

RESILIÊNCIA: UM ESTUDO COM GERENTES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA QUE VIVENCIARAM UMA OPERAÇÃO DE AQUISIÇÃO

Mirian Lauriano Rodrigues¹
Maria Iolanda Sachuk²

RESUMO: A resiliência é o resultado de um processo ocorrido ao longo de um tempo, em que o corpo e principalmente a mente das pessoas, enfrentam e ultrapassam uma situação adversa. Isso ocorre mais em algumas pessoas do que em outras, devido a uma série de fatores que ainda estão sendo discutidos na literatura da área. Sabe-se, no entanto, que um desses fatores se refere a certos mecanismos, denominados de fatores de proteção, que estimulam o enfrentamento dos riscos, auxiliam as pessoas a suportarem as adversidades e a administrarem as conseqüências dos danos psicossociais das situações enfrentadas. Com base nisso, neste artigo pretende-se compreender o processo de resiliência no comportamento de gerentes que vivenciaram, no ano de 2000, uma operação de aquisição da instituição pública onde trabalhavam, por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje. Os resultados apontam que os gerentes investigados demonstraram indícios de comportamento resiliente e hoje se encontram fortalecidos devido a diversos fatores de proteção, em detrimento da adversidade pela qual passaram.

PALAVRAS-CHAVE: resiliência; fatores de risco; vulnerabilidade; fatores de proteção internos; fatores de proteção externos.

RESILIENCY: AN ANALYSIS INVOLVING MANAGERS OF A FINANCIAL INSTITUTION WHO EXPERIENCED AN ACQUISITION PROCESS

ABSTRACT: Resiliency is the result of a process occurring throughout a certain period in which people's body and especially their mind face and go beyond a hostile condition. Such experience occurs in certain people and not in others owing to a series of factors which are still being discussed in the literature. One factor is related to mechanisms, called protection factors, which stimulate risk facing, help people to bear out hostile circumstances and manage the consequences of psychosocial damage in the wake of adverse conditions. Current essay analyzes the resiliency process in the behavior of managers who experienced in 2000 the acquisition of the public institution to which they belonged by a private one in which they still work. At present they feel themselves strengthened due to several *protecting factors in spite of the hostile conditions they had experienced.*

¹ Mestre em Administração pelo PPA – UEM/Uel – e-mail: mirianlauri@hotmail.com.

² Doutora em Administração pela FGV/EAESP – e-mail: mariaiolanda.sachuk@gmail.com.

KEYWORDS: resiliency; risk factors; vulnerability; internal protection factors; external protection factors.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, algumas instituições financeiras optaram pela alternativa estratégica da aquisição, no intuito de solucionar seus problemas financeiros e estruturais. Esse foi um processo bastante comum nas últimas décadas, e a intenção, formalmente colocada, era sempre a de sanear financeiramente as instituições deficitárias.

Sabe-se, no entanto, que uma mudança de tal porte sempre traz insegurança nos funcionários que trabalham nas organizações adquiridas, por medo do desemprego e da incerteza quanto ao futuro. Nesse processo adverso, algumas pessoas podem, inclusive, ficar doentes e fragilizadas; outras, ao contrário, encontram mecanismos para sair dessas situações mais fortalecidas do que antes, o que pode indicar um comportamento resiliente. Diante disso, tem-se a intenção, neste artigo, de compreender o processo de resiliência no comportamento dos gerentes que trabalhavam em uma instituição financeira pública que foi adquirida por uma instituição privada do mesmo segmento.

A resiliência é um conceito que veio das ciências exatas e das engenharias para as ciências humanas. Nessa última área, Vergara (2008) afirma que é um conceito que tem relação com a possibilidade que o indivíduo apresenta de superação diante de situações adversas. Assim, seguindo a psicologia positiva, Vergara (2008) define a resiliência como a capacidade que um indivíduo possui de passar por situações adversas e minimizar ou dominar seus efeitos nocivos, em uma resposta ao risco, ao invés de simplesmente voltar à sua forma original, como é definida a resiliência em relação aos objetos na física e na engenharia.

No estudo específico aqui realizado, destaca-se que apesar das situações adversas enfrentadas pelos gerentes da instituição financeira pública adquirida pela instituição privada, eles permaneceram exercendo suas atividades de trabalho na nova instituição, mostrando que conseguiram

ultrapassar barreiras e se fortalecer com isso. Para compreender o processo de resiliência no comportamento de gerentes que vivenciaram, no ano de 2000, uma operação de aquisição da instituição pública onde trabalhavam, por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje é que se resolveu empreender a investigação, cujos resultados aqui são apresentados.

2. RESILIÊNCIA

À luz das ciências humanas, o estudo da resiliência está relacionado às variações individuais em resposta aos fatores de risco e enfatiza a noção de processo, uma vez que a capacidade para adaptação do indivíduo depende tanto da intensidade do risco, quanto da sua interação com outros fatores (RUTTER, 1985).

Segundo as concepções de Yunes e Szymanski (2001, p. 24), “fatores de risco relacionam-se com toda a sorte de eventos negativos da vida e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.” Para essas autoras, os riscos não são fixos na história dos indivíduos, ou seja, eles mudam de acordo com as situações e épocas da vida, e têm diferentes repercussões, dependendo de cada um.

Para Yunes e Szymanski (2001), referências ao termo resiliência têm uma conotação positiva, enquanto a palavra risco traz, além do significado negativo da própria categoria, possibilidades de variabilidade e de interpretações vagas em seu uso. Em outras palavras, estas autoras colocam que risco implica uma alta probabilidade de conseqüências “negativas”, enquanto resiliência seria o resultado “positivo”.

Para a psicopatologia do desenvolvimento, o conceito de risco tem suas origens na epidemiologia, cujo foco consiste em estudar padrões de doença em determinadas populações, e fatores que influenciam estes padrões. Na psicopatologia do desenvolvimento, a presença de fatores de risco presume a existência de uma probabilidade estatística em uma determinada população para o desenvolvimento de alguma desordem. Deste modo, o risco tem um potencial para predispor pessoas e populações a resultados negativos específicos (MASTEN; GARMEZY, 1985).

De acordo com Masten e Garmezy (1985), os fatores de risco podem estar presentes tanto em características individuais como ambientais. Entre os fatores de risco individuais, encontram-se características como sexo, fatores genéticos, habilidades sociais, intelectuais e características psicológicas. Nos fatores de risco ambientais encontram-se o baixo nível socioeconômico, características familiares e ausência de apoio social.

Job (2003), ao considerar a existência de fatores de risco no meio organizacional onde estão inseridos indivíduos trabalhadores, afirma que neste cenário tais fatores se referem à própria organização e às condições de trabalho que esta oferece. Dentre tais condições, incluem 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, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro.

Ademais, são também considerados fatores de risco as condições de adversidade no trabalho, que pressionam os indivíduos e exigem que eles sejam infalíveis e totalmente disponíveis à organização que, muitas vezes, não proporciona o reconhecimento adequado a estes trabalhadores.

Para Cowan et al. (1996), resiliência refere-se a um processo que, embora opere na presença de fatores de risco, produz resultados positivos tão bons ou melhores do que os obtidos na ausência deles. Pessoas resilientes são aquelas que não só evitam conseqüências negativas associadas com o risco, mas demonstram respostas adaptadas na presença deles. Estes autores ainda asseveram que a presença do risco é indispensável para que haja a vulnerabilidade, pois, sem o risco, a vulnerabilidade não tem efeito, uma vez que a vulnerabilidade está relacionada a uma predisposição do indivíduo em desenvolver uma desordem específica ou a uma susceptibilidade geral ao estresse, ou seja, apresentar resultados negativos.

De acordo com Yunes e Szymanski (2001), o conceito de vulnerabilidade é aplicado erroneamente no lugar de risco, uma vez que ambos os conceitos são distintos. A diferença entre estes dois conceitos reside tanto na ênfase como na origem do uso dos mesmos.

Para Cecconello (2003), os conceitos de risco e vulnerabilidade diferem em um aspecto essencial: o risco está associado com uma

probabilidade estatística presente em grupos e populações, enquanto que a vulnerabilidade está relacionada, estritamente, à pessoa e às suas predisposições a respostas ou conseqüências negativas.

Ainda segundo Masten e Garmezy (1985), a vulnerabilidade aumenta a probabilidade de um resultado negativo ocorrer diante de um fator de risco. Existem vários fatores relacionados com a vulnerabilidade, e por isso ela é classificada em vulnerabilidade primária e secundária. A vulnerabilidade primária está relacionada a características inatas ou adquiridas durante a gestação e primeira infância, enquanto que a secundária está relacionada a características desenvolvidas a partir das interações posteriores da pessoa com o ambiente.

Já para Cowan et al. (1996), a vulnerabilidade está relacionada com uma característica pessoal, inata ou adquirida. O risco, por seu turno, pode ser identificado tanto em nível individual como em nível ambiental, porém ambos são processos relacionados com resultados negativos ou indesejados, onde somente na interação com os eventos de vida é que podem ser observadas tanto as influências do risco, como as manifestações da vulnerabilidade.

Para Waller (2001), o estudo da resiliência, à luz das ciências humanas, emergiu do estudo sobre o risco. Para esta autora, inicialmente a resiliência era considerada como resultado de traços de personalidade ou estilos de *coping*, que faziam com que os indivíduos progredissem em seu desenvolvimento, mesmo quando confrontados com a adversidade. Resumidamente, pode-se considerar *coping* como o conjunto de estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias estressantes.

Assim, para Yunes e Szymanski (2001), o *coping* é considerado como a contrapartida do estresse, ou seja, o *coping* é caracterizado pelas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as situações de estresse. Destacam, ainda que o conceito de *coping* vem freqüentemente acompanhado de palavras como habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos. Ademais, tanto o conceito de *coping* quanto o conceito de estresse estão intimamente relacionados ao construto da resiliência.

De acordo com Antoniazzi, Dell'Aglio e Bandeira (1998), é ainda inicial a perspectiva que tangencia os estudos sobre *coping*, mas algumas

importantes distinções foram feitas para diferenciar os mecanismos de defesa do *coping* propriamente dito:

A principal modificação feita neste sentido consistiu na distinção entre os comportamentos associados aos mecanismos de defesa, classificados como rígidos, inadequados com relação à realidade externa, originários de questões do passado e derivados de elementos inconscientes. Já os comportamentos associados ao *coping* foram classificados como mais flexíveis e, propositais, adequados à realidade e orientados para o futuro, com derivações conscientes (ANTONIAZZI, DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 274- 275).

Segundo Barlach (2005), o sentido de *coping* também é defendido com base na idéia de que este recurso é um fator de proteção a ser mobilizado diante da adversidade. *Coping* pode estar focado tanto no problema quanto na emoção. Quando focado no problema, envolve ações para mudar a situação estressante no contexto da própria situação, e quando focado na emoção, envolve esforços para reduzir o desconforto associado à situação, sem tentar mudar ativamente a situação.

No entanto, para Smith (1993), o *coping* está focado somente na emoção, sendo que, para ele, as estratégias de *coping* incluem a reinterpretação positiva da realidade e o crescimento a partir da situação dita estressante, pois se o indivíduo optar por este mecanismo para lidar com a situação tenderá, então, a reavaliar a situação, identificando sua contribuição para o seu crescimento pessoal ou para o seu processo de aprendizagem.

Todavia, voltando a observar a visão de Waller (2001) sobre o conceito inicial de resiliência como resultado de traços de personalidade ou estilos de *coping*, percebe-se que esta autora diverge acerca de tais considerações sobre resiliência, pois ela entende que tal enfoque obscurece a importância do contexto ecossistêmico, ou seja, a interação dinâmica entre sistemas. Ressalta ela que o equilíbrio alcançado pelos indivíduos, assim denominados resilientes, só pode ser explicado por uma perspectiva que incorpore, em suas análises, a referida interação entre sistemas. Sendo assim, para essa autora, a resiliência é um processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico, e que não ocorre apesar da adversidade, mas em função dela.

Assevera Waller (2001) que a resiliência é um produto multideterminado e sempre mutável de forças que interagem em determinado contexto ecossistêmico, considerando que o desenvolvimento é um processo contínuo de adaptação e acomodação entre indivíduos e seus ambientes, e que não deve ser estudado fora de um contexto. Faz-se necessário considerar sempre o ecossistema constituído pela díade homem-meio, pressupondo-se a interação de sistemas que, de forma dinâmica, podem – ou não – gerar equilíbrio entre ambas as partes.

Segundo Rutter (1985), a resiliência não é apenas a capacidade que o indivíduo possui de não sucumbir frente às situações adversas, mas também a capacidade de se beneficiar com o estresse ao qual é exposto. Este autor estudou a resiliência por meio da análise das respostas individuais às situações de estresse vividas pelos sujeitos, observando e demonstrando como as atribuições pessoais do indivíduo (como idade, sexo, temperamento, inteligência e habilidade na resolução de problemas) interferem nesse processo.

Para Rutter (1985), as condições e atribuições pessoais do indivíduo podem também ser chamadas de fatores de proteção, uma vez que podem propiciar e possibilitar um desenvolvimento mais saudável e positivo ao indivíduo. Tais fatores de proteção amenizam as consequências negativas de eventos estressantes sobre o bem-estar físico e psicológico, ou seja, são influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental que predispõe a uma má adaptação.

No entanto, Moraes e Rabinovich (1998) consideram que estes fatores não estão ligados somente às atribuições pessoais do indivíduo, pois a resiliência é uma combinação de três fatores distintos (“fontes de resiliência”), que ajudam os seres humanos a enfrentar e superar os problemas e as adversidades da vida, quais sejam: atributos do sujeito, atributos do ambiente (fatores contextuais) e atributos do funcionamento psicológico do sujeito. Tais atributos se estendem justamente para completar a idéia de que na resiliência há padrões e aspectos individuais, psicológicos e ambientais.

De acordo com Assimakopoulos (2001), a identificação das características ou fatores comuns às pessoas resilientes não é tão importante

quanto identificar o momento crítico pelo qual um indivíduo, ao enfrentar uma situação adversa, passa da recuperação à resiliência propriamente dita. Esse momento crítico no ciclo de vida de um indivíduo é denominado momento axial (central) ou ponto de inflexão. Nesse momento crítico ocorre algum tipo de mudança intrapsíquica, trazendo à consciência percepção da realidade, de poder e escolha pessoal. Para esse autor, o ponto de inflexão possibilita que o indivíduo identifique a transformação ou a passagem de sua condição de vítima à condição de “senhor da situação”. Este ponto de inflexão é o momento a partir do qual se pode identificar a resiliência. Desta forma, a resiliência representa uma configuração interna do sujeito perante a situação, ou seja, a transformação interior que nele ocorre.

Como a resiliência está muito ligada à adaptação ao meio, Melillo et al. (2004) fazem uma importante consideração: para esses autores, a adaptação não pode ser tomada como sinônimo de conformismo social. Ainda que se considere que em determinadas circunstâncias, ocorram ajustes externos às demandas que não necessariamente correspondem ao ajuste interno realizado pelo indivíduo, percebe-se uma preocupação pela autenticidade, muitas vezes contraposta à legitimação de processos sociais adversos.

Nesse contexto, em que a resiliência está relacionada à adaptação, Melillo et al. (2004) consideram que adaptar-se não deve ser entendido como sinônimo de subjugar-se para sobreviver, como ocorreu, por exemplo, no passado latinoamericano no contexto ditatorial. A adaptação não exclui a transformação – do próprio agente ou da realidade que o cerca -, sendo considerada, portanto, como a capacidade que o indivíduo tem de transformar ativamente a si próprio ou ao ambiente, onde o indivíduo é o sujeito e não o objeto de sua própria história.

Além disso, Pinheiro (2004) afirma que a resiliência é um atributo que só é possível de ser verificado *a posteriori*, e ele vem sempre vinculado à ocorrência de um fator que, no caso, é o evento adverso. Assim, a relevância em se estudar o conceito de resiliência em indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas fundamenta-se na possibilidade de contribuir para o entendimento das relações de trabalho, dilemas e significados, formas de adaptação e capacidade de transcender o sofrimento originado a partir de condições adversas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa aqui apresentada é descritiva, qualitativa e interpretativa. Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva busca descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema e/ou oportunidade a ser investigada. Para o autor, a pesquisa descritiva é *per se* qualitativa, uma vez que a pesquisa desta natureza tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Enfatiza Triviños (1987) que a interpretação é o foco da pesquisa de natureza qualitativa, cuja ênfase está na subjetividade e no entendimento, numa clara orientação para o processo e não para o resultado, sendo que estes são expressos em descrições, narrativas ou declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário.

Em relação ao corte temporal da pesquisa, este é seccional com perspectiva longitudinal, sendo que os dados de origem primária foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

A amostra foi escolhida de forma intencional, composta por cinco pessoas, que trabalham no banco X atualmente e eram do banco Y, nas cidades de Londrina, Maringá e Assaí - todas localizadas no Estado do Paraná - e hoje exercem a função de gerentes de agência. Os participantes desta pesquisa foram mantidos no anonimato, pois se assumiu o compromisso de não se mencionar seus nomes nesta investigação. Sendo assim, os gerentes passam a serem denominados de G1, G2, G3, G4 e G5.

Também foram mantidos no anonimato os nomes das instituições financeiras envolvidas na operação de aquisição. Assim, o banco adquirente será denominado de banco X e o banco adquirido de banco Y.

A compreensão do fenômeno em estudo apoiou-se fundamentalmente na interpretação das falas dos sujeitos de pesquisa, buscando-se descobrir os conteúdos subjacentes ao que estava sendo manifestado nas narrativas dos sujeitos, sempre tentando fazer explanações à luz da literatura pesquisada.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste tópico são apresentados os depoimentos agrupados em quatro pontos que emergiram e acabaram compondo o processo de resiliência dos participantes da pesquisa, quais sejam: fatores de risco, vulnerabilidade e fatores de proteção internos e externos e, também os sentimentos que emergiram nas pessoas que participaram desta pesquisa, após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram.

5. FATORES DE RISCO

Quando os participantes da pesquisa foram indagados quanto às suas trajetórias e quanto aos acontecimentos marcantes ocorridos em suas vidas na época da aquisição do banco Y, onde eles trabalhavam, foram obtidos os seguintes depoimentos:

G1: “Eu acho que o recadastramento foi muito marcante. Tinha uns pedreiros aqui, e a gente fazendo recadastramento dos clientes... Estávamos na agência, recadastrando os clientes aqui, ao mesmo tempo em que a agência estava em reforma. Os clientes vinham rapidinho aqui, mas nós ficávamos o dia inteiro aqui com aquela poeira, barulho...”

G4: “[...] o importante que aconteceu foram os tombamentos, que a gente fala virada de bandeira, porque foi um pouco desgastante... Era muito corrido. [...] Imagine, você com uma britadeira ali, fazendo um barulhão e você tendo que atender a pessoa, porque o banco não pode fechar. [...] A gente teve algumas coisas de desafio nessas viradas. Você conseguir trazer o cliente até a agência, pra fazer o recadastramento, tirar ele da zona de conforto dele. [...] Ele recebia uma ligação assim: ‘vem aqui recadastrar tua conta, que agora você vai ser cliente do banco X’ [...]. E daí ele chegava à agência e tinha um monte de pó, pedreiro batendo...”

Nos trechos das entrevistas de G1 e de G4 foi possível observar o quão marcante foi a época após a aquisição do banco Y pelo banco X na vida dos entrevistados. Conforme relatado, foi nesta época que ocorreram, ao mesmo tempo, o recadastramento dos clientes e a reforma da agência, e é neste fato que emergiu um fator de risco, o qual foi identificado devido à possibilidade de ocorrência de problemas na saúde física e emocional dos entrevistados.

Tais problemas de ordem física e emocional poderiam ter emergido devido à pressão e à responsabilidade do trabalho diante de condições inadequadas do ambiente de trabalho, fatores com os quais os entrevistados estavam convivendo neste período. Esta situação, por lhes fugir do controle, provavelmente lhes alterou o nível de estresse, podendo então ser considerada como um fator de risco, quando se toma por base o conceito exposto por Job (2003). Esse autor considera que a pressão e a responsabilidade no trabalho são fatores de risco, devido às condições ambientais que a organização oferece:

G3: “A gente sofreu assim, emocionalmente [...] por causa dos desligamentos, porque muitos colegas saíram [...] e muitos não sabiam pra onde ir; a gente sabia que iam pra outra agência, mas não sabiam se iam ficar... Então foi difícil.”

G5: “O tombamento da agência foi um fato marcante. [...] Quando vieram tombar a nossa agência, aquilo me doeu muito. Porque eu vi os nossos móveis indo embora. [...] Lá nós tínhamos três andares, e todos ocupados por pessoas fazendo alguma coisa... E, de repente, um andar foi suficiente porque era muito enxuto o banco X. Então, ficaram dois, três espaços vazios lá. Andares inteiros vazios. E isso me marcou muito. Me doeu muito... Assim, uma dor no coração muito grande... Então, além da gente ver que alguns colegas foram mandados embora, nossa agência foi inteira desmontada.”

Nos trechos das entrevistas de G3 e de G5, observa-se o temor e a insegurança que sentiram diante da possibilidade de perda de seus empregos. Conforme relatado, os desligamentos de vários colegas de trabalho causavam-lhes um desconforto devido à dúvida da manutenção de seus empregos também, e é neste tipo de fato que emerge o fator de risco, com base nas concepções de Job (2003). Esse autor, ao considerar a existência de fatores de risco no meio organizacional onde estão inseridos indivíduos trabalhadores, afirma que, neste cenário, tais fatores podem se referir à falta de domínio do trabalhador sobre o seu futuro.

No depoimento de G5, acima descrito, observa-se também outro fator de risco responsável por desencadear possíveis problemas emocionais, ou seja, quando a agência do banco Y foi transformada em banco X. Este fato provocou sentimentos negativos, tal como a tristeza, conforme o depoimento de G5.

Resiliência: um estudo com gerentes de uma instituição financeira...

G3: “Eu tive alguns problemas de saúde... Teve um período que eu fiquei afastada, pouco tempo, mas fiquei porque eu estava muito estressada... Isso depois do tombamento...”

Neste depoimento de G3 observa-se com maior clareza que o processo de tombamento da agência vivenciado por esta entrevistada foi um fator de risco que lhe provocou problema de saúde, descrito como estresse, o que a obrigou a se manter afastada das atividades profissionais por um determinado período de tempo.

G3: “Eu me lembro de algumas situações assim, logo na virada, de situações de dentro da agência mesmo, com clientes [que] ficaram muito revoltados, tinha gente que chegava brigando na agência, e aquela confusão do primeiro dia de agência nova, com os clientes meio perdidos... Não sabiam o que fazer, então teve (*sic*) muitas situações assim, desgastantes, de briga, de discussão com clientes, com colegas...”

Interpretando o depoimento de G3, sobre as desavenças surgidas entre os funcionários das agências e seus clientes, que ocorreram no início das atividades após o tombamento das agências, entende-se que isso também se caracteriza como fatores de risco aos envolvidos. Situações desta natureza podem ser responsáveis por problemas emocionais, como distúrbios psíquicos devido à falta de harmonia e orientação adequadas às atividades.

G5: “Na época da aquisição eu era caixa. [...] Na verdade, eu tinha muito medo de mudar de área, de sair do caixa... Quinze anos ali, acomodada, tranquila, sabia o que fazia, e tudo mais... Só que daí as cobranças foram ficando piores. Cobravam-me agilidade. Eu não tinha muita autenticação, e lá contava autenticação. [...] Então eu recebi três convites pra ir pra área comercial, e eu recusei todos. Tanto que um deles foi o nosso superintendente, que foi lá me entrevistar e eu falei *não* pra ele, porque eu não queria, eu tinha medo de mudar de área. Quando eu vi que daí não tinha mais jeito, daí eu aceitei o convite na agência central, que é a maior de Londrina. Até então eu era caixa, mas eu estava prestes a ser mandada embora, porque meu santo não batia com o da gerente dos caixas, a gente teve uma discussão muito grande, eu estava por um fio, e quando eu vi que eu estava por um fio, eu falei ‘então agora é hora de eu mudar de área’ [...] Isso foi há uns três anos atrás. E foi a melhor coisa que eu fiz acho que na minha vida, porque eu amo fazer o que eu faço. Apesar de que a mudança foi muito drástica, pois eu estava quinze anos fazendo uma coisa e depois mudei de trabalho de uma hora pra outra.”

De acordo com o trecho acima, relatado por G5, o fator de risco identificado foi a pressão exercida pelo banco X sobre ela, o que resultou em uma mudança drástica na vida desta entrevistada, pois o banco X exige de seus caixas [ou seja, um cargo da área operacional] agilidade e rapidez nas operações. G5 trabalhou quinze anos sem essas exigências e não se enquadrava dentro deste perfil, então se viu na iminência de enfrentar seus medos, o que culminou com a sua mudança de área de trabalho do operacional para o comercial, pois caso isso não acontecesse, poderia ser desligada da empresa.

Assim, nesta situação descrita por G5, fica evidenciado novamente um fator de risco ocasionado devido às pressões no ambiente de trabalho exercidas pelo banco X, após a aquisição. Segundo Job (2003), a própria organização e as condições de trabalho pressionantes que esta oferece são cenários para que os fatores de risco emergjam.

Quando os participantes da pesquisa foram indagados quanto ao relacionamento que tiveram com os novos colegas e quanto ao tratamento que estes colegas do banco X deram a eles após a aquisição do banco Y pelo banco X, foram obtidos os seguintes depoimentos:

G3: “Quando houve a transição, a gente sentiu uma diferença muito grande [...]. Os funcionários do Banco Y tinham uma ligação mais pessoal (demonstrou saudosismo) [...] e o relacionamento entre o pessoal do banco X era diferente. Era um relacionamento mais profissional e mais frio do que entre os funcionários do banco Y. [...] E a gente foi muito discriminado (*sic*)... (começou a chorar). Mas depois a gente foi mostrando o nosso valor. [...] Eu senti, assim como muitas pessoas lá da minha agência, muita discriminação. Sabe, parece que eles se sentiam superiores a nós... [...] Tanto que no dia de desmanchar a agência lá, nossa! Foi terrível! Foi um sofrimento só!”

G5: “[...] a gente sentiu muita diferença no tratamento para com a gente, porque no começo, sempre o pessoal do banco X era melhor. Por mais que a gente estivesse na agência, chegou um lá do banco X, ele que sabia tudo, ele que era o queridinho [...]. Foi por isso que a minha situação com o gerente de caixa ficou meio assim... Porque eu era de falar. Como eu não tinha medo de perder o emprego, eu tinha mais facilidade pra falar, do que os outros que morriam de medo e dependiam daquilo, né? Então, isso foi, na verdade, me atrapalhando, porque como sempre eu que falava, eu acabei virando a rebelde da turma do banco Y. [...] Por isso que eu fui mudada de agência, depois de quinze anos na mesma agência. [...] Fiquei sabendo que era um ‘xeque mate’ pra mim, porque era eu ficar lá ou ser

mandada embora. [...] Falaram: 'olha, você está aqui porque nós vamos te dar uma nova chance'. Então por aí começou a minha situação a ficar meio assim... Foi aí que eu decidi ir pra área comercial. Porque não tava (sic) batendo mais as coisas, né?"

Nos depoimentos acima apresentados foram identificados fatores de risco devido às dificuldades surgidas nos relacionamentos entre os funcionários, em função das dificuldades na integração dos funcionários do banco Y com os funcionários do banco X, após o processo de aquisição.

Tal integração entre estes dois grupos de profissionais, de acordo com os relatos acima, foram, em alguns momentos, responsáveis pelo surgimento de sentimentos negativos na vida dos entrevistados, como sentimento de discriminação (G3), desvalorização e retaliação (G5). Todos esses sentimentos relatados podem ser considerados também como fatores de risco que poderiam ocasionar problemas emocionais na vida dos entrevistados.

O último fator de risco apresentado nos relatos dos entrevistados foi identificado quando os participantes da pesquisa foram indagados quanto a possíveis dificuldades de adaptação enfrentadas após a aquisição do banco Y pelo banco X. Neste caso, apenas dois entrevistados relataram ter tido dificuldades de adaptação, que estavam diretamente ligadas ao sistema operacional, o que pode ser resumido por este depoimento:

G5: "Tive dificuldade quanto ao sistema. A gente teve que aprender muito. Porque o sistema era totalmente diferente. [...] tinha que decorar muitos códigos, sendo que o outro não era assim. Era água, água. Copel, Copel, e acabou! E era tudo código, e tudo mais."

De acordo com Masten e Garmezy (1985), a presença de fatores de risco presume a existência de uma probabilidade estatística em uma determinada população para o desenvolvimento de alguma desordem. Estes autores ainda colocam que os fatores de risco podem estar presentes também em características ambientais, além dos pessoais. Nos trechos acima apresentados, referentes aos relatos dos participantes desta pesquisa, foram possíveis identificar os fatores de risco com características ambientais, relacionados a um evento de vida estressante específico na aquisição do banco Y pelo banco X. E todos estes fatores de risco relatados nos trechos

possuíam de alguma forma, a capacidade de aumentar a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.

6. FATOS QUE PROVOCARAM VULNERABILIDADE

Quando os participantes da pesquisa foram indagados a respeito do que sentiram quando ficaram sabendo que o banco Y, onde eles trabalhavam, seria vendido, foram obtidos os depoimentos apresentados abaixo. Nestes depoimentos foi possível perceber a ocorrência de vulnerabilidade secundária, uma vez que as situações, sentimentos e pensamentos narrados pelos entrevistados descreviam como eles ficaram predispostos a desordens, ou susceptíveis ao estresse a partir de suas interações com o ambiente em que estavam inseridos, o qual estava envolvido em um processo de aquisição.

G1: “Então, nessa fase aí de transição, realmente a gente ficou meio preocupado (*sic*)... Sabe como é... [...] O banco ia ser adquirido por uma nova instituição...”

G2: “Acho que todo mundo ficou um pouco perdido... senti um pouco de medo... [...] Eu não sei o que está vindo! É o medo do desconhecido. [...] Lógico que você sente um pouco de receio... Eu pensava assim: ‘vão escolher alguém pra ficar... será que vai ser eu? Eu que fico ou eu que vou?’ (risos).”

G3: “Gerou muita insegurança pra gente, porque ia ser privatizado, mas a gente não sabia quem ia comprar, quem ia adquirir o banco... O que ia ser feito com os funcionários. Então gerou muita expectativa, muita ansiedade, com relação à manutenção ao emprego da gente.”

G5: “[...] senti uma perda muito grande, porque a gente... Não sei... Parece que o banco Y era nosso. Depois de quinze anos, a gente se sentia parece que dono do pedaço, dono do banco. Tudo o que a gente fazia, a gente fazia pelo banco, entendeu?! E quando vendeu (*sic*), devido ao fato de a gente saber que eles eram mais rígidos, que eles eram mais isso, mais aquilo, eu fiquei muito temerosa.”

De acordo com os relatos apresentados acima, foi possível observar que os sentimentos que emergiram nos entrevistados, ou seja, medo, angústia, ansiedade, dúvida eram suficientemente capazes de deixá-los predispostos a desordens e susceptíveis ao estresse. Esse tipo de

vulnerabilidade, de acordo com Yunes e Szymanski (2001) e Cecconello (2003), se relaciona às predisposições das pessoas a respostas ou conseqüências negativas, e isso ocorreu, nos participantes desta pesquisa, a partir de sua relação com o ambiente, sendo então, nesses depoimentos, característicos de uma vulnerabilidade secundária, de acordo com o que definem autores como Masten e Garnezy (1985).

7. FATORES DE PROTEÇÃO INTERNOS

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos sentimentos que surgiram ao saber sobre a aquisição do banco Y, onde trabalhavam, e de que forma eles lidaram com estes sentimentos, observou-se que o *coping* emergiu nos seguintes depoimentos:

G1: “Tive medo sim por algumas coisas, mas não aquela preocupação de ficar... (fez cara de preocupação). Pensei: ‘vamos tocar...’ Acho que depende de cada um como é que se vai lidar com isso... Eu lidei naturalmente com isso, porque é normal... Uma empresa se incorporando à outra... [...] Eu lidei numa boa, sabe?! Você fica com um pé atrás; outro na frente, mas vai tocando...”

Neste depoimento do G1, o *coping* é identificado uma vez que o entrevistado avaliou que não deveria deixar se abater pelas dificuldades iminentes, mas sim continuar seguindo em frente, buscando lidar naturalmente com equilíbrio e ponderação, diante da situação.

G2: “Eu fiquei esperando... [...] É questão de conhecer... Porque depois que você conhece o outro lado, você sabe lidar melhor. [...] Eu precisava do trabalho, ‘a ocasião faz o ladrão’, não é?! Eu precisava do salário... Ou eu me adaptava, ou eu... [...] Se você quer, se tem um objetivo... No caso ali você tinha que sobreviver, não tinha meio termo.”

G3: “[...] eu tinha consciência do meu papel ali, de tudo que eu já tinha conquistado, e eu sabia que eu tinha capacidade de permanecer ali, ou se não permanecesse, de conseguir outro emprego. Foi sofrido, porque era muita pressão, de todos os lados, muito tenso, mas eu não procurei ajuda não. [...] E acho que a vontade de permanecer e a necessidade foram as duas coisas determinantes que me ajudaram a lidar com a situação. [...] Eu precisava do meu emprego, eu tenho uma família que depende de mim,

então eu precisava desse emprego, e eu gostava daquilo que eu fazia, então, assim, pra mim... Eu queria ficar... Entendeu?"

Nestes depoimentos de G2 e G3, o *coping* é identificado uma vez que os entrevistados relataram que a estratégia utilizada por eles foi agir com parcimônia, equilíbrio e ponderação para conseguir conhecer a nova situação e assim, conseqüentemente, eles teriam mais chances de saber como se adaptar de forma adequada a essa nova conjuntura e permanecer no emprego.

Nos três relatos anteriores é possível observar também que os entrevistados mobilizaram recursos intelectuais e comportamentais para tentar permanecer na instituição, pois além da vontade de permanecer, eles sentiam que precisavam do emprego e do salário que recebiam.

G4: "Com a aquisição ia vir um desconhecido, mas eu senti isso como um desafio! Quando você muda de empresa, mesmo que seja o mesmo segmento... Lá tem pessoas diferentes, tem a cultura diferente..."

Nesse depoimento, o *coping* é identificado devido à habilidade do entrevistado de avaliar a conjuntura do processo de aquisição de forma otimista. Segundo seu relato, G4 não enfrentou aquela situação como uma adversidade, mas sim como um desafio a superar, o que lhe fomentou a vontade de permanecer e crescer.

A partir dos relatos dos entrevistados, apresentados anteriormente, foram identificadas várias manifestações de *coping*, ou seja, habilidades e estratégias desenvolvidas pelos participantes da pesquisa com o objetivo de auxiliá-los à adaptação diante das circunstâncias adversas pelas quais estavam passando, devido ao processo de aquisição ocorrido entre os bancos X e Y.

Nos trechos relacionados foi possível identificar as manifestações do *coping* no comportamento dos entrevistados, estilos, respostas, avaliações e recursos utilizados por eles no enfrentamento da situação adversa, pois, o *coping*, segundo Yunes e Szymanski (2001), é considerado como a contrapartida do estresse, pois, no que diz respeito à resiliência, se o estresse é um pólo negativo, o *coping* é o pólo positivo. O *coping* é caracterizado pelas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as

situações de estresse e é o que os participantes tentaram fazer.

Quando os participantes da pesquisa foram questionados se a experiência adquirida ao longo dos anos em que trabalharam no banco Y foi um fator decisivo para a sua permanência no banco X após a aquisição, observou-se que todos os entrevistados avaliaram que não somente essa experiência, mas também outros fatores contribuiriam para a manutenção de seus empregos, conforme seguem os relatos abaixo:

G1: “A experiência contou um pouco sim... Uma parte. Então... Mas acho que o perfil também ajudou [...] pra abordar clientes, essas coisas, eu não tenho problema não, sabe?! Porque eu gosto desse contato com as pessoas e acho que é justamente por isso que eu estou nesse cargo!”

G2: “Acho que minha experiência ajudou sim porque, apesar de o banco Y ter seus produtos e o banco X ter os dele, no final das contas só mudava o nome, porque a forma de operacionalizar não era muito diferente. [...] Pra nós, não teve tanta mudança... [...] Eu sempre, no banco Y, me sentia apto e experiente o suficiente para assumir qualquer lugar que eu fosse indicado.”

G3: “A experiência foi importante, mas eu acho assim: que o meu perfil e o fato de eu ter... Assim, na agência onde eu estava... Já fazia bastante tempo que eu estava lá, dez anos lá, então, acho que o fato de eu conhecer muito a agência ali fez com que eu permanecesse. [...] E também, eu acho que sou uma pessoa que busca resultados, e acho que é isso que o banco X espera da gente...”

G4: “[...] Antes do banco Y eu trabalhava já num banco privado [...] Então eu não tinha assim uma mentalidade de funcionário de banco público. [...] Então isso foi, assim, um fator determinante pra minha permanência. [...] Quando eu entrei no banco, o meu propósito era ter um crescimento profissional. E como eu poderia fazer isso? Se fosse igual a todo mundo, você acaba sendo igual a todo mundo. Então tinha que ter uma coisa que era o diferencial. E a gente buscava através de conhecimento, leituras, estudos, principalmente. [...] No início você se sente assim como um estranho, é diferente, mas o serviço em si é praticamente o mesmo. [...] Se estou aqui até hoje é por mérito que foi conseguido, a gente vai aprender a política do novo, do nosso novo gestor, e com certeza a gente vai fazer dentro daquilo que o banco nos pede, que tem metas, desafios [...]”

Conforme os trechos das entrevistas apresentados acima, os outros fatores enfatizados pelos entrevistados foram: estilos comportamentais (G1, G3, G4), capacidade de adaptação (G4), experiências profissionais anteriores no banco X (G4) e autoconhecimento (G2).

O último trecho de entrevista em que se identificou o *coping* foi neste

depoimento apresentado a seguir, de G4, uma vez que este apresentou capacidade de aceitação às mudanças, ou seja, ele relatou que não tinha medo de enfrentar novos desafios, pelo contrário, enxergava-os como uma oportunidade de crescimento profissional e afirmou que acabou sendo reconhecido por esta sua postura:

G4: “[...] eu gostava de trabalhar no banco Y [...] porque eu via que ele oferecia oportunidade de crescimento. [...] O importante foi que o tombamento da nossa agência foi um sucesso. [...] E por isso, [...] a gente ganhou três agências pra apadrinhar depois, pra ajudar na condução do tombamento e ter sucesso nessas outras também. [...] Acho que isso foi devido à minha postura. [...] Eu vesti a nova camisa. [...] Felizmente, foi adquirida por uma empresa que tem muita sustentabilidade, tem um perfil agressivo de mercado, busca sempre estar rentabilizando os acionistas, que é o que eles mais procuram [...]. Então, isso deu muito mais responsabilidade ainda. Eu entrei naquela nova empresa com uma idéia: eu ia defender aquela empresa e eu sabia que eu tinha que me superar. Então, isso foi marcante também. Porque era uma empresa, era não, é uma empresa que, pra você pegar esse sobrenome, você tem que batalhar bastante e, queira ou não, você carrega nas costas... Fulano do banco tal... Ninguém põe o sobrenome, põe o nome... Então eu sabia que era um fato bem relevante. Bastante desafio, mesmo.”

Segundo Antoniazzi, Dell’Aglia e Bandeira (1998), o *coping* é uma estratégia consciente dos sujeitos para enfrentarem as situações adversas. Este comportamento foi identificado em todos estes relatos apresentados neste item, que tratou dos fatores de proteção internos/*coping*, uma vez que as avaliações e os comportamentos dos entrevistados surgiram conscientemente, com o propósito de se adequarem à nova realidade para permanecerem na instituição.

8. FATORES DE PROTEÇÃO EXTERNO

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos sentimentos que eles tiveram quando ficaram sabendo que o banco Y, em que trabalhavam, seria adquirido, e quanto à forma que eles lidaram com estes sentimentos, as respostas obtidas foram:

G5: “[...] medo de perder o emprego, eu nunca tive. [...] Como eu sempre tive duas linhas de trabalho, o magistério e o banco, sempre pensei em duas coisas, sempre fiz duas pós, uma pra lá, outra pra cá, eu sempre abri caminhos pros dois lados. Então, se eu não tivesse sempre um plano B... Eu nunca tive medo de perder o emprego porque eu sabia que eu tinha outras opções. [...] Sempre fui tranqüila. Até hoje, se falar de perda de emprego ou alguma coisa do tipo, a gente sabe que a gente vai ter que adaptar a parte econômica... Mas hoje também tem o plano B! Aliás, tem até o plano C! Então, não me dá medo esse negócio de perder o emprego, não me dá medo não...”

A seguir, são apresentados trechos de entrevistas que relatam outro tipo de fator de proteção externo, ou seja, uma forma de auxílio que os entrevistados receberam após a aquisição para ajudá-los a se adaptarem à nova situação:

G2: “[...] Quando houve o tombamento mesmo, aí ficaram funcionários do banco X, mas ficaram lá uma semana, só nos acompanhando. [...] No meu caso, eu fiquei uma semana numa outra agência acompanhando e depois também operando, entrando e trabalhando um pouco [...]. No tombamento, quando os funcionários ficaram, eles ficaram de sombra da gente... Acompanhando, vendo... [...]. Eles estavam, assim, muito bem preparados, vieram de outras experiências de tombamento, já tinham vindo de outros bancos [...]. Então já estavam espertos...”

G3: “Ficavam uns funcionários do banco X junto com a gente na agência, pra estar falando, ajudando...”

G4: “Os profissionais do banco X iam às agências que eram tombadas e ficavam lá por um período trabalhando com os funcionários pra que executasse (*sic*) o serviço, porque como eram equipamentos diferentes, funções diferentes, atendimento [...]. A gente tinha que aprender a trabalhar com os mecanismos, com as máquinas, com a cultura banco X. [...] Então os funcionários do banco X permaneciam desde o início do processo de reforma de agência e ficavam lá mais ou menos 15, 20 dias depois das agências tombadas, dando suporte numa dúvida, numa operação, coisa assim. [...] Tinha uma pessoa que acompanhava as funções básicas do atendimento normal. Agora quando tinha um outro atendimento que necessitava uma outra coisa fora do comum, do básico... Aí você tinha o apoio.”

G5: “[...] tivemos ajuda dos colegas mais experientes. Na verdade, eles falavam pra gente ir a outra agência, ou a um novo centro, e eles estipulavam um padrinho pra gente. Eles pegavam aquele caixa mais antigo e colocavam do seu lado, como seu padrinho, pra ensinar. Tipo sombra...”

Em todos estes relatos, acima apresentados, observa-se que o fator de proteção externo recebido pelos entrevistados foi o auxílio de

funcionários que já tinham experiência no banco X, ou seja, companheiros de trabalho que ajudaram os funcionários de origem do banco Y a se adaptarem ao banco X, os quais foram chamados de “padrinhos” ou “sombas”.

Os entrevistados relataram também que, de certa forma, o banco Y preparou seus funcionários para enfrentarem a aquisição. Estes relatos sobre a preparação, que seguem abaixo, apresentam também um fator de proteção externo, o qual, segundo Rutter (1985), é uma influência que modifica, melhora ou altera a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental que predispõe a uma má adaptação:

G2: “[...] O banco Y preparou o funcionário para a privatização [...]. Com treinamentos, cursos, valorização do trabalho, mostrando a capacidade de cada um, que ele está preparado pro mercado... Houve toda uma preparação. [...] Desde o primeiro momento que falou de privatização, eles começaram a trabalhar em cima disso... E acho que tudo que veio, de alguma forma, a gente estava preparado pra isso.”

G5: “Ah, tivemos cursos, cursos que o banco dava [...]. Eles falavam ‘pessoal, não fiquem parados, estudem porque a compra está vindo aí...’ Isso eles começaram a falar um ano antes da compra do banco. [...] Eles já estavam preparando campo... Falavam assim: ‘façam o que vocês gostam, façam um curso, tem curso de computação, tem curso de inglês, faça alguma coisa...’. Eles sempre falavam isso.”

Em todos os relatos dos participantes da pesquisa, acima apresentados, foi possível identificar, dessa forma, os importantes fatores de proteção externos que os ajudaram a enfrentar melhor a situação.

Sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram

Ao final de cada entrevista, os participantes da pesquisa foram questionados quanto ao significado de estar ainda hoje trabalhando no banco adquirente, ou seja, o que eles pensam e sentem em relação à sua adaptação e permanência na instituição até os dias de hoje, mesmo após um período de severas adversidades, pelo qual passaram.

A partir desse questionamento, observou-se que os entrevistados sentem que seus esforços foram reconhecidos, pois se mostravam orgulhosos, competentes, satisfeitos, vitoriosos, realizados, felizes, tranquilos e entendem que fizeram a escolha certa, de mobilizar esforços, habilidades e estratégias para se adaptarem à nova situação, a fim de permanecerem na instituição.

G1: “Ah, eu sinto orgulho! [...] Eu acho que eu fui reconhecida, sabe? Porque eu fui promovida duas vezes no banco X...”

G2: “Ah, eu estou no lucro! Considerando que as pessoas que achavam que era loucura permanecer e se demitiram, então eu estou no lucro! Eu estou bem. [...] O meu desejo era de continuar, o meu patrão é que ia decidir se eu ia ou não... [...] A gente, então, a gente aqui é meio vitorioso (*sic*).”

G3: “Hoje eu me sinto totalmente realizada. Eu acho assim... Foi importante o que a gente passou... A gente sofreu antes da mudança... Porque quando vieram os funcionários pra fazer aquela transição, nossa, foi horrível! [...] Mas eu me sinto vitoriosa... Eu vejo que superei tudo que passamos... Eu sou totalmente vitoriosa! [...] Tudo que eu tenho eu consegui através do meu trabalho.”

G4: “Ah, eu digo assim, que foi uma oportunidade de crescimento profissional. [...] Acho que eu resumiria assim: o banco hoje, como um processo de grandes oportunidades para as pessoas [...]”

G5: “Olha, isso pra mim é uma satisfação muito grande. [...] Eu me sinto mais valorizada agora do que quando era banco Y. [...] Então, eu estou muito tranquila, adoro trabalhar no banco X. Adoro trabalhar nessa agência. É muito bom! [...] Eu estou feliz porque eu estou no lugar onde o meu perfil é adequado. A gente é muito mais reconhecida, e ganha muito mais também do lado de cá, do que lá. [...] O pessoal daqui é muito dez. [...] eu sou hiper feliz!”

Assim, com a apresentação e interpretação dos depoimentos coletados junto aos participantes da pesquisa, passar-se-á à conclusão do presente artigo.

9. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que as pessoas que participaram desta pesquisa conviveram com fatores de risco durante e depois do processo de aquisição ocorrido, o que aumentou a probabilidade de eles apresentarem problemas físicos, sociais ou emocionais. Sendo que estes fatores ocasionaram

alterações no nível de estresse nos participantes, emergindo, então, sentimentos negativos, tais como tristeza, medo, discriminação, rejeição, desvalorização e incapacidade de adaptação.

Devido aos fatores de risco, ocorreu a vulnerabilidade secundária na trajetória dos participantes da pesquisa, uma vez que os sentimentos e os pensamentos narrados por eles denotaram predisposição a desordens e deixaram-nos susceptíveis ao estresse, a partir de suas interações com o ambiente de trabalho, que naquele momento passava pelo processo de aquisição, o que vem ao encontro da literatura pesquisada. Essa vulnerabilidade é caracterizada, principalmente, pelos sentimentos negativos que emergiram nas pessoas entrevistadas, tais como medo, angústia, ansiedade e dúvida.

O *coping* também emergiu na trajetória dos participantes da pesquisa, pois estes desenvolveram habilidades e estratégias que os ajudaram a se adaptar às circunstâncias adversas e estressantes que surgiram no caminho e se autoavaliaram de forma consciente, dirigindo seus comportamentos com o propósito de se adequarem à nova realidade para permanecerem na instituição. Sendo assim, o autoconhecimento e a arte caracterizaram os fatores de proteção interna relatados pelos participantes desta pesquisa.

Os participantes da pesquisa sofreram a influência de fatores de proteção externos, ao longo do enfrentamento das condições vigentes, o que corou a superação das situações ambientais adversas enfrentadas por eles, levando-os ao equilíbrio. Os fatores de proteção externos identificados, ou seja, as influências que modificaram, melhoraram ou alteraram a resposta dos participantes da pesquisa diante dos riscos ambientais que se lhes foram apresentados foram: a existência de outras atividades profissionais; a união com os colegas do banco; a influência de terceiros; os “padrinhos/sombras”, isto é, companheiros de trabalho que ajudaram os funcionários de origem do banco Y a se adaptarem ao banco X; e o treinamento oferecido pelo banco Y, a saber, a preparação dos funcionários do banco Y para enfrentarem a aquisição que aconteceria.

Sobre os sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram, notou-se que os participantes da pesquisa compreendem que seus esforços foram

reconhecidos, pois se sentem vitoriosos, e entendem que fizeram a escolha certa, de mobilizar esforços, habilidades e estratégias para se adaptarem à nova situação.

Assim conclui-se que todos os participantes da pesquisa, de algum modo, apresentaram comportamento resiliente, pois diante das situações adversas, conseguiram encontrar mecanismos para se reequilibrar e encarar as adversidades, conseguindo, inclusive, um crescimento em sua autoestima a partir do enfrentamento que vivenciaram.

Em termos teóricos, ressalta-se que a investigação mostrou que não existem super-homens ou super-mulheres que por si mesmo superam todas as dificuldades. A pesquisa mostrou que o comportamento resiliente não depende apenas de atribuições pessoais do indivíduo, mas também de atributos do ambiente e do funcionamento psicológico dos sujeitos. Assim, é necessário entender resiliência como um constructo em que agem, conjuntamente, padrões e aspectos individuais, psicológicos e ambientais.

Finalmente, há que se destacar que, se para estes gerentes - por conta da operação de aquisição que vivenciaram - houve indícios de resiliência no seu comportamento, talvez a situação seja diferente se novas investigações forem realizadas, com aqueles que saíram ou foram demitidos da instituição. Fica aí, então, uma sugestão para futuras pesquisas.

10. REFERÊNCIAS

ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. O conceito de *coping*: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 3, n. 2 jul./dez. 1998.

ASSIMAKOPOULOS, P. A. The pivotal moment: a qualitative investigation into resilience. Dissertation Abstracts International: Section B: **The Sciences and Engineering**. 2001 – Oct; Vol. 62 (4-B): 2043.

BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado)–Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2005.

CECCONELLO, A. M. **Resiliência e vulnerabilidade em famílias em situação de risco**. 2003. Tese (Doutorado em Psicologia do Desenvolvimento)–Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

- COWAN, P. A.; COWAN, C. P.; SCHULZ, M. S. Thinking about risk and resilience in families. In: HETHERINGTON E. M.; BLECHMAN, E. A. (Eds.). **Stress, coping and resiliency in children and families**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996, p. 1-38.
- DE PAULA, L. F. R.; MARQUES, M. B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no mundo e no Brasil. **Análise Econômica**, v. 24, n. 45, p. 235-263, mar./2006.
- JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. Tese (Doutorado)-Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. 2003.
- MASTEN, A. S.; GARMEZY, N. 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.
- MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S.; RODRIGUEZ, D. (Org.). **Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida**. Buenos Aires: Paidós, 2004.
- MORAES, M. C. L.; RABINOVICH, E. P. Resiliência: uma discussão introdutória. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 6, n. 1/2, p. 10-13, jan./dez. 1998.
- PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 1, p. 67-75, 2004.
- RUTTER, M. Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. **British Journal of Psychiatry**, London, v. 147, p. 598-611, 1985.
- SMITH, J. C. The transactional matrix. In: SMITH, J. C. **Understanding stress and coping**. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. Cap. V, p. 67-91.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. A resiliência de profissionais angolanos. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 701-718, jul./ago. 2008.
- WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. **American Journal of Orthopsychiatry**, n. 71, p. 290-297, 2001.
- YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-43.