

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

César Nonato de Oliveira

**PROMOVENDO A RESILIÊNCIA ENTRE OS TAE'S DO ICB/UFMG:
ENFRENTAMENTO DAS MULTITAREFAS E DESAFIOS DO
TRABALHO**

Belo Horizonte

2013

César Nonato de Oliveira

**PROMOVENDO A RESILIÊNCIA ENTRE OS TAE'S DO ICB/UFMG:
ENFRENTAMENTO DAS MULTITAREFAS E DESAFIOS DO
TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão & Relações Humanas

Orientador(a): Conceição Clarete Xavier Travalha

Belo Horizonte

2013

**PROMOVENDO A RESILIÊNCIA ENTRE OS TAE'S DO ICB/UFMG:
ENFRENTAMENTO DAS MULTITAREFAS E DESAFIOS DO
TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador(a): Conceição Clarete Xavier
Travalha

Aprovado em de de 2013

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Faculdade de Educação da UFMG

Convidado – Instituição a que pertence

Convidado – Instituição a que pertence

RESUMO

Este trabalho vem referendar o quanto o equilíbrio emocional é importante nas relações institucionais e organizacionais. O quanto desenvolver comportamentos criativos, frente às adversidades, às necessidades de novas competências, podem formar um corpo funcional equilibrado, humanizado e socialmente responsável. Capacidades e forças psicológicas bem orientadas podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho. Tais capacidades Psicológicas são: Autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. A resiliência tem sido reconhecida como aspecto importante na promoção e manutenção da saúde física e mental, podendo reduzir a intensidade do estresse e diminuir sinais emocionais negativos, como ansiedade, depressão ou raiva. Esta palavra tem origem na física, sendo a propriedade que alguns materiais têm de acumular energia, quando submetidos a um esforço e, cessado o esforço, retomar o seu estado natural, sem sofrer deformações. As pesquisas quantitativas colaboram para naturalizar a resiliência como capacidade humana. A resiliência é uma habilidade e, como tal, pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer um de nós. A pessoa que não tem resiliência no trabalho também não tem resiliência na sua vida pessoal; logo, um processo de transformação no trabalho traz benefícios para a vida pessoal, pois o ser humano é integral. No ICB, desde 2003, o tema qualidade de vida é discutido. Poucas transformações ocorreram nas relações interpessoais, neste período. Acredito que através da discussão do tema resiliência poderemos aumentar os fatores de proteção frente as novas e numerosas formas de adversidades e situações problemáticas e consequentemente diminuindo os fatores de risco. Usaremos uma pesquisa qualitativa com questionários e entrevistas.

Palavras-chave: - Resiliência, relações interpessoais, comportamentos criativos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. APRESENTAÇÃO	8
3. JUSTIFICATIVA	10
4. OBJETIVOS.....	11
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
6. METODOLOGIA	15
7. CRONOGRAMA	16
8. ORÇAMENTO	17
9. REFERÊNCIAS	18

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema referendar o quanto a promoção da saúde e o desenvolvimento humano são importantes nos ambientes e nas relações institucionais e organizacionais. O desenvolvimento de modelos de atuação e estratégias de intervenção e prevenção pode mudar comportamentos, pois vivenciamos novas e numerosas formas de adversidades e situações problemáticas.

Os sentimentos que são gerados pela convivência podem favorecer o resultado no trabalho e nas relações interpessoais. Para trabalhar bem e em grupo, as pessoas precisam não apenas possuir competência técnica, mas também competência emocional. A falta de objetivos pessoais, o desânimo frente a obstáculos e a falta de criatividade para buscar soluções são algumas das dificuldades das relações no trabalho. Por passarmos grande parte de nossas vidas em nosso ambiente laboral, sempre estamos à procura de bons relacionamentos, com menos atritos, a fim de podermos lidar com as inúmeras multitarefas.

O Instituto de Ciências Biológicas tem suas peculiaridades e está em constante transformação, uma vez que é o local de passagem de uma grande demanda de alunos, da área de biomédicas. A partir de 1990, ocorreu uma renovação no quadro técnico e docente do ICB. Quanto aos servidores técnico-administrativos observou-se a entrada de profissionais mais graduados, exigentes e agora também mais exigidos quanto ao uso de suas competências, na execução de tarefas até então rotineiras. Como exemplo disso, podemos citar as novas técnicas desenvolvidas nos laboratórios de pesquisa e uso da internet como um dos principais veículos de comunicação, sendo assim, é imprescindível capacitar-se.

O ICB, em seu PDI (Projeto de Desenvolvimento Institucional), no item 6, deixa claro a necessidade de: “desenvolver e implementar, em cooperação com a PRORH/UFGM, uma política de recursos humanos para o Instituto; desenvolver e implantar uma política de saúde laboral”. Porém, para desenvolver projetos, levar o servidor a buscar capacitação, motivá-lo e aumentar sua autoestima, é necessário que ele saiba quais são suas potencialidades e se está preparado para trabalhar sobre a pressão das multitarefas.

O estudo e a aplicação das capacidades e adaptações criativas que podem ser desenvolvidas e eficazmente geridas tendem a contribuir para incrementar o desempenho no trabalho. Dentre tais capacidades psico-sociais está a resiliência. Originária do latim, a palavra *resilio* significa retornar a um estado anterior. Nas Ciências Humanas, representa a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável,

organizar-se ou reorganizar-se positivamente frente às adversidades. Portanto, a mudança de atitude frente aos problemas e uma ação assertiva será a marca de um trabalhador resiliente.

APRESENTAÇÃO

De acordo com dados apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional do ICB/UFMG, a partir dos anos 1990, observou-se uma mudança no quadro docente, com a predominância de mestres e doutores e, paralelamente a estes acontecimentos, houve um aporte de novos técnicos administrativos para trabalhar nos laboratórios de pesquisa básica.

Neste momento, ocorreu uma nova configuração dos recursos humanos, quanto ao quadro docente, ampliou-se demanda de pesquisa, a captação de recursos tanto para a pós-graduação como para a extensão e iniciação científica. Quanto mais publicações, dissertações e teses, mais recursos eram captados, mais equipamentos adquiridos, mais estudantes envolvidos.

Diante da demanda crescente, a infraestrutura do Instituto tornou-se pequena e insuficiente. Ocorreu um grande desgaste físico e emocional, tanto para docentes quanto para os servidores da área administrativa e para os técnicos e auxiliares. As atividades administrativas, por exemplo, ampliam-se e tornam-se mais complexas resultando na sobrecarga de atividades para todos.

Muito se fala nos planos departamentais e do Instituto, da qualificação do pessoal docente; da ampliação da pós-graduação e da pesquisa, a renovação do corpo docente, mas pouco se discute como se dará a qualificação do pessoal técnico-administrativo. Fala-se no estímulo a agregação de pesquisadores e compartilhamento de espaço e equipamentos ente eles. Assim, na perspectiva docente, a preocupação primeira está em implantar ações que os ajudem a executar seu trabalho de forma satisfatória.

“Que cada Professor(a) e o corpo docente em seu conjunto tenham as condições de trabalho adequadas; que o Instituto seja, em decorrência, de uma unidade globalmente mais produtiva, mais harmoniosa na convivência de sua comunidade; institucionalmente mais equilibrada na distribuição de bens materiais e simbólicos, mais integrada internamente; mais próxima das Unidades co-irmãs, da Administração Central da Universidade; prestando melhores serviços à sociedade brasileira e à sociedade humana visando à fraternidade, à igualdade e à paz.(Tomaz da Mota Santos, 2012, PDI do ICB/UFMG).

O PDI do Instituto de Ciências Biológicas não aponta a relação entre todos os seus servidores: docentes, administrativos e técnicos. Hoje, são mais professores que servidores técnico-administrativos nas unidades. Há um acúmulo de trabalho, sendo que, em muitos casos, há um técnico para dois ou três docentes. Porém, a preocupação maior é com as adversidades que os docentes vivenciam e, mesmo assim, não são evidenciados quais serão as

intervenções a serem feitas. Entretanto, como apontado acima, os servidores técnico-administrativos também compartilham inúmeras adversidades.

A UFMG, como tantas outras universidades federais, possui estruturas organizacionais altamente burocráticas, tanto na área acadêmica quanto na administrativa. Há um excesso de funções, de hierarquização e grande lentidão nos processos decisórios. A universidade perde clareza quanto as suas funções de ensino, pesquisa e extensão e distorce suas verdadeiras atividades. É necessário reconstruir a universidade mais comprometida, legítima, intelectualmente hegemônica e de sua organização institucional.

Sendo assim, como conscientizar os TAEs – técnicos administrativos em educação – de que podemos passar por pressões e adversidades com desgastes menores do que temos hoje? Como manter o equilíbrio emocional frente a série de mudanças e desafios? A implantação de ações significativas exigirá de nós a manutenção de um estado normal frente aos problemas e adversidades que venham a surgir.

JUSTIFICATIVA

O estudo presente neste trabalho justifica-se pela necessidade de discutirmos a Resiliência como uma competência a ser desenvolvida pelos gestores junto aos funcionários nas instituições federais de ensino superior no país. A transição do modelo burocrático para o modelo gerencial na administração pública tem trazido ansiedades, resistência, desconforto e despreparo, para com a nova forma de trabalho e de atendimento ao cidadão.

Especialmente no ambiente de trabalho do Instituto de Ciências Biológicas, percebemos momentos de tensionamento nas relações, diante das inúmeras exigências do cotidiano. O desenvolvimento de parâmetros de resiliência iria contribuir enormemente para um encaminhamento mais sereno dos conflitos e conseqüentemente uma melhor produtividade dos setores envolvidos.

Almejamos ambientes humanos sustentáveis e equilibrados, não queremos simplesmente a sobrevivência de indivíduos fortes e competitivos, pois corremos o risco de levantarmos a bandeira da "sobrevivência dos mais capazes", segundo a teoria de Charles Darwin.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

- Investigar a resiliência nos TAEs, sua presença ou ausência. Identificar quais são os fatores de risco e de proteção.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer a autoestima dos TAEs, fazendo-os refletir sobre o quão tornar-se resiliente poderá interferir em seu dia a dia de trabalho e em seus relacionamentos;
- Promover ações saudáveis no ambiente de trabalho, proporcionando a todos a possibilidade de usar dos vários meios, como a criatividade, iniciativa e a tomada de decisões a fim de criar a satisfação nas tarefas executadas;
- Quais ações capazes de alterar o destino, fortalecendo, a identidade dos indivíduos, aumentando assim suas resistências aos riscos de desestabilização psíquica e somática.
- Promover políticas de prevenção capazes de minimizar os fatores de risco.
- Promover a resiliência fazendo com que os sujeitos possam se apropriar de sua condição saudável, construindo novos sentidos e ações.
- Identificar os fatores de risco e proteção.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cada dia somos confrontados com novas e numerosas formas de adversidades. E é pelo enfrentamento destas situações que podemos crescer e nos transformar, revigorando e criando recursos pessoais. A passividade do ser humano o torna mais expectador sendo necessário o aumento das atividades reflexivas. “Capacidades Psicológicas como a auto-eficácia, otimismo, esperança e resiliência, eficazmente geridas podem incrementar o desempenho no trabalho” (LOPES & CUNHA, 2005, P. 32; LUTHANS, 2002A).

Para definirmos a resiliência nas organizações é necessário compreendermos o seu conceito. Nas Ciências Humanas, representa a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, organizar-se ou reorganizar-se positivamente frente às adversidades. Uma pesquisa da International Stress Management Association (ISMA), entidade presente em vários países, demonstra que 82% dos profissionais brasileiros apresentam ansiedade em vários graus, como: dores musculares (96% dos entrevistados); angústia (78% dos entrevistados); momentos de agressividade (52% dos entrevistados); e problemas gastrointestinais (32% dos entrevistados). Fica evidente a necessidade de o trabalhador brasileiro desenvolver – e talvez já o tenha – a habilidade da resiliência para sua sobrevivência de forma equilibrada e a mudança de atitude frente aos problemas e uma ação assertiva será a marca de um trabalhador resiliente.

As pesquisas quantitativas colaboram para indicar a resiliência como capacidade humana, ou seja, é uma habilidade e, como tal, pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer um de nós. A pessoa que não tem resiliência no trabalho também não possui essa característica na sua vida pessoal; logo, um processo de transformação no trabalho traz benefícios para a vida pessoal também, já que o ser humano é integral. Tal processo ocorre, muitas vezes, em função da presença das adversidades e o enfrentamento da situação adversa que possibilita o crescimento do indivíduo (WALLER, 2001).

A resiliência resulta da interação entre o próprio indivíduo e o meio que o cerca, entre o seu passado e o contexto do momento em termos políticos, econômicos, sociais e humanos (MANCIAUX, 2001). Rupturas entre a vida social e cultural podem trazer sofrimento. Externamente, a cultura é representada por símbolos, ritos, rituais, linguagem e instituições e internamente se revela pela síntese de atitudes, crenças, valores e pontos de vista. Quando a cultura não consegue ser fonte de explicações para os sofrimentos, o indivíduo se desestrutura

e cabe-nos perceber o que falta a cultura para favorecer a resiliência (ASSIMAKOPOULOS, 2001).

Muitos estudos utilizam do conceito de resiliência nas organizações e sua relação com o trabalho humano. Os termos “fatores de risco e de proteção” estão relacionados com este tema. Os fatores de risco são aqueles que desestruturam a possibilidade de adaptação do indivíduo diante de uma situação de adversidade e os fatores de proteção são aquelas que modificam a ação do indivíduo a algum problema revertendo o dano e reconstruindo a pessoa. Tais fatores devem ser analisados sob o contexto no qual a pessoa está inserida para compreender se tal evento caracteriza-se como de risco ou de proteção para se propor estratégias de intervenção (PERES, MERCANTE e NASELLO, 2005).

É de grande importância conhecer a percepção que cada sujeito faz da situação atual na qual se encontra, pois o que mostra ser relevante é a forma qual se encara a situação adversa e qual a interpretação dada a ela (LIBÓRIO, CASTRO E COELHO, 2006). Pesquisas recentes comprovam que a habilidade de resistir e contornar crises pode ser treinada e estimulada. Hoje, o mundo corporativo enfrenta muitos problemas: busca desenfreada pela produtividade, acúmulo de trabalho, metas impraticáveis e outros fatores geradores de estresse. Carolyn Larkin, uma das pesquisadoras da área de recursos humanos, classifica a resiliência como o terceiro atributo mais importante de um líder corporativo, além de “visão” e “energia”. “Mais do que qualquer outra habilidade da inteligência emocional, é a resiliência que vai determinar a felicidade e a longevidade de um relacionamento, de uma carreira e de uma vida”, sentenciam Karen Reivich e Andrew Shatté no livro *The Resilience Factor – 7 Essential Skills for Overcoming Life’s Inevitable Obstacles* (“O Fator Resiliência – 7 Habilidades Essenciais para Contornar os Obstáculos Inevitáveis da Vida”).

A resiliência tem sido reconhecida como aspecto importante na promoção e manutenção da saúde mental, podendo reduzir a intensidade do estresse e diminuir sinais emocionais negativos, como ansiedade, depressão ou raiva. O mesmo autor enfatiza que a resiliência se manifesta nos indivíduos através de características ou habilidades que permite a eles enfrentar, vencer e sair fortalecidos ou transformados por experiências de adversidade (GROTBERG, 2005). A administração da própria subjetividade torna-se uma competência estratégica para a sobrevivência do indivíduo no contexto do trabalho organizado. As condições adversas destroem a integridade física ou psíquica do indivíduo. É pela resiliência que teremos um novo olhar para os problemas (GALLENDE, 2004).

Os fatores de proteção que adquirimos representam os fatores de resiliência. As pesquisas com resiliência devem se apoiar em uma visão do sujeito e da interação do indivíduo com o meio. Estas devem seguir Metodologia naturalística, participativa, etnográfica e que sejam captadas histórias e narrativas (WALLER, 2001). A construção de instrumentos para avaliar a resiliência e diversos estudos foram feitos nas organizações, inclusive no Brasil (COUTU, 2002; JOB, 2003; CONNER, 1995; FLACH, 1991; CIMBALISTA, 2007, 2008; MCMANUS *et al.*, 2008), tendo sido o conceito de resiliência organizacional pesquisado e aplicado em vários cenários como hospitais, serviços públicos, empresas de serviço e indústrias (SOMERS, 2009).

Dentre os modelos que podem ser aplicados para caracterizar resiliência, podemos enumerar :

A) GAIL WAGNILD E HEATHER YOUNG em pesquisas *grounded-theory* realizadas ao longo dos anos 1990, identificaram cinco características básicas da resiliência. São elas: *Serenidade, Perseverança, Autoconfiança, Sentido de Vida e Autossuficiência*.

B) CONNER (1995), são cinco as características básicas dos indivíduos resilientes: *Positividade, Foco, Flexibilidade, Organização e Proatividade*.

C) KATHRYN CONNOR E JONATHAN DAVIDSON (2003) desenvolveram uma nova escala de resiliência, batizada de *Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)*

D) REIVICH E SHATTÈ, (2002) Questionário do Coeficiente de Resiliência-RQ-Test – composta por 7 fatores: regulação das emoções, controle de impulsos, otimismo, análise causal, empatia, auto-eficácia e exposição.

METODOLOGIA

Para identificar as características resilientes dos servidores técnico-administrativos do ICB será executada uma pesquisa quanti-qualitativa. É necessário inicialmente, um encontro com o diretor a fim de expor nossa proposta. Tal estudo permitirá conhecer melhor os funcionários e, como consequência, permitirá ao ICB tornar-se mais capacitado para enfrentar e minimizar o sofrimento que as mudanças podem trazer para as pessoas num ambiente de contínua transição.

Utilizaremos o Questionário do Coeficiente de Resiliência-RQ-Test (REIVICH E SHATTÈ, 2002). Este questionário é auto-aplicável e consta de 56 quesitos, que visam identificar possíveis características resilientes, em que o respondente deverá, em 10 minutos, avaliar o quanto cada item é verdadeiro para si, pontuando numa escala tipo *Likert* de 1 (nunca verdade) a 5 (sempre verdade). Os fatores que este instrumento pretende avaliar são: a administração das emoções, controle dos impulsos, otimismo, análise causal, empatia, auto-eficácia e exposição. Para cada fator, o questionário apresenta quatro quesitos positivos e quatro negativos. A avaliação e interpretação dos dados foram realizadas por meio de procedimentos recomendados pelos autores do instrumento (REIVICH e SHATTÈ, 2002).

É importante salientar que a comunidade do ICB é composta por docentes, discentes (graduação e pós-graduação), técnico-administrativos e terceirizados. Entretanto, inicialmente a pesquisa, através de um questionário para medir o grau de resiliência será aplicada entre todos os TAE's do ICB, uma vez que estes representam o grupo de servidores que estão diretamente envolvidos com ensino, pesquisa e extensão e, por essa razão, sofrem pressão tanto dos docentes quanto dos discentes na resolução de problemas e são cobrados pela sua eficiência e eficácia na realização de tarefas.

Em seguida, selecionaremos entre os questionários aqueles que apresentarem menor resiliência em cada setor para então procedermos a escolha de 3 (três) servidores para serem entrevistados. Futuramente poderemos repetir esse procedimento com os outros membros da comunidade.

**CRONOGRAMA DE ATIVIDADES - TCC - PROMOVENDO A RESILIÊNCIA ENTRE OS TAE's ... –
Aluno César Nonato**

ATIVIDADES	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14
1) Encontro com o Diretor do Instituto (ICB)		X												
2) Autorização Conselho de Ética		X												
3) Pré-teste		X												
4) Aplicação dos questionários			X											
5) Avaliação dos questionários			X	X										
6) Entrevistas					X	X	X	X						
7) Análise das entrevistas									X					
8) Elaboração de texto final e Conclusão										X				
9) Promoção do Curso para a Comunidade													X	
10) Reaplicação do questionário														X

ORÇAMENTO:Material de Consumo:

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNIT.	TOTAL
1	Papel A4 pcte 500 folhas	10	R\$ 13,00	R\$ 130,00
2	Caneta	200	R\$ 1,00	R\$ 200,00

Material Permanente:

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNIT.	TOTAL
1	Gravador com memória de 4G	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
2	Caneta	200	R\$ 1,00	R\$ 200,00

Serviço de Terceiro:

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNIT.	TOTAL
1	Bolsista (3 meses de trabalho)	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
2	Psicólogo (11 meses de trabalho)	1	R\$ 750,00	R\$ 8.250,00
	TOTAL GERAL			R\$ 13.580,00

REFERÊNCIAS

ASSIMAKOPOULOS, P.A. The pivotal moment: a qualitative investigation into resilience. *Sci Engin.* 2001 Oct;62(4-B):2043.

CIMBALISTA, S. (2006). Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade de trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível. *Revista da FAE*, 9(2), 13-28.

CONNER, R. J. Gerenciando na velocidade da mudança. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

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

COUTU, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 46-54.

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

GALLENDE, E. Subjetividad y resiliencia: del azar y la complejidad In: MELILLO, A; OJEDA, E. N.S; RODRIGUEZ, D. (Org.). Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida. Buenos Aires: Paidós. 2004.

GROTBERG, E. H. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. Em: A. Melillo & E. N. S. Ojeda (Orgs.), Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas (pp.15-22). Porto Alegre: Artmed.

JOB, F. P. Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. São Paulo. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2003.

McMANUS, S.; SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; VARGO, J. (2007). Resilience Management - A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. Resilient Organisations Research Report, 01.

LOPES, M. P. & CUNHA, M. P. (2005). Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo. *RH Magazine*, 41, Nov/Dez: 30-41.

LIBÓRIO, R. M. C., CASTRO, B. M., & COELHO, A. E. L. (2006). Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: Conceitos e reflexões críticas. In D. D. Dell 'Aglia, S. H. Koller, & M. A. M. Yunes (Eds.), *Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do risco a proteção* (pp. 89-117). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

LUTHANS, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour.

MANCIAUX, M. (2001). *La résilience: un regard qui fait vivre. Études*, 3854, 321-330.
Plano de Desenvolvimento Institucional do ICB (PDI-ICB)

PERES, J.F.P., MERCANTE, J.P.P., NASELO, A.G. (2005) – Promovendo resiliência em vítimas de trauma psicológico – *Revista de Psiquiatria RS* Maio/Agosto; 27 (2): 131-138.

REIVICH, K.; SHATTÉ, A. The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. New York: Broadway Books; Random House, 2002.

SOMERS, S. “Measuring Resilience Potential as adaptive strategy for organizational crisis planning” – *Journal of Contingencies and crisis management*, 17, 1, p. 12-23, march, 2009

WAGNILD, G. M., & YOUNG, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.

WALLER, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71, 290-297.