

6

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, M. (2009). **Globomania**. Documento interno da empresa pesquisada. Cópia obtida em 28/12/2009.

ANGST, R. (2009). Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. *Psicol. Argum.*, v. 27, n. 58: 253-60, jul-set.

ARMONY, R. S. (2010). **Fatores críticos para a prática de valores ágeis em equipes de tecnologia da informação**. Dissertação de Mestrado. IAG – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

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

_____.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology*, 42, v. 1, p. 101-112.

CARNEIRO, J. (2011). **Observações em projeto de dissertação apresentado pelo pesquisador como trabalho final da disciplina Metodologia de Pesquisa**. Mestrado em Administração, 2º semestre 2010. IAG, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

CASTELLS, M. (2010). **The rise of the network society**. 2nd ed. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

CIMBALISTA, S. (2007). Condições de trabalho, tecnologia e resiliência no contexto do sistema de produção flexível. *Análise Conjuntural*, v. 29, n. 09-10, p. 12, set-out.

_____. (2008). Subjetividade do trabalhador e o uso da resiliência no cotidiano do trabalho flexibilizado. *Revista ABET*, v. VII, n. 1, p. 113-135.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. In: HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), p. 52-63.

CONNER, D. R. (1995). **Gerenciando na velocidade das mudanças: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook.

CONNOR, K. M.; DAVIDSON, R. T. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor- Davidson Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.

COUTU, D. L. (2002). How resilience works. **Harvard Business Review**, v. 80, Issue 5, p. 46-55, May.

CRESWELL, J. W. (1998). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed.

FLACH, F. (1991). **Resiliência: a arte de ser flexível**. São Paulo: Saraiva.

GARMEZY, N. (1993). Milestones in the development of resilience (special issue). **Development and Psychopathology**, 5 (4), p. 497-774.

GIL, A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

GROTBERG, E. H. (1995). **A guide to promoting resilience in children: strengthening the human spirit**. Early Childhood Development: Practice and Reflections series. Bernard Van Leer Foundation. Disponível em: <<http://resilnet.uiuc.edu/library/grotb95b.html>>. Acesso em: 6/12/2011.

_____. (1997). The International Resilience Project: findings from the research and the effectiveness of interventions. **Psychology and Education in the 21st Century: Proceedings of the 54th Annual Convention of the International Council of Psychologists**. Edmonton: ICPress, p. 118-128.

_____. (Ed.). (2003). **Resilience for today: Gaining strength from adversity**. Westport, CT: Praeger Publishers.

_____. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-22.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. (2003). The quest for resilience. **Harvard Business Review**, 81(9), p. 52-63.

HORNE, J.; ORR, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. **Employment Relations Today**, 24(4), p. 29-39.

INFANTE, F. (2005). **A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente**. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, p. 23-38.

JOB, F. P. P. (2003). Resiliência na Organização: Estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. **Ver. Fac. Ciência Méd. Sorocaba**, 5, v. 1, p. 33-42.

KOBASA S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. **J Personality Soc Psychol**, 37, p.1-11.

LANGVARDT, G. D. (2007). **Resilience and commitment to change: a case study of a nonprofit organization**. Dissertação de Doutorado. Capella University, Minneapolis, MN.

LEGNICK-HALL, C.; BECK, T.; LENGNICK-HALL, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 21, p. 243-255.

LOW, J. (2010). **Resilience in academic administration: leading higher education in times of change**. Dissertação de Doutorado. The Florida State University, College of Education, Florida, EUA.

LUTHAR, S. S.; CICCETTI, D.; BECKER, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, v. 71, n. 3, p. 543-563, May/June.

LYONS, J. (1991). Strategies for assessing the potential for positive adjustment following trauma. **J Traumatic Stress**, 4, p. 93-111.

MARCOS, J.; MACAULAY, S. (2008). Organizational resilience: the key to anticipation, adaptation and recovery. **Cranfield School of Management**, 29 – May. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/cced/documents/org.pdf>>. Acesso em: 8/9/2011.

MASTEN, A.; BEST, K.; GARMEZY, N. (1990). Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity. **Development and Psychopathology**, v. 2, p. 425-444.

MCAFEE, A. (2010). **Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar desafios empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier.

MCMANUS, S.; SEVILLE, E.; VARGO, J.; BRUNDSON, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. **Natural Hazards Review**, v. 9, n. 2.

MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (2005). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed Editora.

MINELLO, I. F. (2010). **Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. São Paulo, Brasil.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2005). **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. 1st ed. New York: Free Press.

NEARY, S. R. (1997). Room to maneuver: preserving choice in resilient old age. **Dissertation Abstracts International**, 58-12B, AAG9818636.

OJEDA, E. N. S. (1997). **Perfil del niño resiliente**. Trabajo presentado em el Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia en Proyectos Sociales, Universidad Nacional de Lanús, Fundación Bernard van Leer. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (2005). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 59-72.

OLIVEIRA, M. A.; REIS, V. L.; ZANELATO, L. S.; NEME, C. M. B. (2008). Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 28 (4), p. 754-767.

ORGHEALTH (2011). Resilience Assessment Questionnaire. **Organization Health Psychologists**. Disponível em: <<http://www.orghealth.co.uk/uploads/PDFs/Resilience%20Assessment%20Questionnaire.pdf>>. Acesso em: 4/10/2011.

PESCE R. P. et al. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 21(2), p. 436-448, mar-abr.

PINHEIRO, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudo**, v. 9, n. 1, p. 67-75.

POLK, L. V. (1997). Toward a middle-range theory of resilience. **Adv Nurs Sci**, 19(9), p. 1-13.

ROBB, D. (2000). Building resilient organizations. **OD Practitioner**, 32(3), 27-32.

RUTTER, M. (1985). Resilience in the face of adversity. **British Journal of Psychiatry**, v. 147, p. 598-611.

_____. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, 57, v. 3, p. 316-331.

SABBAG, P. Y. et al. (2010). Validação de Escala para Mensurar Resiliência por Meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI). In: **Anais XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro.

SOLIS, B.; BREAKENRIDGE, D. K. (2009). **Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR**. Upper Saddle River, NJ: FT Press.

SOMERS, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**. v. 17, n. 1, mar.

SOUZA M.; CERVENY, C. (2006). Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 40, n. 1.

STAKE, R. E. (1995). **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage.

SUTCLIFFE, K.; VOGUS, T. (2003). Organizing for Resilience. In: Cameron, K. (ed.), **Positive Organizational Scholarship**, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, p. 94-110.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. (2008). **Cultura empreendedora: guia prático para seleção de empreendedores**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Office Book.

VERGARA, S. C. (2000). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

VILETE, L. (2009). **Resiliência a eventos traumáticos: conceito, operacionalização e estudo seccional**. Tese de Doutorado. Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro.

VOGUS, T.; SUTCLIFFE, K. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. **ISIC / IEEE International Conference**, p. 3418-3422.

WAGNILD, G.; (2009). A review of the Resilience Scale. **Journal of Nursing Measurement**, v. 17, n. 2, p. 105-13.

_____. (2011). **The Resilience Scale User's Guide for the US English version of the resilience Scale and the 14-Item Resilience Scale (RS-14)**. Worden, MT: The Resilience Center.

_____.; COLLINS, J. (2009). Assessing Resilience. **Journal of Psychosocial Nursing**, v. 47, n. 12, p. 28-33.

_____.; YOUNG H. (1993). Development and Psychometric Evaluation of Resilience Scale. **Journal of Nursing Measurement**, v. 1, n. 2, p. 165-78.

WANBERG, C.; BANAS, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology**, 85(1), p. 132-142.

WERNER, E. (1994). Overcoming the odds. **Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics**, 2, p.131-136.

YIN, R. K. (2009). **Case study research: design and methods**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

ANEXOS

- I. ESCALA DE RESILIÊNCIA ORIGINAL (“*RESILIENCE SCALE*”)
- II. INTERPRETAÇÃO DOS NÍVEIS DE RESILIÊNCIA
- III. ROTEIRO DE ENTREVISTA
- IV. ESCALA DE CARACTERÍSTICAS DE RESILIÊNCIA
- V. CARACTERÍSTICAS DE RESILIÊNCIA – DEFINIÇÕES
- VI. ESCALA DE RESILIÊNCIA
- VII. RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS À ESCALA DE RESILIÊNCIA

I. ESCALA DE RESILIÊNCIA ORIGINAL (“RESILIENCE SCALE”)

The Resilience ScaleTM

Date: _____

Please read the following statements. To the right of each you will find seven numbers, ranging from "1" (Strongly Disagree) on the left to "7" (Strongly Agree) on the right. Circle the number which best indicates your feelings about that statement. For example, if you strongly disagree with a statement, circle "1". If you are neutral, circle "4", and if you strongly agree, circle "7", etc.

	Strongly Disagree				Strongly Agree		
1. When I make plans, I follow through with them.	1	2	3	4	5	6	7
2. I usually manage one way or another.	1	2	3	4	5	6	7
3. I am able to depend on myself more than anyone else.	1	2	3	4	5	6	7
4. Keeping interested in things is important to me.	1	2	3	4	5	6	7
5. I can be on my own if I have to.	1	2	3	4	5	6	7
6. I feel proud that I have accomplished things in life.	1	2	3	4	5	6	7
7. I usually take things in stride.	1	2	3	4	5	6	7
8. I am friends with myself.	1	2	3	4	5	6	7
9. I feel that I can handle many things at a time.	1	2	3	4	5	6	7
10. I am determined.	1	2	3	4	5	6	7
11. I seldom wonder what the point of it all is.	1	2	3	4	5	6	7
12. I take things one day at a time.	1	2	3	4	5	6	7
13. I can get through difficult times because I've experienced difficulty before.	1	2	3	4	5	6	7
14. I have self-discipline.	1	2	3	4	5	6	7
15. I keep interested in things.	1	2	3	4	5	6	7
16. I can usually find something to laugh about.	1	2	3	4	5	6	7
17. My belief in myself gets me through hard times.	1	2	3	4	5	6	7
18. In an emergency, I'm someone people can generally rely on.	1	2	3	4	5	6	7
19. I can usually look at a situation in a number of ways.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sometimes I make myself do things whether I want to or not.	1	2	3	4	5	6	7
21. My life has meaning.	1	2	3	4	5	6	7
22. I do not dwell on things that I can't do anything about.	1	2	3	4	5	6	7
23. When I'm in a difficult situation, I can usually find my way out of it.	1	2	3	4	5	6	7
24. I have enough energy to do what I have to do.	1	2	3	4	5	6	7
25. It's okay if there are people who don't like me.	1	2	3	4	5	6	7
26. I am resilient.	1	2	3	4	5	6	7

© 1987 Gail M. Wagnild & Heather M. Young. Used by permission. All rights reserved. "The Resilience Scale" is an international trademark of Gail M. Wagnild & Heather M. Young

II. INTERPRETAÇÃO DOS NÍVEIS DE RESILIÊNCIA

Tradução Livre da Interpretação dos Níveis de Resiliência

RS	Significado
Muito Baixo	Seu nível de resiliência é muito baixo, mas isso não significa que você tenha nível zero de resiliência. Todo mundo tem algum grau de resiliência. Pessoas que pontuaram entre 25-100 relataram depressão. Procurar um significado para a vida é por vezes um problema para os indivíduos que pontuam entre 25-100. Pode ser falta de energia. Você pode estar duvidando de suas próprias habilidades. Você pode estar sobrecarregado. Você pode estar se sentindo isolado e sozinho, como se ninguém pudesse entender a sua vida. Pode ser muito difícil viver momentos como estes. Você pode fortalecer a sua resiliência e isso fará com que uma mudança significativa e positiva ocorra em sua vida.
Baixo	Seu nível de resiliência é baixo, mas isso não significa que você tenha nível zero de resiliência. Todo mundo tem algum grau de resiliência. Pessoas que pontuaram entre 101-115 relataram se sentirem um pouco deprimidas e ansiosas com relação à vida. Falta significado para sua vida. Você pode se sentir em geral insatisfeito e sentir necessidade de fazer algumas mudanças. Alguns indivíduos que pontuaram entre 101-115 dizem que tendem a serem pessimistas. Talvez você sinta que muitas coisas estão acontecendo em sua vida e você sinta falta de um pouco mais de controle. Você pode fortalecer a sua resiliência e isso fará com que uma mudança significativa e positiva ocorra em sua vida.
Mod. Baixo	Seu nível de resiliência está mais para baixo, mas não significa que você tenha nível zero de resiliência. Todo mundo tem algum grau de resiliência. Pessoas que pontuaram entre 116-130 relataram alguma depressão e ansiedade em suas vidas. Se você é como essas pessoas, você está enfrentando alguns problemas e está tentando resolvê-los. Algumas pessoas têm dificuldade do desapego das coisas que elas não têm controle. Talvez você se sinta desvalorizado. A vida pode não parecer gratificante, mas existe momentos em que você pode ver a "luz no final do túnel". Você pode fortalecer a sua resiliência e isso fará com que uma mudança significativa e positiva ocorra em sua vida.
Mod. Alto	Seu nível de resiliência é moderado, nem alto ou baixo. A boa notícia é que você possui muitas características resilientes e pode construir outros traços para fortalecer a sua resiliência. Pessoas que pontuaram entre 131-144 relataram que, enquanto estão satisfeitos de uma forma geral, muitos outros aspectos de sua vida não estão satisfatórios. Mas você pode estar pensando que precisa fazer algumas mudanças. Você é provavelmente capaz de seguir em frente mesmo que você não o faça com entusiasmo. Você pode se sentir cansado e emocionalmente esgotado no final do dia. Em geral, você provavelmente está vivendo altos e baixos. Você pode ver as coisas boas da sua vida se você trabalhá-las, mas ainda tende a se debruçar sobre as coisas que não estão indo bem. Seu senso de humor ainda pode estar intacto, mas você gostaria de rir um pouco mais e se preocupar um pouco menos. Você pode fortalecer a sua resiliência e isso fará com que uma mudança significativa e positiva ocorra em sua vida.

RS	Significado
Alto	<p>Seu nível resiliência é moderadamente elevado, o que significa que você está bem, mas acredita que poderia estar melhor. Você possui todas as características de uma personalidade sólida resiliente, mas gostaria de reforçar a sua resiliência. Pessoas que pontuaram entre 145-160 encontram significado na vida de uma forma geral, e são raramente ou apenas algumas vezes deprimidas. Pode haver aspectos de sua vida que você não está satisfeito, como o seu trabalho, relacionamentos pessoais e / ou profissionais; por exemplo, como você gasta seu tempo de lazer, e saúde física. Você reconhece que há "espaço para melhorias". Na maioria das vezes, você tem energia suficiente para passar o dia. Você provavelmente tem uma perspectiva equilibrada, em que você reconhece que às vezes as coisas vão bem, e às vezes não. Você gosta de sua empresa na maioria das vezes. Está confiante. Você se beneficiaria de reconhecer seus pontos fortes na resiliência, mas também em áreas onde não são tão fortes. Você pode procurar na Escala de Resiliência onde você provavelmente teve menor pontuação.</p>
Muito Alto	<p>Seu nível de resiliência é alto, o que significa que você está muito bem em quase todos os aspectos da resiliência. Pessoas que pontuaram entre 161-175 relatam que raramente ou nunca se sentem deprimidas ou ansiosas sobre suas vidas. Quando você pontua alta resiliência, isso normalmente significa que você encontrou um propósito para sua vida e você está entusiasmado para recomeçar cada dia. Você tende a ver a vida como uma aventura e as pessoas o descrevem como otimista e alegre. Você gosta de si mesmo e da companhia dos outros. Sua vida está equilibrada entre trabalho e lazer. Como todo mundo, às vezes você tem eventos difíceis e dolorosos, incluindo doença, morte de familiares e amigos, o desemprego, e assim por diante. Mas, ao contrário das pessoas menos resilientes, você é capaz de recuperar o seu equilíbrio e seguir em frente. Você já enfrentou muitos desafios anteriormente e está confiante de que conseguirá enfrentar novos desafios. Você está confiante. Você está definitivamente energizado e com muitos recursos. Pessoas lhe procuram porque você é capaz de olhar para as situações de várias maneiras e, portanto, tem uma perspectiva saudável da vida. Você é autoconfiante. No geral, você está satisfeito com sua vida.</p>

Fonte: Wagnild (2011)

III. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista

- **Introdução**

- Objetivos do Estudo: “Características de Resiliência a Implementação de uma Nova Estratégia de Comunicação: um Estudo de Caso”
- O que é Resiliência
 - Capacidade que algumas pessoas têm de se adaptar a partir de uma adversidade ou desafio
 - “Reconhece a queda e não desanima. Levanta, sacode a poeira e dá a volta por cima”
 - É uma característica pessoal, mas organizações resilientes contam com profissionais resilientes
- Caráter exclusivamente acadêmico do trabalho (PUC – Rio)
- Confidencialidade: fontes e nome da organização
- Permissão para gravar a entrevista
- Objetivos da Entrevista (aprox. 1h):
 - Mudanças Ambiente Externo vs. Impactos na Comunicação Corporativa (CC) das empresas
 - Evolução da CC na Organização
 - Características/Papel das Lideranças na evolução da CC

- **Mudanças no Ambiente Externo**

- Que mudanças vêm ocorrendo, nos últimos 5 anos, no campo da Comunicação Corporativa (CC), decorrentes da evolução do ambiente externo às empresas? Citar as 3 principais ou mais significativas...
- Quais foram os motivadores para essa mudança? Citar os 2 ou 3 maiores motivadores...

- **A Evolução da Comunicação Corporativa na Organização X**

- Especificamente nessa empresa, como essas mudanças se manifestaram?
- Como era a comunicação corporativa nessa empresa? Quais eram os Públicos Alvo, como eram atingidos e com que objetivo? Como é a estratégia de CC atual?
- Que iniciativas ou ações foram desenvolvidas para facilitar e agilizar essa evolução?
- Como foi constatada a necessidade de mudança na estratégia de CC? Até que ponto houve resistência para a mudança/evolução do *status quo*? Como o sucesso da estratégia anterior de CC (era sucesso?) facilitou ou dificultou essa mudança? (**Desafio Cognitivo**)
- Como a nova estratégia de CC foi desenvolvida/concebida? Quais eram as alternativas? Como foi a experimentação dessa estratégia? Que fatores dificultaram ou facilitaram o desenvolvimento dessa nova estratégia? (**Desafio Estratégico**)
- Como foi o processo de transferência de recursos (talentos, recursos orçamentários e outros) das ações ligadas à antiga estratégia para a nova? Que fatores dificultaram ou facilitaram essa transferência de recursos? (**Desafio Político**)
- Em que extensão a busca pela otimização é um valor para a empresa? Até que ponto a busca pela otimização da estratégia anterior facilitou ou dificultou a evolução da estratégia de CC? (**Desafio Ideológico**)

- **Características das Lideranças que Influenciaram a Evolução**

- Qual foi o papel dos profissionais da área, notadamente das lideranças, no processo de mudança/adaptação/evolução? Cite exemplos...
- Quais foram as características ou competências apresentadas por esses líderes? Quais foram as mais importantes para a evolução da estratégia de CC?
 - Responder através do preenchimento da escala “Características de Resiliência”
 - Explicar como preencher o questionário
 - Explicar oralmente as características com significado não tão óbvio
 - Preenchimento simples, não mais do que 5 minutos
 - Fundamental a avaliação ser feita agora, com a presença do entrevistador para tirar eventuais dúvidas

- Avaliação do nível de resiliência das lideranças entrevistadas
 - Premissa do estudo: lideranças de alta resiliência favorecem a implantação de novos modelos
 - Existem algumas escalas ou questionários que medem o nível de resiliência das pessoas
 - Temos interesse em aplicar uma dessas escalas para avaliar o nível de resiliência dos profissionais entrevistados
 - Preenchimento simples, não mais do que 5 a 7 minutos
 - Fundamental a avaliação ser feita agora, com a presença do entrevistador para tirar eventuais dúvidas

IV. ESCALA DE CARACTERÍSTICAS DE RESILIÊNCIA

Características de Resiliência

Data: _____

Por favor, leia as **Características de Resiliência** listadas a seguir. Marque cada uma dessas características com um “X” utilizando a escala que varia de + 3 (**características presentes nas lideranças que mais favoreceram o processo de evolução**), a - 3 (**características que menos favoreceram**).

- **Importante:** existe um **número máximo de “X”** que você pode marcar em cada coluna, conforme destacado na segunda linha do questionário a seguir. Portanto esteja atento para não ultrapassá-lo.
- Sugestão: inicie marcando os extremos (+3 e -3) e as características consideradas neutras (0 – zero).
- Sugerimos também a utilização de lápis para que seja mais fácil realizar as modificações, se necessárias.

Características de Resiliência	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Número máximo de "X" em cada coluna →	1	2	3	4	3	2	1
Serenidade							
Perseverança							
Autoconfiança/ Autoestima							
Sentido de vida							
Auto-suficiência							
Capacidade de se relacionar							
Iniciativa/ Pro-atividade							
Independência							
Criatividade							
Introspecção							
Humor							
Positividade/ Otimismo							
Foco							
Flexibilidade							
Organização							
Obtenção de apoio							

Fonte: Tomei *et al.* (2008), adaptado para o Modelo de Características de Resiliência desenvolvido pelo pesquisador

V. CARACTERÍSTICAS DE RESILIÊNCIA – DEFINIÇÕES

Características de Resiliência - Definições

1. **Serenidade:** Ter uma perspectiva balanceada da vida e das experiências, moderando as respostas extremas à adversidade.
2. **Perseverança:** Ato de persistir, apesar da adversidade ou decepção, demonstrando um desejo de continuar a luta pela reconstrução ou mudança, não fugindo da adversidade.
3. **Autoconfiança/ Autoestima:** Acreditar em si mesmo e reconhecer e confiar em suas capacidades e pontos fortes pessoais, utilizando os sucessos passados para apoiar e guiar suas ações; Cuidar de si mesmo.
4. **Sentido de vida:** Constatar que a vida tem um sentido e reconhecer que existem razões pelas quais vale a pena viver.
5. **Auto-suficiência:** Entender que cada pessoa é única e que, se algumas experiências podem ser compartilhadas, outras devem ser enfrentadas individualmente.
6. **Capacidade de se Relacionar:** Habilidade para estabelecer laços e intimidades com outras pessoas.
7. **Iniciativa/ Pro-atividade:** Gosto por se exigir e se por a prova em atividades progressivamente mais exigentes; Comprometimento com a mudança, ao invés de evitá-la.
8. **Independência:** Saber fixar limites entre si mesmo e o meio com problemas; Capacidade de manter distância emocional e física, sem cair no isolamento.
9. **Criatividade:** Capacidade de criar ordem, beleza e finalidade a partir do caos e da desordem
10. **Introspecção:** Arte de se perguntar e dar uma resposta honesta.
11. **Humor:** Encontrar o cômico na própria tragédia.
12. **Positividade/ Otimismo:** Ter a opinião de que a vida é um desafio, porém cheia de oportunidades.
13. **Foco:** Clara visão do que há para ser alcançado.
14. **Flexibilidade:** Ser adaptável na reação à incerteza.

15. Organização: Aplicar estruturas e métodos para ajudar no gerenciamento da ambigüidade.

16. Obtenção de Apoio: Procurar e obter o auxílio de outras pessoas para a resolução dos problemas ou para o enfrentamento das adversidades.

Fonte: Wagnild (2009), Ojeda (1997), Conner (1995), Connor-Davidson (2003), adaptadas pelo pesquisador

VI. ESCALA DE RESILIÊNCIA

Escala de ResiliênciaTM

Data: _____

Por favor, leia as assertivas a seguir. Ao lado direito de cada uma você achará sete números, variando de "1" (Discordo Plenamente), à esquerda, até "7" (Concordo Plenamente), à direita. Marque o número que melhor indica sua percepção sobre essa assertiva. Por exemplo, se você fortemente discorda de uma assertiva, marque "1". Se sua percepção for neutra, marque 4, se você concorda plenamente, marque "7", e assim por diante.

	Discordo			Concordo			
	Plenamente					Plenamente	
1. Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu sou capaz de depender de mim mais do que qualquer outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Manter interesse nas coisas é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu sou amigo de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu sou determinado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu raramente penso sobre o objetivo das coisas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu faço as coisas um dia de cada vez.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu sou disciplinado.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu mantenho interesse nas coisas.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu normalmente posso achar motivo para rir.	1	2	3	4	5	6	7
17. Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
18. Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras.	1	2	3	4	5	6	7
20. Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não.	1	2	3	4	5	6	7

21. Minha vida tem sentido.	1	2	3	4	5	6	7
22. Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas.	1	2	3	4	5	6	7
23. Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída.	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.	1	2	3	4	5	6	7
25. Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7

© 1987 Gail M. Wagnild & Heather M. Young. Used by permission. All rights reserved. "The Resilience Scale" is an international trademark of Gail M. Wagnild & Heather M. Young.

VII. RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS À ESCALA DE RESILIÊNCIA

ESCALA DE RESILIÊNCIA									
Avaliação do Nível de Resiliência									
AVALIADO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Média
ITENS									
1. Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim.	6	1	7	5	7	7	5	7	5,6
2. Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra.	4	7	7	7	7	7	7	7	6,6
3. Eu sou capaz de depender de mim mais do que qualquer outra pessoa.	4	7	2	6	7	7	7	7	5,9
4. Manter interesse nas coisas é importante para mim.	7	6	7	7	7	5	7	6	6,5
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	4	6	7	6	7	7	7	7	6,4
6. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.	7	7	7	7	7	6	7	7	6,9
7. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.	3	3	2	6	5	5	7	6	4,6
8. Eu sou amigo de mim mesmo.	7	6	6	6	5	7	5	7	6,1
9. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	5	7	7	6	7	7	7	7	6,6
10. Eu sou determinado.	6	7	6	5	7	7	5	7	6,3
11. Eu raramente penso sobre o objetivo das coisas.	2	1	3	5	5	5	6	6	4,1
12. Eu faço as coisas um dia de cada vez.	4	7	1	3	3	3	5	5	3,9
13. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes.	5	6	7	7	7	7	7	6	6,5
14. Eu sou disciplinado.	4	1	6	4	5	7	5	7	4,9
15. Eu mantenho interesse nas coisas.	6	6	4	5	7	5	5	7	5,6
16. Eu normalmente posso achar motivo para rir.	7	7	7	7	7	7	7	6	6,9
17. Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.	5	7	6	6	7	7	7	7	6,5
18. Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.	7	7	6	6	7	7	7	7	6,8
19. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras.	5	5	4	5	7	7	7	7	5,9
20. Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não.	3	4	5	5	4	5	7	7	5,0
21. Minha vida tem sentido.	6	7	6	7	7	7	7	7	6,8
22. Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas.	3	1	1	4	1	5	7	6	3,5
23. Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída.	5	6	6	6	7	7	7	7	6,4
24. Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.	7	6	7	6	7	7	5	7	6,5
25. Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim.	2	2	6	3	3	7	7	7	4,6
TOTAL	124	130	133	140	150	158	160	167	145,3
	Mod.Baixo	Mod.Baixo	Mod. Alto	Mod. Alto	Alto	Alto	Alto	Mt. Alto	Alto

Fonte: Escalas de Resiliência aplicadas pelo pesquisador