problema para lidar com a operação de aquisição, já que neles emergiu um sentimento de confiança que os fez encararem a situação como um desafio.

A partir dos relatos obtidos dos entrevistados, foi a eles questionado:

3) Você sentiu que ocorrem mudanças significativas em sua vida e em seu trabalho?

Quais? Eles declaram que:

B1: “A aquisição do banco I ocorreu junto com problemas particulares meus que... mudou toda minha vida! Aconteceram várias coisas que mudaram minha vida. Eu me separei... *(pausa)* No trabalho... o cargo que eu ocupava no banco I, ele *(o cargo)* era mais comercial. E agora no banco N, o meu cargo é mais operacional. Então essa é uma dificuldade que senti um pouquinho. Por que no banco I eu tinha mais contato com clientes, eu vendia produtos, era mais reconhecida... Essa diferença de cultura *(entre os cargos dos bancos)* eu senti, porque eu acho que eles *(o banco N)* sobrecarregam mais *(os funcionários nas atividades de trabalho)*”

B3: “Muda sempre o dia a dia né?! Eu posso dizer que meu trabalho *(função no banco N)* ganhou um pouco mais de dinamismo... uma forma mais direta de cobrança... também é uma área com mais autonomia... Mudou sim! Mudou bastante”

B5: “Eu senti!... principalmente o enrolamento *(a não explicação)* para te falarem *(os gestores do banco N)* o que você ia fazer *(atividades profissionais)*... Teve muita demora pra definirem o meu cargo no banco N... Houve assim, definiram as funções de algumas pessoas, mas passou pouco tempo voltaram atrás sabe?! Então essa indefinição do banco N me faz crer que eles *(os gestores do banco N)* não deram a mínima pra nós *(funcionários do banco I)*... *(retoma rapidamente e altera tom de voz)* Nem como funcionário, nem como ser humano”

B6: “Ocorreram... cresci muito profissionalmente. É bom saber que você está em um banco *(banco N)* que é líder de mercado”

Ocorreram mudanças significativas nas vidas dos entrevistados em decorrência da operação de aquisição. Para B1 houve uma certa dificuldade de se adequar às atividades profissionais do banco N, pois a sua área de atuação foi modificada. A diferença de cultura organizacional entre os bancos foi percebida por B1 quando o banco N passou a sobrecarregá-la de atividades profissionais, fato este que não ocorria no banco I.

No depoimento de B3 nota-se similaridade com as mudanças apontadas por B1, já que para o entrevistado os gestores do banco N exercem uma forma mais enfática, isto é, direta de cobrança das atividades de trabalho de seus subordinados. Esta modificação foi entendida por B3 como sendo um fator de dinamismo do ambiente de trabalho do banco N, que ele não havia vivenciado anteriormente no banco I.

Para B5 a percepção de mudança delimitou-se ao como se deu o processo de disseminação das informações profissionais no novo ambiente de trabalho. Para B5 não houve um processo efetivo de informação que orientasse os funcionários do banco I quanto às formas de se trabalhar no banco N. Este fato instaurou uma fase de muita indefinição, o que a fez sentir que o banco N estava descompromissado com os funcionários do banco I.

No depoimento de B6 observa-se que a principal mudança que ocorreu em sua vida foi a obtenção de um crescimento, isto é, um desenvolvimento profissional em decorrência da experiência adquirida ao vivenciar a operação de aquisição. Nota-se que o fato de B6 estar trabalhando em um banco líder de mercado, o fez se sentir prestigiado por fazer parte da equipe de profissionais do banco N.

B2: “Ah, mudança significativa eu não posso falar pra você que aconteceu não, entendeu?! Tiveram mudanças por causa da venda do banco I, mas eu só passei por uma fase de dúvidas... *(sobre o que aconteceria no ambiente de trabalho após a venda)* mesmo”

B4: “Não, não... não teve muito alteração não... Mudança pra mim é quando você não espera algo acontecer e derrepente acontece... e da venda do banco I, já se fala internamente *(entre os colegas do banco I)* que poderia acontecer”

Observa-se que B2 e B4 não perceberam mudanças significativas em face da operação de aquisição do banco I. Para B2 ficou evidente apenas o sentimento de curiosidade, que nele emergiu, frente às quais seriam as mudanças que viriam a ocorrer em seu ambiente de trabalho. Já para B4 o significado de mudança tem uma definição particular, o que o fez afirmar que não ocorrem grandes alterações em sua vida, pois a operação de aquisição era uma situação esperada por ele.

Os entrevistados também foram questionados sobre:

4) O que significou para você vivenciar essa situação? Por eles foi declarado:

B1: “Ah... *(longa pausa)* eu me sinto até fortalecida, porque você adquire mais conhecimento né?!”

B3: “A gente aprende né?! A partir do momento que você está trabalhando, independente da área, você está aprendendo cada dia mais! Principalmente devido à venda do banco I, eu passei para um banco *(banco N)* que é líder de mercado, e isso é diferente entendeu?! A organização em si, é diferente. A forma de administrar o banco *(banco N)* é muito boa. O banco N é bom nisso!”

B4: “Foi um experiência muito boa, por que conheci todo o processo de migração... tudo o que ocorre no banco, interna e externamente... apesar de que é muito corrido, muita informação... Nós *(os funcionários do banco I)* não tivemos muito treinamento no banco N. Então foi no dia a dia que você vai se adaptando... vai aprendendo novas situações, novas ferramentas *(do sistema de gestão do banco N)*. Mas é isso, é saber como funciona todo o processo de migração do banco... Hoje você vem trabalhar e amanhã... já

está totalmente diferente! (*gesticula*)... Eu achei que esse mudança (*venda do banco I*) iria ser um ‘bicho’ muito mais complicado, mas eu não senti tanta dificuldade não”

Nos trechos dos depoimentos de B1, B3 e B4, identifica-se o aprendizado como um aspecto comum relatado pelos entrevistados. Além do aprendizado, para B1 a experiência de vivenciar a operação de aquisição lhe proporcionou desenvolver um fortalecimento, possivelmente por ter compreendido que era capaz de enfrentar situações de abruptas mudanças em sua vida profissional e pessoal.

Para B3 a experiência de passar pela operação de aquisição do banco I, lhe possibilitou conhecer os processos de gestão do banco N, sendo estes possivelmente processos superiores frente aos quais estava acostumado a executar/lidar no banco I.

Ao enfrentar a aquisição do banco I, B4 compreendeu que a adaptação às mudanças do ambiente de trabalho ocorre no dia a dia. À medida que B4 conheceu o processo de migração entre os bancos e conseguiu ir se adaptando as novas situações de seu ambiente de trabalho, emergiu nele a consideração de que passar por essa experiência foi um momento positivo para sua vida, possivelmente pelo aprendizado obtido.

B2: “Eu acho assim... (*gesticula*) até hoje ainda tem bastante coisa que o pessoal diz que vai mudar (*no banco N*). Mas hoje em dia, não importa pra mim, se vai mudar ou não! Porque você tem que fazer o seu (*atividades de trabalho*) e... tentar fazer bem. O que vai acontecer, vai ‘ditar’ o trabalho que tem que ser feito... Hoje em dia eu já me sinto bem no banco N. Pode tudo mudar, mas hoje eu já estou mais tranquilo já”

B5: “Você sabe que pra mim, foi ótimo né?! Por que eu cresci bastante... foi muito bom. Eu cresci como pessoa, porque profissionalmente foi um arraso! (*faz expressão de tédio, fazendo entender o sentido negativo do termo arraso*) Mas como pessoa assim, eu cresci muito. Hoje em dia... qualquer mudança pode vir!”

B6: “Ah... crescimento pessoal, profissional, controle emocional... Isso agregou, de fato, porque uma coisa (*a venda do banco I*) que a gente (*o funcionários do banco I*) achou que ia ser tão difícil... Ai você vê hoje já tudo conquistado e levando de uma maneira corriqueira... Acaba que as informações vão chegando e você vai se adaptando”

Em B2, B5 e B6 emergiram distintos significados da experiência obtida com a venda do banco I. No relato de B2 observa-se que ele desenvolveu a capacidade de ser destemido quanto às situações de mudanças de sua vida, principalmente no contexto profissional.

Embora tendo vivenciado a mesma situação no ambiente de trabalho, B5 considerou que em termos pessoais ela se desenvolveu. No entanto, B5 relata que profissionalmente a operação de aquisição do banco I lhe foi prejudicial.

Tal qual afirmam Hutz *et al.* (1996), quando as pessoas são impactadas negativamente por situações adversas, nelas ocorrem um desequilíbrio emocional, já que nelas emergem uma condição de vulnerabilidade que as impedem de responderem satisfatoriamente ao estresse gerado por sua exposição ao fator de risco.

Não é possível afirmar quais aspectos foram prejudiciais para B5, mas possivelmente o que a prejudicou profissionalmente foi a condição de vulnerabilidade gerada pela operação de aquisição em seu ambiente de trabalho e, por conseguinte, as deficitárias condições de trabalho com as quais teve de lidar no banco N.

No relato de B6 observa-se o significado de crescimento pessoal, profissional e controle emocional, obtidos por meio da experiência do entrevistado ao passar pela situação de venda do banco I.

A notícia de venda do banco I foi para B6 mais impactante do que o processo de consolidação desta operação em si. O entrevistado relata que após a consolidação da operação de aquisição, suas atividades profissionais começaram a serem realizadas de maneira adaptável. Este fato vai ao encontro da concepção de Lazarus e Folkman (1984) quando enfatizam que uma pessoa ao realizar apenas atos adaptáveis, já não mais sente-se vulnerável a um fator adverso ocorrido no ambiente ao qual ela está inserida.

Os entrevistados foram indagados sobre:

5) Você já havia vivenciado alguma situação similar a essa antes da venda do banco I? Em sua avaliação, quais as lições que você tirou dessa situação vivenciada? Eles responderam:

B1: “Não ocorreu antes. Ocorreu na mesma época!... que foi a minha separação. Eu tirei a lição que você não deve se acomodar. Você não deve deixar a sua vida passar, e se acomodar com o que você tem hoje. Até mesmo a profissão... Você não pode se acomodar com o que exerce hoje... Você sempre deve buscar mais e mais, porque depois você chega numa idade (*pausa*) que você está fora do mercado já. Não adianta você querer buscar agora. A tua idade já não é mais competitiva... E quando eu resolvi fazer algo para mudar minha vida... eu tive que adiar... Eu iniciei um projeto, e daí derrepente eu me separei, o banco I foi comprado, eu tendo que sustentar os dois filhos... com meu salário de bancária... Bancar todas as despesas, aluguel, condomínio, financiamento... Então aquilo que eu tinha começado (*o projeto*) tive que adiar!”

B3: “*(pausa e fica pensativo)* Eu acho que já tive problemas muito maiores na vida! Existem problemas muito maiores na vida... *(frente à operação de venda do banco I)*... Há alguns anos atrás o banco I me ajudou muito... eu tive um problema de câncer e... *(pausa)* e o banco I... foi um banco muito ‘humano’ na época, porque me ajudou com relação a isso *(a período de tratamento e recuperação do câncer)*. Falar que eu não agradeço essa parte *(que o banco I o ajudou)* seria desonesto de minha parte né?!”

Considerando os trechos dos relatos de B1 e B3, observa-se que ocorrem situações em suas vidas que foram equivalentes e até mesmo de maior impacto em suas vidas. No caso B1 o momento de venda do banco I culminou com o fim de seu casamento. Por conseguinte, B1 teve de assumir as responsabilidades financeiras para manter seus filhos e sua casa.

Observa-se que para B1 a abrupta mudança vivenciada em sua vida pessoal foi impactante tal qual a operação de aquisição do banco I, o que vai ao encontro das concepções de Couto (2007) ao afirmar que as pessoas são impactadas por fatores de risco de natureza pessoal, social e ambiental.

Possivelmente para B1 um fator de risco de natureza pessoal foi ter a consideração de que sua idade não lhe proporcionaria competitividade para buscar outras oportunidades profissionais. A separação foi um fator de risco social, já que rompeu-se uma estrutura familiar socialmente construída pela entrevistada e seu par. Um fator de risco ambiental foi a própria operação de aquisição, já que a entrevistada teve de lidar com novos processos de gestão e outras atividades funcionais em seu ambiente de trabalho.

No relato de B3 observa-se que as experiências obtidas em situações anteriores à operação de aquisição, foram para ele de maior impacto em sua vida. O entrevistado ao passar por um problema de saúde (câncer) compreendeu que esta situação, certamente, foi mais impactante para ele do que vivenciar a venda do banco I.

Tal como afirmam Menegon e Spink (2006), o impacto que uma pessoa vem a sentir frente a um fator de risco, advém de sua compreensão quanto à possibilidade de perder algo que tem valor para ela. No caso de B3 o problema de saúde que ele teve foi mais impactante do que a aquisição do banco I, pois nessa situação o entrevistado se defrontou com uma situação que colocou em risco a vida.

B2: “Não, nunca! Essa *(a venda do banco I)* foi a situação de maior mudança que eu passei”

B4: “Não. A venda do banco I foi à situação de maior complexidade. Eu gosto de mudanças... eu acho que engrandece a gente! Sempre é uma baita

de uma experiência que a gente passa... São desafios que a gente precisa, tanto na vida pessoal como na vida profissional”

B5: “...dentro do próprio banco (*banco I*) tinham algumas mudanças, tipo... em áreas que eu trabalhei, fecharam e eu tive que realizar outras funções. Então houve o que? Houve um remanejamento dentro da própria empresa (*banco I*). Então eu penso que eu passei por processos semelhantes (*a venda do banco I*), mas igual não. Mas depois que eu passei pela venda (*do banco I para o banco N*) eu te digo, eu aprendi muito mais!”

B6: “Não... (*gesticula*) talvez mudanças de emprego, de segmentos de mercado (*profissional*), mas não tão impactante igual essa aqui (*a operação de aquisição do banco I*). Dessa situação (*a venda do banco I*) a gente tira a espera do que há por vir. É... definir antes o que vai acontecer. Ou melhor, acho que isso é bom pra todos, esperar pra ver o que vai acontecer... porque isso me agregou uma paciência que eu não sabia que eu tinha (*esboça sorriso*)”

A partir dos relatos acima apresentados, observa-se que os entrevistados não consideraram já terem vivenciado situações impactantes tal qual à operação de aquisição. Nota-se que para B2 a venda do banco I foi a situação que causou as maiores mudanças em sua vida.

Embora para B4 não tenham acontecido situações de impactos similares anteriormente em sua vida, a operação de aquisição foi para ele um momento de grande experiência pessoal e profissional, pois considera que as situações de mudanças são desafios necessários para a vida das pessoas.

De acordo com relato de B5 embora tenham ocorrido mudanças internas no banco I, tais situações não foram equivalentes ao impacto gerado pela operação de aquisição. E por sua vez, a experiência obtida por B5 ao vivenciar a situação de venda do banco I, lhe proporcionou obter aprendizado.

Não obstante, B6 relata que já havia ocorrido mudanças internas no banco I, mas que não poderiam ser equivalentes ao impacto sentido por ele, frente à operação de aquisição. Observa-se que em B6 emergiu a característica de paciência e espera frente aos processos de mudanças. Segundo B6 estas são características relevantes para os profissionais bancários, pois os possibilitam lidar com situações de grande impacto, tal qual a vivenciada por ele frente à operação de aquisição.

Para finalizar os questionamentos aos entrevistados, foi a eles indagado:

6) Como você se sente hoje como funcionário do banco N? O que significa para você trabalhar no banco N? Foram obtidos os seguintes depoimentos:

B1: “Eu não vou te dizer que eu não goste (*de trabalhar no banco N*). Eu gosto! Eu gosto do que eu faço! Mas é que o estresse do dia a dia no banco, às vezes, te desanima. E daí quando dá aquela desanimada, você quer buscar algo diferente (*pausa*)... Só que aí você cai na realidade! Você não tem mais tempo para tentar algo diferente... Você não tem mais idade e a sua situação financeira não permite. Então você... (*retoma rapidamente*) se acomoda! O bancário ele é limitado. Ou ele fica só naquela parte operacional ou ele vai para a área comercial. A área comercial você tem muito mais chances de conseguir um salário melhor, você consegue se destacar... e eu não sou comercial! Eu não tenho vocação. Sou mais operacional, mais papel, mais documento. (*longa pausa*) O banco N pra mim hoje, é da onde eu tiro o meu sustento!... Se eu não tivesse o banco N hoje, eu não teria a onde morar! Eu estaria no olho da rua, devido a tudo que aconteceu na minha vida... Graças ao banco N, que eu tenho onde morar e como pagar a escola dos meus filhos”

Neste trecho do depoimento nota-se que B1 reconhece gostar de sua profissão, sobretudo, por seu emprego no banco N lhe assegurar o cumprimento de suas responsabilidades financeiras de cunho familiar. Embora B1 reconheça que o ambiente de trabalho bancário é estressante, o que, por vezes, lhe faz emergir o desejo de buscar novas oportunidades profissionais, ela declara que em face de sua idade e condição financeira, esta busca não é realizada.

Observa-se que B1 não busca novas oportunidades profissionais, pois nela emergem sentimentos tais como o medo, a insegurança e/ou receio, já que ter uma renda financeira assegurada é imprescindível para o cumprimento de suas responsabilidades familiares.

Possivelmente B1 está em uma condição de hiper-vigilância, tal qual exposto por meio de Lazarus e Folkman (1984), pois B1 ao sentir um medo excessivo de buscar novas oportunidades profissionais, tem limitada sua capacidade de reação frente às situações adversas de seu ambiente de trabalho, o que a faz acomodar-se (como declarado) com a situação de ser bancário e, por conseguinte, ao ambiente de trabalho ao qual está inserida.

B2: “Funcionário do banco hoje... são os caras que são muito cobrados!... ‘Arranca muito o sangue’... (*ambiente de trabalho que têm elevada carga de cobrança e metas a atingir*) Então, eu não quero aquilo (*trabalho no banco*) pra sempre! Eu quero sair dali... (*do banco N*) daqui mais um tempo, por que... (*pausa*) não é vida não! Às vezes, se você for comparar a questão de emprego ou de salário... é meio difícil você achar com o mesmo salário (*emprego com salário equivalente ao da profissão de bancário*). Mas no banco... é um emprego que você não tem vida! E para mim, é melhor viver... fazer um negócio (*exercer uma atividade de trabalho*) que você goste”



No relato de B2 nota-se que ele sente-se desgastado por ser bancário. Para o entrevistado o ambiente de trabalho bancário é hostil, por exercer sobre os funcionários excessiva carga de trabalho e metas a cumprir.

Tal qual asseveram Lazarus e Folkman (1984), nota-se que ao longo da experiência profissional de B2 no contexto do trabalho bancário, o seu nível de estresse foi alterado, já que a vivência sob pressão organizacional, o fez reconhecer que o ambiente de trabalho ultrapassa os seus limites emocionais, o que o faz admitir que não prosseguirá na profissão.

B3: “Eu trabalho em banco já há 12 anos. Eu gosto de trabalhar no banco. Eu sei trabalhar no banco... O banco é assim... é uma instituição financeira, não é uma casa de caridade! Tem meta, tem histórico, tem previsão... falar que não tem pressão... (*retoma rapidamente e aumenta tom de voz*) tem sim, tem bastante! Todo tempo o banco está te cobrando... mas é assim, você se adapta ao meio (*ao contexto de trabalho bancário*) depois de certos anos. [...] E ser bancário é... trabalhar bastante... não é o melhor e não é o pior emprego do mundo... pode ter certeza! Mas minha formação (*em economia*) tem haver com o banco... e é uma escolha na verdade”

Para B3 ser bancário é motivo de satisfação, já que ele possui uma considerável experiência profissional que o propicia realizar com desenvoltura suas atividades profissionais. No entanto, B3 também reconhece que o ambiente de trabalho bancário exerce uma excessiva pressão sobre os funcionários.

Nota-se que B3 consegue lidar com as situações de seu ambiente de trabalho por ter uma formação acadêmica compatível com sua área de atuação no mercado financeiro e, sobretudo, por ser uma escolha pessoal exercer a profissão de bancário.

Ou seja, quando Lazarus e Folkman (1984) afirmam que uma pessoa consegue lidar com eventos potencialmente estressores por lançar mão de fatores de proteção, no caso de B3, seus fatores de proteção referem-se a sua formação acadêmica e a convicção de ter feito a escolha por sua profissão.

B4: “De todos os trabalhos que eu tive, hoje o meu trabalho no banco N é do qual eu tirei tudo o que tenho... Eu sou bancário há 5 anos e... tudo o que eu tenho foi através do banco. Todo reconhecimento, tudo aquilo que eu tenho, eu sou grato por ser bancário. Tem coisas que por ser bancário, eu acho que são demoradas... no meu caso não foi tanto assim... eu já estou na minha terceira promoção. Mas assim, eu acho que o ambiente interno (*do contexto de trabalho bancário*) a convivência é boa, mas tem os seus percalços... Relacionamento interpessoal (*do ambiente de trabalho*)... eu acho que isso incomoda. [...] Na minha visão, ser bancário hoje, acho que é sofrido, a gente trabalha demais... pressão demais... totalmente capitalista (*instituições*)

*financeiras*) é lucro pelo lucro, meta... Eu acho que bancário sofre demais, trabalha demais, e em relação a remuneração é pouco ‘visto’... somos pouco remunerados pelo o tanto que produzimos”

Em B4 emergiu o sentimento de gratidão ao banco por ser bancário, já que foi por meio desta oportunidade profissional que ele conseguiu atingir seus objetivos. Contudo, B4 reconhece que ser bancário é desgastante e não tem uma retribuição financeira equivalente à carga de trabalho realizada. O ambiente de trabalho exerce uma forte pressão sobre os funcionários, o que faz B4 declarar que sua profissão é sofrida por demandar uma quantidade excessiva de trabalho.

B5: “Olha é uma coisa que eu realmente gosto de fazer. Só que hoje... eu não estou feliz com o que eu estou fazendo! (*gesticula*) Porque aonde eu trabalhava... (*banco I*) era uma estrutura diferente... você era reconhecida. Hoje não! Eu vejo que você está lá (*no banco N*) como uma máquina, um instrumento que cumpre metas. Olha, eu já sou bancária há 28 anos e te falo... eu não desejo isso (*ser bancário*) pra ninguém!... (*fala pausadamente e altera tom de voz*)”

Observa-se que B5 gosta de ser bancário. No entanto B5 afirma que não possui mais satisfação em exercer suas atuais atividades profissionais. Em face do banco N não valorizar as pessoas, isto é, seus funcionários, B5, no auge de sua longa experiência profissional, não sente-se valorizada e enfatiza que não recomenda a profissão de bancário a ninguém.

Nota-se que B5 vivencia um ambiente de trabalho permeado por adversidades. Possivelmente B5 está em uma condição de constante busca por seu equilíbrio emocional no ambiente de trabalho, tal como afirmam Lazarus e Folkman (1984) que a intensa exposição da pessoa a situações adversas a deixa fragilizada emocionalmente, o que faz a pessoa buscar reequilibrar o seu emocional para conseguir lidar com o ambiente ao qual está inserida.

B6: “É... ser funcionário do banco N hoje, depois de uma operação grandiosa como essa (*aquisição do banco I*) é fazer parte do primeiro grupo do segmento de mercado (*financeiro*) e isso engrandece você como profissional... Te traz uma perspectiva muito (*aumenta tom de voz*) positiva e a gente aguarda também um retorno né?! da instituição (*banco N*). Mas isso está por vir, então tem que aguardar. Agora ser bancário é um desafio constante! (*da risada*)[...] Não é fácil! As metas são diárias, as cobranças são diárias, e a manipulação de tudo isso vai do perfil de cada um... Tem que aceitar a cobrança e fazer o que tem que ser feito. (*retoma rapidamente*) Então é o dia inteiro você tendo controle emocional, o tempo inteiro”

Observa-se que B6 sente-se engrandecido por estar trabalhando em um banco líder de mercado (banco N). No entanto, B6 reconhece que o ambiente de trabalho bancário é

permeado por dificuldades, pois há metas e cobranças organizacionais diárias a serem cumpridas. Para lidar com esta situação, B6 considera que o bancário necessita aceitar as condições de seu ambiente de trabalho, o que para tanto, exige controle emocional.

Todos entrevistados declaram que o ambiente de trabalho bancário é permeado por constante pressão sobre eles. Como assevera Job (2003), a pressão do ambiente de trabalho é um fator de risco, por fazer parte das condições ambientais que a organização oferece para os funcionários. Assim sendo, observa-se que o ambiente de trabalho dos entrevistados é para eles um fator de risco com o qual eles têm de lidar em suas vidas profissionais enquanto forem bancários.

Considerando os resultados obtidos por meio dos depoimentos dos entrevistados interpretados à luz da fundamentação teórica-empírica desta dissertação, a seguir o quadro 04 apresenta a síntese das estratégias de enfrentamento, ou seja, dos mecanismos de defesa, que foram lançados mão pelos entrevistados para lidarem com a situação adversa gerada pela operação de aquisição do banco I pelo banco N.

FASE DE PÓS-CONFRONTAÇÃO			
	Fatores de Proteção	Mecanismos de defesa	Entrevistado (s)
<i>Coping</i>	Ambição	Cultivar a perspectiva de realização	B2
	Autoconfiança	Afirmar um critério de convicção positivo frente à situação adversa	B1; B2; B3; B4; B6
	Autoconhecimento	Reconhecer a condição de sua permanência no trabalho	B6
	Autodeterminação	Reconhecer um critério de motivação	B1; B4
	Capacidade de aprendizado	Qualificar-se para amenizar os impactos do ambiente de trabalho	B1; B2; B3; B4; B5; B6
	Capacidade de ponderação	Reconhecer com cautela as condições da situação adversa	B5
	Iniciativa	Manifestar uma reação para lidar diretamente com o fator de risco	B2
	Mobilidade funcional	Exercer a habilidade de readequação as atividades de trabalho	B1
	Permanecer realizando atividades de trabalho	Evidenciar a capacidade de dar continuidade ao trabalho	B2; B3; B4
	Responsabilidade	Reafirmar o comprometimento enquanto profissional	B1; B5
Conseguir trabalhar sob pressão	Demonstrar competência para trabalhar em um ambiente exigente e dinâmico	B3; B5	
<i>Buffers</i>	Atividades de lazer com os filhos	Amenizar os impactos do ambiente de trabalho	B1
	Certificação ANBID	Qualificar-se para agregar um diferencial profissional	B2
	Cursar outra graduação	Qualificar-se para agregar um diferencial profissional	B3
	Estar empregado	Afirmar um critério de segurança	B1; B2
	Família / Irmã	Mobilizar apoio e incentivo externo	B1; B3; B5; B6
	Filhos	Evidenciar a responsabilidade familiar	B1
	Formação acadêmica	Demonstrar diferencial na qualificação profissional	B3; B6
	Formação acadêmica dos colegas de trabalho	Ponderar um critério de distinção profissional	B6
	Manter-se informado	Conhecer oportunidades profissionais e preparar-se para lidar com situações de mudanças	B4
	Notícia de segurança no emprego	Continuar a execução das atividades de trabalho	B3; B4; B6
Religiosidade	Obter uma força/apoio espiritual	B5	

**Quadro 04** – Síntese dos mecanismos de defesa lançados mão pelos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir realiza-se a discussão dos resultados obtidos no processo de interpretação dos dados. Busca-se ressaltar alguns aspectos inusitados, convergentes e divergentes, observados ao longo da interpretação, e com isso, realizar um esquema de interpretação que elucide como ocorreu o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizados pelos entrevistados frente à operação de aquisição.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo do processo de interpretação dos dados primários coletados junto aos participantes de pesquisa, foram observados alguns aspectos inusitados, convergentes e divergentes, frente às premissas que balizam a fundamentação teórica-empírica desta dissertação.

Um dos aspectos inusitados foi observado nas distinções cronológicas informadas pelos entrevistados na primeira questão da fase de impacto. Ao serem indagados sobre qual foi período de tempo entre o recebimento da notícia de venda do banco I e a efetiva consolidação da operação de aquisição, obteve-se a indicação de períodos que oscilaram entre uma semana (ver: relato de B4) e três meses (ver: relato de B1).

Na ocasião da operação de aquisição, os entrevistados exerciam cargos funcionais distintos e trabalhavam ocasionalmente nas mesmas agências do banco I. Em decorrência deste contexto, possivelmente os períodos informados pelos entrevistados foram diferentes, pois cada um deles defrontou-se com a consolidação da venda do banco I em um momento distinto, em face do local onde trabalhavam e da função que exerciam.

Ou seja, o período informado pelos entrevistados corresponde ao tempo que levou, de fato, para as mudanças no ambiente de trabalho e/ou nas respectivas atividades profissionais dos entrevistados, ocorrerem em decorrência da operação de aquisição. Neste caso, os períodos declarados, correspondem aos momentos distintos em que os entrevistados perceberam e começaram a sentir os impactos da operação de aquisição no ambiente de trabalho e em seus respectivos cargos profissionais.

Nota-se que o tempo estimado de uma semana para consolidação da operação de aquisição indicado por B4, emergiu um aspecto divergente entre a evidência empírica, ou seja, seu depoimento, e as concepções de Zacarias e Gregr (2005). Para estes autores, se a exposição de uma pessoa a um fator de risco ocorre por um período de baixa duração, não considera-se que a pessoa esteja frente a um fator que lhe cause uma condição de vulnerabilidade.

Embora para B4 a consolidação da operação de aquisição tenha se realizado em um tempo estimado de uma semana, este período de exposição à situação foi suficiente para que nele emergir-se o sentimento de medo, isto é, uma condição de vulnerabilidade frente à possibilidade de perder o seu emprego.

Nota-se que as concepções de Zacarias e Gregr (2005) de que a exposição de uma pessoa a um fator de risco, quando ocorre por um período de baixa duração, não gera uma condição de vulnerabilidade para a pessoa, não contemplam o comportamento observado no relato de B4. Este fato possibilita considerar que a condição de vulnerabilidade de uma pessoa frente a um fator de risco, não está necessariamente atrelada à duração de sua exposição ao risco.

Não sendo a duração da exposição da pessoa a um fator de risco que lhe cria uma condição de vulnerabilidade, possivelmente é a intensidade dessa exposição que determina a suscetibilidade da pessoa ao risco. Considerando que a intensidade de exposição advém do significado e da relevância que a pessoa atribui a um fator de risco, o que determina a existência ou não de uma condição vulnerável da pessoa é o reexame cognitivo que ela realiza sobre a situação adversa que vivencia.

Esta consideração vai ao encontro da concepção de Pesce *et al.* (2004), na qual afirmam que é o sentido atribuído pela pessoa a um fator de risco, que o classifica como adverso ou não para ela. Em outras palavras, se o sentido atribuído pela pessoa é o que classifica a existência de uma situação adversa, possivelmente este sentido advém da intensidade de exposição da pessoa ao fator de risco e não necessariamente da duração cronológica de sua exposição ao risco.

Um aspecto divergente foi observado ao longo da interpretação do relato de B2 obtido na terceira questão da fase de impacto. Quando B2 foi indagado sobre como ele encarou a situação de consolidação da operação de aquisição, observou-se que ele encarou a situação de uma maneira que transpareceu uma suposta indiferença. O que diverge é que de acordo com as concepções de Lazarus e Folkman (1984), as pessoas ao realizarem um reexame cognitivo sobre um fator de risco, passam a encarar a situação de duas maneiras possíveis, ou seja, a situação será ameaçadora ou desafiadora para a pessoa.

Embora a operação de aquisição tenha sido encarada com uma suposta indiferença por B2, ele fez uso de fatores de proteção e, por conseguinte, lançou mão de mecanismos de defesa para lidar com a situação adversa vivenciada em seu ambiente de trabalho. Isto que dizer que B2 encarou a operação de aquisição mesmo não a considerando como um desafio ou ameaça.

No entanto, ao mesmo tempo em que a forma como B2 encarou a operação de aquisição emergiu como um aspecto divergente frente às concepções de Lazarus e Folkman

(1984), posteriormente no depoimento de B2 (ver: questão 2 – fase de pós-confrontação) ele torna explícito que a operação de aquisição foi para ele uma situação desafiadora, o que vai ao encontro das concepções dos autores acima citados.

O relevante é observar que a suposta indiferença atribuída por B2 à operação de aquisição, orientou a forma como ele passou a encarar a situação, forma essa que só foi revelada posteriormente em seu depoimento obtido na fase de pós-confrontação. Ou seja, B2 só percebeu que a operação de aquisição foi um desafio para ele, após enfrentar a situação e conseguir compreender qual o foi significado de sua experiência nesse processo.

Embora B2 não tenha declarado a princípio que a venda do banco I era uma situação desafiadora para ele, como afirmam Lazarus e Folkman (1984), o processo de enfrentamento se inicia a partir dos sentimentos que emergem na pessoa na fase de antecipação ao fator de risco. Assim, possivelmente, observar os sentimentos que emergem na pessoa na fase de antecipação já dê indícios, embora não determine, a forma como a situação será encarada, já que é por meio desses sentimentos que a pessoa consegue atribuir um sentido as situações que vivência em decorrência do risco.

Outro aspecto divergente foi observado nos estilos das estratégias de enfrentamento lançadas mão pelos entrevistados. Especificamente observou-se que os fatores de proteção externos – *buffers* – quando transformados em uma estratégia de enfrentamento, ou seja, um mecanismo de defesa, foram lançados mão pelos funcionários por meio de um estilo situacional ou disposicional.

O que diverge é que de acordo com Lazarus e Folkman (1984), os *buffers* apenas implementam e/ou potencializam o processo de enfrentamento da pessoa à uma situação adversa. Por sua vez, estes autores consideram que somente os fatores de *coping*, por serem desenvolvidos internamente pela pessoa, são lançados mão por meio de um estilo situacional ou disposicional.

Contudo, observou-se que não só os fatores de *coping*, mas também os *buffers* quando transformados em mecanismos de defesa, são utilizados por meio de estilos situacionais ou disposicionais. Por exemplo, os fatores de proteção externos tais como a religiosidade de B5, foi utilizada como um mecanismo de defesa cujo estilo foi disposicional; a certificação da ANBID realizada por B2 foi um mecanismo de defesa de estilo situacional; e o apoio da família utilizado por B3 como um mecanismo de defesa de estilo disposicional.

Possivelmente as concepções de Lazarus e Folkman (1984) não contemplaram a possibilidade dos *buffers* serem empreendidos por meio de estilos, tais quais os fatores de *coping*, pois consideraram que os *buffers*, por serem recursos captados do meio em que a pessoa vive não poderiam, portanto, disporem de um estilo situacional ou disposicional, já que a pessoa apenas os utiliza e não os desenvolvem.

No entanto, não foi levado em consideração no estudo de Lazarus e Folkman (1984) que o estilo de um mecanismo de defesa não decorre do fator de proteção em si, mas da forma como a pessoa consegue fazer uso do seu fator de proteção. Assim, como observado por meio das evidências empíricas deste estudo, os *buffers*, quando transformados em mecanismos de defesa, também são lançados mão pelas pessoas por meio de um estilo situacional ou disposicional.

Um aspecto convergente foi observado a partir do relato de B3 obtido na quinta questão da fase de pós-confrontação. Ao ser questionado se já havia vivenciado uma situação impactante tal qual a operação de aquisição, B3 considerou que o seu problema de saúde (câncer), foi para ele uma situação muito mais impactante do que a vivenciada com a operação de aquisição. Ou seja, a convergência está relacionada às concepções de Couto (2007) ao afirmar que os fatores de risco enfrentados pelas pessoas são de naturezas distintas.

O inusitado é notar que possivelmente a natureza do fator de risco estabeleça uma hierarquia de prioridades para a pessoa, pela qual ela consegue perceber, com maior ou menor grau, o impacto do fator de risco sobre si. Isto quer dizer que o problema de saúde de B3, um fator de risco de natureza pessoal, foi muito mais impactante do que a operação de aquisição que é um fator de risco de outra natureza, pois provavelmente os fatores de risco de natureza pessoal impactam mais intensamente a sua vida.

Em maior ou menor grau, os impactos dos fatores de risco sobre as pessoas as levam, por vezes, a buscarem amenizar os impactos do risco sobre si. Para tanto, fazem uso de recursos, isto é, de fatores de proteção que são transformados em mecanismos de defesa, tal como fundamentado ao longo desta pesquisa.

Como afirmam Lazarus e Folkman (1984), não é possível catalogar todos os recursos que as pessoas dispõem para enfrentar as infinitas demandas da vida. Mas é relevante identificar as principais categorias de recursos de enfrentamento utilizadas por um conjunto de pessoas frente a uma mesma situação adversa. A categorização cria uma condição propícia



para identificar os padrões de enfrentamento, ou seja, o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizado por elas frente à situação adversa.

Neste estudo as principais categorias de recursos de enfrentamento identificadas nos depoimentos dos participantes de pesquisa foram os recursos: psicológicos, ambiental/social e de competências. O quadro 04 expõe esta categorização.

<b>CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS DE ENFRENTAMENTO</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Fatores de Proteção</b>	<b>Mecanismos de Defesa</b>	<b>Entrevistado (s)</b>
<b>Recursos Psicológicos</b>	Ambição	Cultivar a perspectiva de realização	B2
	Autoconfiança	Afirmar um critério de convicção positivo frente à situação adversa	B1; B2; B3; B4; B6
	Autoconhecimento	Reconhecer a condição de sua permanência no trabalho	B6
	Autodeterminação	Reconhecer um critério de motivação	B1; B4
	Responsabilidade	Reafirmar o comprometimento enquanto profissional	B1; B5
	Religiosidade	Obter uma força/apoio espiritual	B5
<b>Recursos Ambiental / Social</b>	Atividades de lazer com os filhos	Amenizar os impactos do ambiente de trabalho	B1
	Certificação ANBID	Qualificar-se para agregar um diferencial profissional	B2
	Cursar outra graduação	Qualificar-se para agregar um diferencial profissional	B3
	Estar empregado	Afirmar um critério de segurança	B1; B2
	Família / Irmã	Mobilizar apoio e incentivo externo	B1; B3; B5; B6
	Formação acadêmica	Demonstrar diferencial na qualificação profissional	B3; B6
	Filhos	Evidenciar a responsabilidade familiar	B1
	Notícia de segurança no emprego	Continuar a execução das atividades de trabalho	B3; B4; B6
<b>Recursos de Competências</b>	Capacidade de aprendizado	Qualificar-se para amenizar os impactos do ambiente de trabalho	B1; B2; B3; B4; B5; B6
	Capacidade de ponderação	Reconhecer com cautela as condições da situação adversa	B5
	Iniciativa	Manifestar uma reação para lidar diretamente com o fator de risco	B2
	Mobilidade funcional	Exercer a habilidade de readequação as atividades de trabalho	B1
	Permanecer realizando atividades de trabalho	Evidenciar a capacidade de dar continuidade ao trabalho	B2; B3; B4
	Formação acadêmica dos colegas de trabalho	Ponderar um critério de distinção profissional	B6
	Manter-se informado	Conhecer oportunidades profissionais e preparar-se para lidar com situações de mudanças	B4
	Conseguir trabalhar sob pressão	Demonstrar competência para trabalhar em um ambiente exigente e dinâmico	B3; B5

**Quadro 05** – Categorização dos recursos de enfrentamento

Fonte: elaborado pelo autor

Foram identificadas três categorias de recursos utilizadas pelos entrevistados. Cada categoria é formada por um conjunto de fatores de proteção. O critério para categorizar os recursos de enfrentamento foi a forma como cada entrevistado fez uso de seus fatores de proteção, ou seja, o critério foi o mecanismo de defesa lançado mão pelo entrevistado.

Os mecanismos de defesa indicam o propósito do entrevistado ao utilizar um determinado fator de proteção. Isto quer dizer que um mecanismo de defesa corresponde à forma como cada entrevistado fez uso de seus fatores de proteção por meio de uma estratégia de enfrentamento.

No quadro de categorização (ver: quadro 05), os recursos psicológicos correspondem a uma categoria de propriedade da pessoa. Observa-se que esta categoria é formada pelos mecanismos de defesa desenvolvidos internamente pelo pessoa e que não dependem de outros recursos de enfrentamento para existirem. Por exemplo, a religiosidade é um recurso psicológico utilizado por B5 para manter uma crença positiva, que é um atributo individual desenvolvido internamente pelo entrevistado.

Os recursos ambiental/social correspondem a uma categoria de propriedade do ambiente que inclui recursos sociais. Esta categoria é formada pelos recursos de enfrentamento que não dependem estritamente de um atributo interno da pessoa para existir. Ou seja, esta categoria é constituída somente por fatores de proteção externos. Por exemplo, a formação acadêmica é um recurso ambiental/social à medida que B3 e B6 se submeteram a todo um processo de aprendizado em um contexto externo, para obterem uma condição acadêmica que, por vezes, lhes servem como um fator de proteção externo.

Já os recursos de competências correspondem à categoria constituída pelas capacidades e habilidades de resolução de problemas dos entrevistados a partir da utilização de fatores de proteção internos e externos. Por exemplo, a formação acadêmica dos colegas de trabalho foi um fator de proteção externo para B6, por possibilitá-lo estabelecer um critério de ponderação entre a sua formação acadêmica frente a dos colegas de trabalho. Esta capacidade de ponderação foi, por sua vez, um recurso de competência lançado mão pelo entrevistado.

De todo o conjunto de recursos de enfrentamento utilizados pelos entrevistados, nota-se que a apenas a capacidade de aprendizado, um recurso de competência, foi lançado mão por todos. Esta evidência vai ao encontro das concepções de Pesce *et al.* (2004) ao afirmarem que o aprendizado influencia a consolidação do processo de resistência de uma pessoa a um fator de risco que lhe causa uma condição de vulnerabilidade. Ou seja, a capacidade de

aprender dos entrevistados foi um mecanismo de defesa que eles lançaram mão para resistirem ao fator de risco gerado pela operação de aquisição e lidarem com os impactos negativos vivenciados no ambiente de trabalho.

Há de se observar que o mesmo fator de proteção pode ser utilizado por meio de diferentes estratégias de enfrentamento. Em face das distintas formas pelas quais as pessoas combinam seus recursos de enfrentamento, compreende-se que os fatores de proteção são recursos passíveis de serem transformados pela pessoa em distintos mecanismos de defesa.

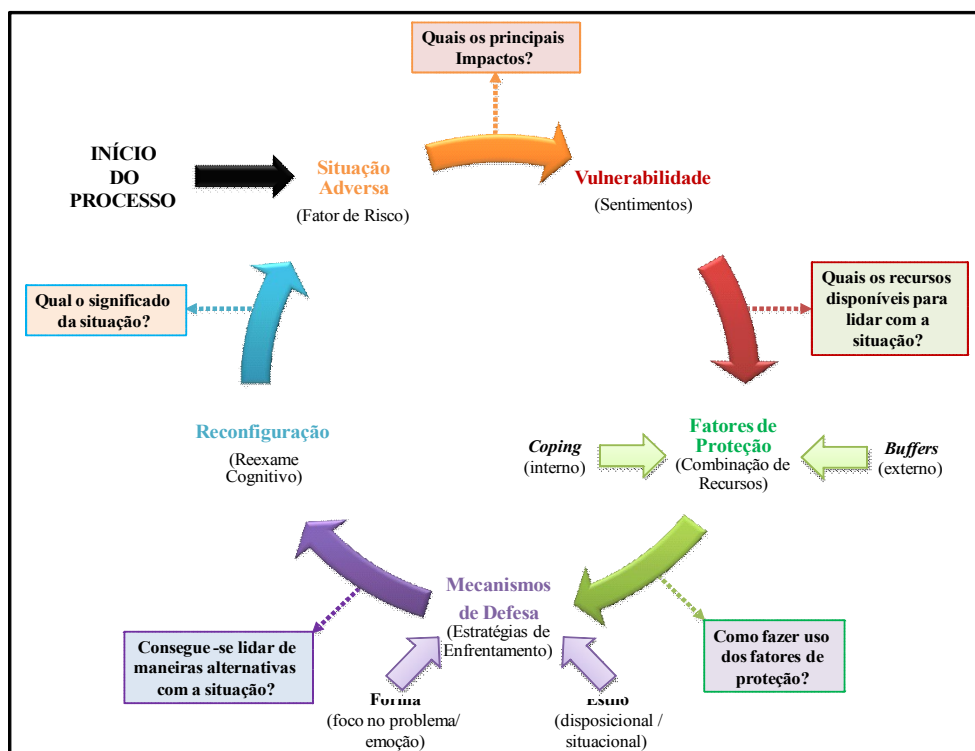
No entanto, como afirmam Lazarus e Folkman (1984), os fatores de proteção são transformados em mecanismos de defesa, em face da capacidade da pessoa fazer uso de seus recursos de competências para realizar a junção de atributos internos e externos e, por conseguinte, enfrentar as situações adversas. Este fato foi observado nos entrevistados, já que eles para lidarem com os impactos da situação adversa ocorrida no ambiente de trabalho, lançaram mão de recursos psicológicos e ambiental/social, combinando-os por meio de recursos de competências.

Por meio dos recursos de competências, os entrevistados conseguiram transformar seus fatores de proteção em mecanismos de defesa, lidando assim, de maneira alternativa com a situação adversa gerada pela operação de aquisição.

Assim sendo, quando Lazarus e Folkman (1984) afirmam que o processo de enfrentamento é um processo que exige esforço, isto quer dizer que o esforço das pessoas está no processo de combinação de fatores de proteção para transformá-los em mecanismos de defesa. Leva-se ainda em consideração que todo este processo é realizado pela pessoa em meio a uma condição de vulnerabilidade, o que torna o seu esforço no processo de enfrentamento, portanto, o atributo de competência que a possibilita não sucumbir à situação adversa.

Discutidos alguns aspectos inusitados, convergentes e divergentes, para compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizados pelos funcionários, neste estudo foram: (1) identificados os sentimentos que emergiram nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição; (2) descritos os fatores de proteção internos e externos utilizados pelos funcionários para lidar com esta situação adversa; e (3) revelados os mecanismos de defesa que os funcionários lançaram mão para enfrentarem a operação de aquisição e reconfigurarem o significado da situação adversa.

Considerando a fundamentação teórica-empírica desta dissertação e os resultados obtidos no processo de interpretação dos dados, buscou-se realizar um esquema de interpretação do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismo de defesa realizado pelos entrevistados, o qual é apresentado na figura 01.



**Figura 01** – Processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa  
**Fonte:** elaborada pelo autor a partir da fundamentação teórica-empírica e resultados de pesquisa

O processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa se iniciou quando nos entrevistados, ao se defrontarem com a situação adversa gerada pela operação de aquisição, emergiram sentimentos que lhes causaram uma condição de vulnerabilidade, frente aos possíveis impactos que a venda do banco I viria a causar no ambiente de trabalho e, por conseguinte, em suas vidas profissionais e pessoais.

Em face da condição de vulnerabilidade vivenciada pelos entrevistados, eles mobilizaram recursos de enfrentamento psicológico, ambiental/social e de competências, ou seja, fatores de proteção internos e externos, que dispunham no momento em que se defrontaram com a operação de aquisição.

Por meio dos recursos de competências mobilizados pelos entrevistados, eles combinaram seus fatores de proteção internos e externos, o que lhes criou a condição de encontrar maneiras de utilizá-los, ou seja, transformá-los em mecanismos de defesa, para minimizarem os impactos gerados em suas vidas pela situação de venda do banco I.

De maneira distinta, os entrevistados lançaram mão de seus mecanismos de defesa ao fazerem uso de estilos situacionais ou disposicionais, bem como, da forma focada no problema (B2, B3, B4, B5, B6) e da forma focada na emoção (B1).

O fato dos entrevistados reconhecerem que existia a possibilidade de perderem seus empregos em face da operação de aquisição, fez com que alguns deles encarassem a situação como ameaça e outros como um desafio. Independe da forma como foi encarada a situação, todos os entrevistados a enfrentaram e, para tanto, desenvolveram seus mecanismos de defesa e lançaram mão deles por meio de estratégias cujos estilos foram situacionais ou disposicionais.

Ao lançarem mão de seus mecanismos de defesa e minimizarem os impactos da situação adversa, os entrevistados conseguiram lidar de maneiras alternativas com a operação de aquisição. Ao lidarem com a situação, ou seja, ao enfrentá-la por meio de mecanismos de defesa, os entrevistados lançaram um novo olhar sobre a situação adversa por terem condições de realizarem a reconfiguração do significado da operação de aquisição para eles.

A reconfiguração do significado da operação de aquisição realizada pelos entrevistados lhes possibilitou restabelecerem o equilíbrio emocional frente aos impactos gerados, primeiramente, pela notícia de venda do banco I. Ao deixarem de sentirem-se suscetíveis, isto é, em uma condição de vulnerabilidade frente à situação adversa vivenciada no ambiente de trabalho, os entrevistados conseguiram realizar o processo de enfrentamento à situação adversa, por terem conseguido transformar seus fatores de proteção em mecanismos de defesa.

Sendo assim, o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizado pelos entrevistados, criou-lhes a condição de não sucumbirem aos impactos gerados pela operação de aquisição, pois os mecanismos de defesa lhes proporcionaram maneiras alternativas para lidarem com essa situação adversa e, por conseguinte, lhes deu condições de reconfigurarem o significado da situação adversa vivenciada por eles no ambiente de trabalho.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação foi compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, realizado pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, para enfrentarem esta situação adversa e permanecerem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010.

Para atingir este objetivo, buscou-se (1) identificar os sentimentos que emergiram nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição; (2) descrever os fatores de proteção internos e externos utilizados pelos funcionários para lidar com esta situação adversa; e (3) revelar como os funcionários transformaram seus fatores de proteção em mecanismos de defesa para enfrentarem a operação de aquisição e reconfigurarem o significado da situação adversa.

Para tanto, os depoimentos coletados juntos aos funcionários foram interpretados por meio do critério de fases de enfrentamento. Na fase de antecipação, buscou-se identificar os sentimentos que emergiram nos funcionários ao terem conhecimento da venda do banco I. Na fase de impacto, foram descritos os fatores de proteção mobilizados pelos funcionários para lidarem com a consolidação da operação de aquisição. E na fase de pós-confrontação, buscou-se revelar os mecanismos de defesa utilizados pelos funcionários para enfrentarem a operação de aquisição e reconfigurarem o significado da situação adversa.

A partir dos resultados obtidos, foram discutidos alguns aspectos inusitados, convergentes e divergentes, observados no processo de interpretação dos dados. Considerando a fundamentação teórica-empírica e os resultados obtidos no processo de interpretação dos dados, finalmente procedeu-se as conclusões desta pesquisa, apresentadas a seguir.

Ao terem conhecimento sobre a operação de aquisição do banco I pelo banco N, nos funcionários emergiram os sentimentos de angústia, apreensão, curiosidade, descrença, expectativa, incerteza, insegurança, medo, preocupação e receio. Tais sentimentos decorreram dos fatores de risco com os quais eles se defrontaram em seu ambiente de trabalho, que foram: a notícia da operação de aquisição; não ter conhecimento sobre as mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho; possibilidade de perder o emprego; a pressão do ambiente de trabalho; a possibilidade de haver sobrecargas de funções e/ou mudanças de cargos; e as condições inadequadas do ambiente de trabalho.

Em face dos sentimentos negativos que emergiram nos funcionários ao se defrontarem com fatores de risco no ambiente de trabalho, eles ficaram em uma condição de vulnerabilidade. Isto é, eles ficaram suscetíveis às incertezas que a operação de aquisição da instituição financeira onde trabalhavam trouxe para suas vidas pessoais e profissionais.

As formas como os funcionários encararam a situação de venda do banco I foram distintas. Para alguns a situação foi encarada como uma oportunidade profissional, enquanto para outros foi uma situação de fortes impactos negativos em suas vidas. As distintas formas pelas quais a operação de aquisição foi encarada não indica que os funcionários que lançaram um olhar positivo sobre situação não se defrontaram com um condição de vulnerabilidade.

Para todos os entrevistados a notícia de venda do banco I gerou neles um sentimento de expectativa, sobretudo, pela impossibilidade de controlarem ou terem conhecimento prévio sobre quais mudanças ocorreriam em suas vidas. Esta condição de incerteza gerou em todos os funcionários uma condição de vulnerabilidade frente à situação adversa gerada pela operação de aquisição.

Concluiu-se que a forma como uma pessoa encara uma situação adversa advém do quão suscetível ela esteja ao fator de risco com o qual se defronta. Independente de um olhar positivo ou negativo que a pessoa lance sobre a situação adversa que vivencia, ela buscará recursos para minimizar os impactos negativos gerados pelo fator de risco que a deixa em uma condição vulnerável.

Para lidarem com os impactos negativos gerados pela operação de aquisição, os funcionários utilizaram recursos internos e externos, ou seja, fatores de proteção. Os fatores de proteção internos - *coping* - foram: ambição; autoconfiança; autoconhecimento; autodeterminação; capacidade de aprendizado; capacidade de ponderação; iniciativa; mobilidade funcional; permanecer realizando atividades de trabalho; responsabilidade; e conseguir trabalhar sob pressão. E os fatores de proteção externos - *buffers* - foram: atividades de lazer com os filhos; certificação da ANBID; cursar outra graduação; estar empregado; família / irmã; filhos; formação acadêmica; formação acadêmica dos colegas de trabalho; manter-se informado; notícia de segurança no emprego; e religiosidade.

Consonante com a fundamentação teórica-empírica desta dissertação foi possível categorizar os fatores de proteção internos e externos mobilizados pelos funcionários em diferentes tipos de recursos. Foram identificadas as categorias de recursos: psicológicos, ambiental/social e de competências.

O fato dos funcionários mobilizarem fatores de proteção internos e externos, não lhes proporcionou eliminar a incerteza que sentiam frente à operação de aquisição. Ou seja, ao reconhecerem que não teriam condições de eliminar o fator de risco, isto é, a operação de aquisição do banco I pelo banco N, os funcionários mobilizaram fatores de proteção para amenizar e não eliminar os impactos gerados pelo fator de risco sobre eles.

Concluiu-se também que não foram os fatores de proteção internos e externos em si, que garantiram a amenização dos impactos negativos gerados pela operação de aquisição sobre os funcionários. O que fez amenizar os impactos negativos sentidos pelos funcionários frente à operação de aquisição, foram as estratégias de enfrentamento, isto é, os mecanismos de defesa que emergiram da forma como eles fizeram uso de seus fatores de proteção.

A conclusão obtida de que são os mecanismos de defesa que amenizam os impactos negativos sobre as pessoas e não os fatores de proteção em si, realiza uma contribuição original para o estado da arte acerca do fenômeno em estudo, pois realiza uma contribuição teórica ao passo que os resultados obtidos nesta pesquisa vão além das concepções de Lazarus e Folkman (1984). No estudo destes autores, além de não ser discutido como se dá o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, os autores afirmam que são os fatores de proteção utilizados pelas pessoas que garantem a amenização dos impactos negativos sobre elas frente a um evento estressante da vida.

Neste estudo, revelou-se que não são os fatores de proteção, mas sim, a forma como eles são utilizados pela pessoa, ou seja, quando transformados em mecanismo de defesa para lidar com uma situação adversa, que cria uma condição propícia para a pessoa minimizar os impactos negativos sobre si, não sucumbindo à situação adversa com a qual se defronta.

Um fator de proteção dá condições de ser utilizado de diversas maneiras. Em outras palavras, os fatores de proteção podem ser transformados em diferentes mecanismos de defesa. O que determinará a forma como um fator de proteção será utilizado é a maneira como a pessoa, frente a um fator de risco, consegue captar os recursos de enfrentamento internos e externos em face do quão suscetível ao risco ela esteja. A condição de vulnerabilidade da pessoa implicará na forma como ela passará a encarar a situação adversa que vivencia e, por conseguinte, na maneira como irá transformar os seus fatores de proteção em mecanismos de defesa.

Os funcionários realizaram a transformação de seus fatores de proteção em mecanismos de defesa. Este processo iniciou-se quando os funcionários conseguiram



combinar seus fatores de proteção, das categorias de recursos psicológicos e ambiental/social, por meio de recursos de competências. Por sua vez, as estratégias de enfrentamento desenvolvidas pelos funcionários, ou seja, os mecanismos de defesa, emergiram de acordo com a forma como eles fizeram uso de seus recursos de enfrentamento para lidarem com a situação adversa vivenciada no ambiente de trabalho.

Concluiu-se que a partir da categoria de recursos psicológicos, os funcionários desenvolveram os mecanismos de defesa específicos, isto é, cada recurso psicológico foi utilizado por eles por meio de uma estratégia de enfrentamento que foram as seguintes: ambição - cultivar a perspectiva de realização; autoconfiança - afirmar um critério de convicção positivo frente à situação adversa; autoconhecimento - reconhecer a condição de sua permanência no trabalho; autodeterminação - reconhecer um critério de motivação; responsabilidade - reafirmar o comprometimento enquanto profissional; e religiosidade - obter uma força/apoio espiritual.

Cada recurso ambiental/social foi utilizado pelos funcionários por meio das seguintes estratégias de enfrentamento: atividades de lazer com os filhos - amenizar os impactos do ambiente de trabalho; certificação ANBID - qualificar-se para agregar um diferencial profissional; cursar outra graduação - qualificar-se para agregar um diferencial profissional; estar empregado - afirmar um critério de segurança; família / irmã - mobilizar apoio e incentivo externo; formação acadêmica - demonstrar diferencial na qualificação profissional; filhos - evidenciar a responsabilidade familiar; e a notícia de segurança no emprego - continuar a execução das atividades de trabalho.

Os recursos de competências foram utilizados pelos funcionários por meio das seguintes estratégias de enfrentamento: capacidade de aprendizado - qualificar-se para amenizar os impactos do ambiente de trabalho; capacidade de ponderação - reconhecer com cautela as condições da situação adversa; iniciativa - manifestar uma reação para lidar diretamente com o fator de risco; mobilidade funcional - exercer a habilidade de readaptação às atividades de trabalho; permanecer realizando atividades de trabalho - evidenciar a capacidade de dar continuidade ao trabalho; formação acadêmica dos colegas de trabalho - ponderar um critério de distinção profissional; manter-se informado - conhecer oportunidades profissionais e preparar-se para lidar com situações de mudanças; e conseguir trabalhar sob pressão - demonstrar competência para trabalhar em um ambiente exigente e dinâmico.

Todos os funcionários demonstraram esforços em seus comportamentos para mobilizarem fatores internos e externos e, por conseguinte, transformá-los em mecanismos de defesa, frente aos fatores de risco com os quais tiveram de lidar em seu ambiente de trabalho. Estes comportamentos foram manifestados por meio de derivações, já que os fatores de proteção ao serem transformados em mecanismos de defesa, foram lançados mão pelos funcionários por meio de um estilo situacional ou disposicional, bem como, por meio de uma forma focada no problema ou na emoção.

Sobre os significados atribuídos pelos funcionários à operação de aquisição após enfrentar esta situação adversa, concluiu-se que as formas como os funcionários encararam a situação, ao terem conhecimento da notícia de venda do banco I, não necessariamente, correspondeu a maneira como eles passaram a encarar a situação após vivenciá-la.

Por mais que para alguns funcionários a operação de aquisição tenha sido a princípio encarada como uma situação ameaçadora, após enfrentá-la, passaram a atribuir um significado positivo à situação, por terem conseguido obter, por exemplo, um maior aprendizado. Possivelmente o olhar positivo sobre a situação também decorreu da experiência que os funcionários tiveram de conseguirem reconhecer fatores de proteção passíveis de serem transformados em mecanismos de defesa por eles.

O oposto também ocorreu. Ou seja, parte dos funcionários que a princípio encararam a operação de aquisição como uma situação desafiadora, após enfrentá-la, passaram a atribuir o significado de que o ambiente de trabalho bancário era permeado por aspectos negativos, isto é, fatores de risco, e que, portanto, não pretendiam seguir na carreira profissional.

Concluiu-se que se uma pessoa encara a princípio uma situação adversa como uma ameaça, não expressa que o significado resultante de seu processo de enfrentamento será igualmente negativo, já que, por vezes, a pessoa consegue atribuir um olhar positivo à situação adversa após enfrentá-la. O oposto também ocorre, pois se uma pessoa a princípio encara uma situação adversa como desafiadora, por vezes, passa a atribuir um significado negativo a situação após enfrentá-la.

Independente do significado atribuído pelos funcionários após enfrentarem a operação de aquisição, tal como alicerçado na fundamentação teórica-empírica, o estudo do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, não contempla o estudo dos resultados do processo. O foco deste estudo foi compreender como os funcionários conseguiram transformar seus recursos internos e externos em estratégias de enfrentamento

para lidar com a situação adversa. Ou seja, o foco foi compreender como ocorreu o processo e não qual foi o resultado gerado por ele.

O relevante foi compreender que todos os funcionários enfrentaram a operação de aquisição. Independente do significado que cada um deles passou a atribuir a situação adversa que vivenciaram, nenhum dos funcionários sucumbiu aos impactos negativos gerados pela venda do banco I.

Embora neste estudo não tenha sido estudo os resultados dos processos de enfrentamento realizados pelos funcionários, todos eles conseguiram lidar com os impactos gerados pela a operação de aquisição e por tal motivo, estão nos dias de hoje, ou seja, 2010, ainda realizando suas atividades de trabalho no banco N.

Finalmente, conclui-se que o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, realizado pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição do banco I pelo banco N em 2006, para enfrentarem esta situação adversa e permanecerem trabalhando na instituição adquirente até hoje, ou seja, 2010, ocorreu da seguinte maneira: ao emergirem sentimentos que causaram uma condição de vulnerabilidade nos funcionários ao se defrontarem com a operação de aquisição, eles mobilizaram fatores de proteção internos e externos, combinando-os por meio de recursos de competências. Após esta combinação, os funcionários fizeram uso de seus fatores de proteção transformando-os em estratégias de enfrentamento, ou seja, mecanismos de defesa, o que os possibilitaram lidar de maneiras alternativas com a operação de aquisição. A partir de então, os funcionários passaram a atribuir um novo sentido a situação adversa, já que ao enfrentá-la, conseguiram reconfigurar o seu significado.

Ao término desta pesquisa, constatou-se que este trabalho se aproximou da compreensão do fenômeno ao qual se propôs investigar, pois a compreensão do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa obtida neste estudo, delimitou-se a um determinado tempo e situação.

Apesar desta pesquisa ter cumprido os objetivos a que se propôs, não foi possível captar toda a realidade, isto é, apreender, de fato, o fenômeno em estudo, haja vista que não se trata de uma pesquisa fenomenológica e foi realizado apenas um recorte de pesquisa.

O fato dos ainda escassos estudos sobre os fatores de proteção, não contemplarem a busca pela compreensão de seu processo de transformação em mecanismos de defesa, impossibilitou realizar a comparação e/ou relacionar os resultados de pesquisa obtidos neste

trabalho com os estudos acerca do fenômeno. Ou seja, a não existência de estudos empíricos sobre o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa em contexto organizacional, impossibilitou a realização do contraste entre resultados de pesquisa sobre o fenômeno.

Por ser um fenômeno subjetivo em estudo nesta pesquisa, não foi possível realizar a mensuração dos resultados obtidos. Embora não tenha sido o foco deste estudo mensurar os resultados de pesquisa, já que se propôs compreender um fenômeno por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, a não possibilidade de mensuração do fenômeno emerge apenas como um fator limitante deste estudo.

Assim, sabe-se que este estudo possui algumas limitações, o que o dá condições de sugerir que sejam realizados estudos futuros sobre o fenômeno com pessoas inseridas em outros contextos organizacionais além dos vivenciados em instituições financeiras.

Sendo assim, um dos enfoques para estudos futuros inclui a busca para compreender se, de fato, há uma hierarquia entre as naturezas dos riscos que determine o grau dos impactos sentidos pela pessoa e, por conseguinte, o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa por ela realizado, posto que nesta pesquisa, o risco de natureza pessoal mostrou-se ser mais impactante para os funcionários do que os riscos de natureza ambiental e/ou social.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mariana G. Ensino Superior, Trabalho e Emprego na Actual Sociedade de Risco: Um olhar sobre o caso de mestres e doutores. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 59, p. 107-124, 2009.

ANTONNI, Clarissa de; HOPPE, Marta M. W.; MEDEIROS, Fernanda B. de; KOLLER, Silvia H. Uma família em situação de risco: Resiliência e vulnerabilidade. **Interfaces: Revista de Psicologia**, vol. 2, n. 1, p. 81-85, 1999.

ANTONIAZZI, Adriane S. **Desenvolvimento de Instrumentos para a Aplicação de Coping em Adolescentes Brasileiros**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

ANTONIAZZI, Adriane S.; DELL'AGLIO, Débora D.; BANDEIRA, Denise R. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 3, n. 2, p. 273-294, jul./dez. 1998.

APPOLINÁRIO, Sávio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAÚJO, Romilda R. de; SACHUK, Maria I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito**. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

BECKER, Grace V. O Papel da Gestão de Pessoas em Processos de Fusões e Aquisições de Empresas. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

BECK, Ulrich. **Risk Society: Towards a New Modernity**, Londres: Sage Publications, 2007.

BESSI, Vânia G.; GRISCI, Carmem L. I. Mudanças Tecnológicas e de Gestão e suas Implicações sobre o Sujeito do Trabalho Bancário. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

BEUTLER, Larry F.; MOOS, Rudolf H.; LANE, Geoffrey. Coping, Treatment Planning, and Treatment Outcome: Discussion. **Journal of Clinical Psychology**, vol. 56, n. 10, p. 1151-1167, 2003.

BIERNARCKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods and Research**, vol. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BOUCHARD, Geneviève; GUILLEMETTE, Annie; LANDRY-LÉGER, Nicole. Situational and Dispositional Coping: An Examination of their Relation to Personality, Cognitive Appraisals, and Psychological Distress. **European Journal of Personality**, vol. 18, p. 221-238, 2004.

BRÜSEKE, Franz J. **A Técnica e os Riscos da Modernidade**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.

CANGUSSU, Ewerton T. **A resiliência nos empreendedores egressos do Banco do Brasil**. 2008. 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá (PPA – UEL/UEM). Londrina, 2008.

CARMELLO, Eduardo. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Gente, 2008.

CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria J. Casamento, Estupro, ou Dormindo Com o Inimigo? Interpretando Imagens e Representações Dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

CECCONELLO, Alessandra M. **Resiliência e Vulnerabilidade em Famílias em Situação de Risco**. 2003. 317 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COUTO, Maria C. P. de P. **Fatores de Risco e Proteção na Promoção de Resiliência no Envelhecimento**. 2007. 144 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

COWAN, Philip A.; COWAN, Carolyn P.; SCHULZ, Marc. S. Thinking about risk and resilience in families. In: HETHERINGTON, Mavis E.; BLECHMAN, Elaine A. (Orgs.), **Stress, Coping and Resiliency in Children and Families**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 1-38, 1996.

DELL'AGLIO, Débora D.; HUTZ, Cláudio S. Estratégias de coping e estilo atribucional de crianças em eventos estressantes. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 5-13, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLKMAN, Susan; LAZARUS, Richard S. An analysis of coping in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**. v. 21, p. 219-239, 1980.

GALLENDE, Emiliano. Subjetividad y resiliencia: del azar y la complejidad. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, E. N. S.; RODRIGUEZ, D. (org.). **Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida**. Buenos Aires: Paidós, 2004.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B. da; GODOY, Christiane K.; MELLO, Rodrigo de (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p.116-146, 2006.

GODOI, Cristiane K.; BALSINI, Cristina P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 91-112, 2006.

HOGAN, Daniel J.; MARANDOLA JR., Eduardo. Towards an Interdisciplinary Conceptualisation of Vulnerability. **Population, Space and Place**, vol. 11, p. 455-471, 2005.

HOLLING, Crawford S. Resilience of ecosystems; local surprise and global change. In: CLARK, W. C.; MUNN, R. E. (orgs.). **Sustainable development of the biosphere**. Cambridge University Press, United Kingdom, p. 292-317, 1986.

HUTZ, Claudio S.; KOLLER, Silvia H.; BANDEIRA, Denise R. Resiliência e vulnerabilidade em crianças em situação de risco. **Coletâneas da ANPEPP: Aplicações da Psicologia na Melhoria da Qualidade de Vida**, vol. 12, p. 79-86, 1996.

JEOLÁS, Leila S. O dialogo interdisciplinar na abordagem do risco: limites e possibilidades. **Saúde e Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 9-21, 2010.

KAPLAN, Howard B. Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. In: GLANTZ, Meyer D.; JOHNSON, Jeannette L. (Orgs.) **Resilience and development: Positive life adaptations**, New York: Plenum Press, p. 17-83, 1999.

JOB, José R. P. P. **A escritura da resiliência: testemunhas do holocausto e a memória da vida**. 2000. Tese (Doutorado)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

JOB, Fernando P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP – FGV). São Paulo, 2003.

LAZARUS, Richard S.; FOLKMAN, Susan. **Stress, Appraisal, and Coping**. New York: Springer, 1984.

LUTHAR, Suniya S.; ZIGLER, Edward. Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood. **American Orthopsychiatric Association**, vol. 61, n. 1, p. 6-22, 1991.

MASTEN, Ann S. Ordinary magic: Resilience processes in development. **American Psychologist**, vol. 56, n. 3, p. 227-238, 2001.

MASTEN, Ann S.; GARMEZY, Norman. Risk, vulnerability and protective factors in developmental psychopathology. In LAHEY, B. B.; KAZDIN, A. E. (Eds.). **Advances in clinical child psychology**, v. 8, p. 1-52, New York: Plenum Press, 1985.

MENEGON, Vera S. M.; SPINK, Mary J. Novas tecnologias reprodutivas conceptivas: problematizado a comunicação sobre riscos. In: FERREIRA, V.; ÁVILA, M. B.; PORTELLA, A. P. (Org.). **Feminismo e novas tecnologias reprodutivas**. Recife: SOS Corpo, p. 163-188, 2006.

MILANI, Rute G. **Violência Doméstica: recursos e adversidades de crianças e famílias pós ações do Conselho Tutelar**. 2006. 190 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. Hucitec-Abrasco, Rio de Janeiro, 1993.

MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA FAZENDA – **Resenha Eletrônica**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=330220>>. Acesso em: 18 de agosto de 2010.

MIZRUCHI, Susan. Risk Theory and the Contemporary American Novel. **American Literary History**, vol. 22, n. 1, p. 109-135, 2009.

MORAES, Maria C. L.; RABINOVICH, Elaine P. Resiliência: uma discussão introdutória. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 6, n. 1/2, p. 10-13, jan./dez. 1998.

MOREIRA, Daniel A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NUNES, Patrícia. **Psicologia Positiva**. 2007. 49 p. Trabalho de Licenciatura (Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal. 2007.

PALUDO, Simone S.; KOLLER, Silvia H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, vol. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.

PESCE, Renata P.; ASSIS, Simone G.; SANTOS, Nilton; OLIVEIRA, Raquel de V. C. de. Risco e Proteção: Em Busca de Um Equilíbrio Promotor de Resiliência. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 20, n. 2, p. 135-143, mai./ago. 2004.

PERLIN, Leonard I.; SCHOOLER, Carmi. The Structure of Coping. **Journal of Health and Social Behavior**. Vol. 19, n. 1, p. 2-21, mar. 1978.

PINHEIRO, Débora P. N. A Resiliência em Discussão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 1, p. 67-75, 2004.

PRATI, Laíssa E.; COUTO, Maria C. P. de P.; KOLLER, Sílvia H. Famílias em Vulnerabilidade Social: Rastreamento de Termos Utilizados por Terapeutas de Família. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 25, n. 3, p. 403-408, jul./set. 2009.



RAFFAELLI, Marcela; KOLLER, Silvia H.; CERQUEIRA-SANTOS, Elder; MORAIS, Normanda A. de. Developmental risks and psychosocial adjustment among low-income Brazilian youth. **Development and Psychopathology**, vol. 19, p. 565-584, 2007.

RODRIGUES, Mirian L. **Estudo da resiliência em funcionários de uma instituição financeira, que vivenciaram uma operação de aquisição**. 2009. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Maringá, 2009.

RUTTER, Michael. Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. **British Journal of Psychiatry**, London, v. 147, p. 598-611, 1985.

RUTTER, Michael. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, vol. 57, p. 316-331, 1987.

RUTTER, Michael. Resilience: Some conceptual considerations. **Journal of Adolescent Health**, v. 14, p. 626-631, 1993.

SACHUK, Maria I.; CANGUSSU, Ewerton T. Apontamentos iniciais sobre o conceito de resiliência. **Serviço Social em Revista** [Online], v. 11, p. 1-14, 2008.

SANTOS, Hélio T. M. dos. O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SELIGMAN, Martin. Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. **Handbook of Positive Psychology**. New York, Oxford University Press, 2002.

TAVARES, José; YUNES, Maria A. M.; SZYMANSKI, Heloísa; PEREIRA, Anabela M. S.; RALHA-SIMÕES, Helena; CASTRO, Maria A. C. D. de. **Resiliência e Educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1996.

TYLER-WALTERS, Harvey; JACKSON, Angus. Assessing seabed species and ecosystems sensitivities: rationale and user guide. **Report to English Nature**, vol. 4, 1999.

VERGARA, Sylvia C. A resiliência de profissionais angolanos. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, **RAP - Revista de Administração Pública**, vol. 42, n. 4, p. 701-718, jul./ago. 2008.

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WATTS, Michael J.; BOHLE, Hans G. The space of vulnerability: the causal structure of hunger and famine. **Progress in Human Geography**, vol. 14, p. 43-67, 1993.

YUNES, Maria A. M.; SZYMANSKI, Heloisa. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 13-43.

YUNES, Maria A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá, v. 8, n. spe., p. 75-84, 2003.

ZACHARIAS, Mark A.; GREGR, Edward J. Sensitivity and Vulnerability in Marine Environments: an Approach to Identifying Vulnerable Marine Areas. **Conservation Biology**, vol. 19, n. 1, p. 86-97, fev. 2005.

ZIMMERMAN, Marc A.; ARUNKUMAR, Revathy. Resiliency research: Implications for schools and policy. **Social Policy Report**, vol. 8, p. 1-18, 1994.

## ANEXOS

ANEXO A – Indagações que Lazarus e Folkman (1984) consideram emergir nas fases de antecipação, impacto e pós-confrontação de um processo de enfrentamento.

**Indagações que Lazarus e Folkman (1984) consideram emergir nas fases de antecipação, impacto e pós-confrontação de um processo de enfrentamento.**

**Fase de Antecipação (sentimentos)**

- 1) Qual o significado desse evento?
- 2) Como afetará o meu bem-estar?
- 3) Pode ser evitado? De que forma?
- 4) O que pode ser feito de maneira preparatória para minimizar ou evitar os danos?
- 5) Alguns danos podem ser evitados enquanto outros danos devem ser resistidos?

**Fase de Impacto (fatores de proteção internos e externos)**

- 1) O que posso fazer?
- 2) Quanto esforço será necessário?
- 3) Quanto vai custar?
- 4) Qual é o resultado que espero?

**Fase de Pós-confrontação (mecanismos de defesa/reconfiguração)**

- 1) O estresse mudou?
- 2) Estou me sentindo melhor?
- 3) Qual foi o significado pessoal ou a importância do que aconteceu?
- 4) Que novas exigências, ameaças e desafios a situação impõe?
- 5) Pode tudo voltar ao que era ou as coisas mudaram significativamente?

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista, fundamentado nas considerações de Lazarus e Folkman (1984), utilizado para coleta de dados.

## **Roteiro de Entrevista**

### **Fase de Antecipação**

- 1) Como você soube da venda do banco I? Qual foi a sua reação naquele momento?
- 2) Neste momento você sentiu medo de perder o seu emprego?
- 3) Você sentiu que precisava fazer algo para reduzir o impacto da situação que estava por acontecer?

### **Fase de Impacto**

- 1) Quanto tempo depois de você ter sabido que o banco I seria vendido, que a consolidação da venda, de fato, aconteceu?
- 2) Como foi que você ficou sabendo da efetivação da venda do banco I? Quem foi o portador desta notícia?
- 3) Como você encarou essa situação?
- 4) O que você sentiu nesse momento?
- 5) Como você reagiu perante a situação? Você tomou alguma atitude em relação a isso?

### **Fase de Pós-confrontação**

- 1) O que representou a venda do banco I para você no momento em que soube da venda?
- 2) Você se sentiu ameaçado ou desafiado com a venda do banco I para o banco N? Quem que te ajudou e/ou o que você fez para lidar com esse sentimento?
- 3) Você sentiu que ocorreram mudanças significativas em sua vida e em seu trabalho? Quais?
- 4) O que significou para você vivenciar essa situação?
- 5) Você já havia vivenciado alguma situação similar a essa antes da venda do banco I? Em sua avaliação, quais as lições que você tirou dessa situação vivenciada?
- 6) Como você sente hoje como funcionário do banco N? O que significa para você trabalhar hoje no banco N?