

FERNANDO PRETEL PEREIRA JOB

Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação,
opção MBA da FGV/EAESP.

Área de Concentração: Organização Recursos Humanos
e Planejamento como requisito para a obtenção do
Título de mestre em Administração



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



236/2000



1200000236

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

SÃO PAULO

1999

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Agradecimentos:

A realização deste trabalho, que coroa a minha dedicação dos últimos dois anos ao MBA, não teria sido possível sem a generosa colaboração de algumas pessoas, a quem venho agora prestar minha gratidão.

- Ao Professor Dr. Sigmar Malvezzi por sua orientação e dedicação;
- À Philips do Brasil, na pessoa de seu presidente Marcos Magalhães, que através de seu programa de MBA, me forneceu não apenas o suporte financeiro necessário, mas, permitiu-me estar ausente ao longo de inúmeras sextas-feiras ao longo dos últimos dois anos, indispensáveis para a conclusão do curso;
- Aos senhores Aquiles Gonzales e Gonzales, Júlio Pacini Neto e Sérgio Ribeiro, que me permitiram realizar o curso, fornecendo todo o apoio necessário;
- Aos meus companheiros de trabalho pelo apoio de todas as horas;
- Aos amigos que adquiri ao longo do curso de MBA, pela amizade, às vezes tão difícil frente a toda competição a que fomos expostos;
- Aos professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, pela horas dedicadas ao nosso ensino;
- Aos meus pais, e futuros sogros, pelo carinho e dedicação;
- Aos meus irmãos pela amizade e carinho;
- À Regina, pela paciência e apoio e
- À Deus, pelo dom da vida.

Índice:

1. Sobrevivência:.....	2
1.1. Introdução:.....	2
1.2 Sobre o Método:.....	9
2. Situação Extrema	18
2.1. Definição:.....	18
2.2 Campos de Concentração: Uma Situação Extrema!	24
O Ambiente:	24
O Homem:	26
2.3. O Desemprego:	30
3. Análise das Características Comuns aos Sobreviventes:	34
3.1. Introdução: Conceitos	34
3.2. Os sobreviventes dos Campos de Concentração:	43
3.3. Conceito de Síntese:.....	73
4. Revisão da Literatura sobre Resiliência:.....	83
4.1. Lições dos Sobreviventes - resiliência:.....	83
5. Resiliência:	99
6. Conclusões:	107
7. Referências Bibliográficas:	113
Abstract:	122

1. Sobrevivência:

1.1. Introdução:

Desde o ponto de vista da mitologia grega, relatos de uma extraordinária capacidade de se manter vivo frente à adversidade, mesmo aquela determinada pela providência divina, fazem-se parte do imaginário popular.

Prometeu em seu castigo, acorrentado ao seu rochedo sob o sol escaldante e o frio gelado das noites beira-mar, martirizado pela ave de rapina, que quotidianamente despedaçava o seu fígado, de algum modo suportava a sua fatídica existência com a força e a certeza da sua libertação. Sísifo em sua incansável tarefa de empurrar a pedra montanha acima e tão logo chegá-la ao cume, vê-la rolar inclementemente para baixo, permanecendo incansável na faina aparentemente despropositada de qualquer sentido, novamente a conduzia rumo ao ápice. Um outro mito presente na tradição judaico-cristã, é o que descreve a força pessoal de Jó, face a face com uma sequência de catástrofes vitais que abalariam a sanidade de qualquer um e que no entanto, se mantém forte e lúcido, por uma crença singular que o redime, libertando-o da angústia severíssima, a uma decisão inevitável de vida e de morte.

Tanto nas descrições míticas quanto naquelas relativas às várias experimentações pelas quais passou o bíblico Jó, enxerga-se em comum, um conjunto de atitudes que realçam um talento individual que faz o herói alcançar a sua glória contra todas as evidentes situações desfavoráveis.

Vive-se atualmente numa sociedade de rápidas mudanças nos seus valores. Desde meados da década de 60 até hoje, temos vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. E mais do que isto, os próximos anos nos prometem novas mudanças ainda mais rápidas, repletas de turbulências e tensão. A estrutura social básica que a cada dia se transforma à medida que pessoas solteiras, as famílias de pais solteiros substituem as famílias tradicionais

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

são apenas um dos reflexos deste novo tempo na área social. Os avanços tecnológicos nos computadores, comunicações, materiais e biotecnologia prometem colocar cada vez mais máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica e uma vez mais sonha-se com a construção de um Homem perfeito (Auldous Huxley em Admirável Mundo Novo). As implicações seriam profundas e de longo alcance. Mais de 75% da força de trabalho na maior parte das nações industrializadas segundo Jeremy Rifkin em seu livro “O Fim dos Empregos” estão desempenhando funções que são pouco mais do que simples tarefas repetitivas podendo ser substituídas em um futuro breve por máquinas automatizadas, robôs e computadores.

Estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia global. Enquanto os países do Terceiro Mundo passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimentos. A transição para uma sociedade quase sem trabalhadores, a sociedade da informação, é portanto o terceiro e derradeiro estágio de uma grande mudança nos paradigmas econômicos, marcado primeiramente pela transição de recursos energéticos renováveis para os não-renováveis e de fontes de energia biológicas para as mecânicas. Na economia da informação a concorrência não vem apenas dos concorrentes tradicionais – vem de todos os cantos. Há poucos anos atrás, segundo Don Tapscott em seu livro “Economia Digital”, os concorrentes da Xerox eram a Kodak, Canon e Ricoh. Hoje, os rivais segundo o autor, são a Hewlet-Packard, Microsoft e IBM e daqui a cinco anos eles poderão ser a Sega-Gênesis, Andersen Consulting, AT&T e os bancos.

Do mesmo modo, quando a informação se torna digital e interligada em rede, não há mais limites e nenhum negócio é seguro. Neste período, grandes empresas que levaram um século ou mais para serem construídas, poderão simplesmente desaparecer em pouco tempo por não se aperceberem destas mudanças a tempo.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Nesta nova economia as empresas devem pensar na competição pelo futuro, na sua capacidade de criar novos produtos ou serviços e na sua contínua transformação. Neste contexto globalizado, milhões de pessoas nas empresas embora procurem utilizar todos os recursos de que disponham a mão para se manter incluídas, nem sempre terão sucesso.

Com a evolução tecnológica e o conseqüente desaparecimento dos empregos, ao menos na forma como o conhecemos hoje, cria-se uma massa de desempregados cada vez maior. As filas de desempregados e subempregados crescem diariamente na América do Norte, na Europa e Japão. Mesmo as nações em desenvolvimento, dentre as quais o Brasil, estão enfrentando o desemprego tecnológico à medida que empresas multinacionais constroem instalações de produção com tecnologia de ponta em todo o mundo, dispensando milhões de trabalhadores de baixa remuneração, que não podem mais competir com a eficiência de custos, controle de qualidade e rapidez de entrega, alcançadas com a produção automatizada. Em um número cada vez maior de países, as notícias chegam repletas de novidades sobre produtividade enxuta, reengenharia, gerenciamento da qualidade total, demissões e redução das estruturas. Em toda a parte, homens e mulheres estão preocupados quanto ao seu futuro. Os jovens estão mostrando sua frustração e sua raiva num crescente comportamento anti-social. Trabalhadores mais velhos, presos entre um passado próspero e um futuro sombrio, parecem resignados, sentindo-se cada vez mais encurralados por forças sociais sobre as quais têm pouco ou nenhum controle. Em todo o mundo há uma percepção de mudanças significativas ocorrendo – mudanças tão grandes que mal podemos compreender seu derradeiro impacto. A vida como a conhecemos está sendo alterada de modo fundamental.

Neste contexto de uma sociedade cada vez mais globalizada e competitiva, será possível relacionar entre os trabalhadores um conjunto de atitudes que realcem um talento individual capaz de torná-los e a suas empresas invulneráveis, ou seja, características que os tornem melhor adaptados as crescentes mudanças exigidas?

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

As experiências daqueles que sobreviveram ao horror dos campos de concentração durante a Segunda Grande Guerra, dos refugiados vietnamitas, dos prisioneiros políticos durante as ditaduras latino-americanas, chamam-nos a atenção para o fato de como tais pessoas conseguiram reorganizar as suas vidas e tornarem-se integradas novamente ao mesmo mundo que num dado momento foi transformado pela atuação predatória do autodenominado Homo Sapiens ainda que destrutivo, ameaçador e violento.

Assim como para os judeus e demais presos políticos e religiosos, que sofreram um impacto desintegrador de suas personalidades ao serem aprisionados em um Campo de Concentração alemão, onde viram destruídas todas as formas de sua existência social, privados de todos os sistemas de apoio como família, amigos e posição social, os trabalhadores, ao se tornarem desempregados, acabam sofrendo um impacto psicológico semelhante. Embora não percebamos até ficarmos desempregados, nós trabalhadores, somos definidos, ligados à comunidade e providos de estrutura e propósito através de nossos empregos. Em ambos os casos, a degradação psicológica acaba pondo em risco a sobrevivência dos indivíduos, acelerando o processo de autodestruição.

Um emprego ajuda as pessoas a dizerem a si mesmas e aos outros quem elas são. Nas sociedades aldeãs e tribais do passado, a identidade era estabelecida pelo nascimento. Poderia ser elevada ou rebaixada um pouco pelas atividades subseqüentes, mas para a maioria das pessoas Quem Você É, costumava ser uma dádiva. Conosco, não é assim. Ninguém pode dizer, quando nascemos, quem seremos em nossa fluida sociedade. As pessoas tecem identidades próprias a partir dos amigos que têm, da vida familiar que criam, das suas atividades, das escolas e igrejas que freqüentam – e dos empregos que têm. Principalmente dos empregos. Quando pessoas se encontram pela primeira vez, costumam perguntar sobre o trabalho, sobre o emprego da outra. O trabalho proporciona à maioria das pessoas sua rede central de relações. Sejam os colegas de

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

trabalho ou não seus melhores amigos, o emprego é para a maioria das pessoas o contexto social permanente em que levam suas vidas.

Se um indivíduo perde seu emprego, todas essas pessoas desaparecem. A vida parece mais insípida, mais tênue. Pessoas sem empregos sentem-se sozinhas. Para a maioria das pessoas, em suma, um emprego é a fonte principal de significado e ordem em suas vidas. Não é de admirar portanto, que a perda de um emprego e a incapacidade de se obter um substituto sejam tão devastadores psicologicamente. Outro autor que escreve sobre as conseqüências pessoais e sociais geradas pelo desemprego é Seabrook (1989).

Portanto, ao estudar as características que permitiram aos prisioneiros dos Campos de Concentração manter sua integridade psicológica, está-se estudando as características que poderão permitir aos trabalhadores enfrentar e superar as pressões decorrentes da ameaça contínua do desemprego, num mundo em que o trabalho de hoje não necessariamente será o trabalho de amanhã, em que não se pode afirmar o que estar-se-á fazendo ou ganhando no próximo mês, em que os colegas vêm e vão como transeuntes, em um mundo que não pára de mudar!

Qual seria o conjunto de características capaz de fornecer esta aparente invulnerabilidade? Seria possível identificá-lo?. Em caso afirmativo, seria possível então comunicá-lo para as pessoas de modo a que elas estivessem melhor preparadas para enfrentar os desafios que estão porvir? Talvez seja isto o que modernamente se nomeie como resiliência, ou seja, a capacidade de transformar eventos desastrosos em experiências de crescimento pessoal.

Seria possível assim, distinguir nos trabalhadores de uma empresa as mesmas características outrora constatadas nos sobreviventes dos Campos de concentração durante a Segunda Grande Guerra? E da mesma forma, será possível se identificar empresas que estejam preparadas para enfrentar períodos de crise e que consigam assim superar as dificuldades futuras? Ou seja, será possível encontrar empresas

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

“resilientes” – empresas formadas em sua estrutura por pessoas que possuam certas características individuais que em interação com o meio ambiente, de maneira dinâmica, permitiriam a elas ultrapassar com sucesso situações de adversidade e risco?

Este trabalho tem como objetivo reunir, caso existam, as características comuns aos ex-prisioneiros dos Campos de Concentração capazes de lhes permitir sobreviver às severas condições às quais foram submetidos e verificar se tais características podem ser observadas e desenvolvidas nos recursos humanos das organizações atuais, preparando-os para que enfrentem de forma melhor as situações estressantes impostas por uma economia global.

Ao buscar o conjunto de características relacionados à esta aparente invulnerabilidade nas pessoas, espera-se poder desenvolvê-las nas organizações, de modo a que os trabalhadores possam estar melhor preparados para enfrentar os desafios que estão porvir, procurando transformar os eventos difíceis que venham a enfrentar em experiências de crescimento pessoal.

Desta forma, estar-se-ia garantindo aos milhões de prisioneiros que passaram pelos Campos, a certeza de que de alguma forma, seus sofrimentos não foram em vão. As lições ensinadas pelos sobreviventes poderão ajudar àqueles que a cada dia perdem seus empregos e se vêem marginalizados e excluídos numa sociedade que nos define em termos de nossos empregos e da nossa capacidade em consumir, a manter sua esperança de vencer as dificuldades e sair fortalecido das mesmas.

Para tanto, foram analisadas as obras de autores sobreviventes aos Campos de Concentração, cujos trabalhos são reconhecidos como sendo obras de valor literário e histórico por pesquisadores como Terrence Des Pres, que em seu livro “The Survivor, an Anatomy of Life in the Death Camps” (1976) faz referências a estes autores, assim como Tzvetan Todorov em sua obra “Em face do Extremo” (1994). Da mesma forma,

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

quando se fala em resiliência, alguns autores se referenciam a Frankl e Bettelheim como por exemplo Gina O’Connell Higgins em sua obra “Resilient Adults: Overcoming a Cruel Past” (1994), Reva Nelson em sua obra Bounce Back! Creating Resilience from Adversity” (1997) e em Wagnild & Young em sua obra “Development and psychometric evaluation of the resilience” (1993). Assim como nos estudos antropológicos, baseado nas observações realizadas por estes autores acerca dos prisioneiros que conseguiam sobreviver bem como daqueles que falharam neste objetivo e da rotina de suas vidas nos Campos, foi realizado um inventário com todas as características significativas para garantir a sobrevivência no Campo, buscando a existência de similaridades nas falas dos autores sobreviventes.

Além disto, foi feita uma descrição do que será considerado neste trabalho como uma situação extrema, de modo a mostrar que a situação vivida pelos prisioneiros nos Campos de Concentração durante a Segunda Guerra Mundial, guardada as devidas proporções, pode ser comparada a dos desempregados numa economia em que os empregos, da forma que conhecemos, estão desaparecendo. A intenção de realizar este paralelo, pressupõe que o conhecimento das características outrora necessárias para garantir a sobrevivência numa situação extrema como a vida nos Campos de Concentração, possa ser transposto e aplicado numa situação de grande competição, marcado pelas incertezas e mudanças frequentes característicos da nova ordem econômica mundial, a Globalização, de modo a minimizar seus efeitos sobre as pessoas e suas organizações.

1.2 Sobre o Método:

Tendo-se explicitado *o que* fazer, isto é, os objetivos, problemas, hipóteses da pesquisa, o passo seguinte é proceder ao detalhamento de *como* se pretende fazê-la, isto é, que método será usado para se atingir tais objetivos. Segundo Cone e Foster (1993), a regra fundamental a ser adotada aqui é a replicabilidade, isto é, a metodologia do projeto deve ser exposta de modo suficientemente claro e detalhado, para que qualquer pessoa que a leia seja capaz de reproduzir os aspectos essenciais do estudo.

Nessa etapa, portanto, são especificados todos os procedimentos necessários para se chegar aos participantes da pesquisa, obter deles as informações de interesse e analisá-las. Em outras palavras, define-se a amostra, bem como as técnicas de coleta e análise de dados a serem empregadas no estudo.

Segundo Massaro (1990), para muitos autores a metodologia em psicologia é comparada à metodologia em ciências humanas, particularmente da história. Isto significa dizer que existem procedimentos e critérios de cientificidade adequados à especificidade do objeto das ciências humanas que perpassam as fronteiras da história para as outras.

A objetividade não será dada pela inteligência, pela honestidade, ou por outras qualidades do pesquisador. O valor científico está na consistência do fenômeno humano. Assim, a objetividade decorre da análise sistematizada do inventário das descrições trans-históricas protagonizadas pelos observadores participantes dos Campos de Concentração – os sobreviventes.

Definição da Amostra:

Segundo Moura e colaboradores (1998), a partir dos objetivos da pesquisa, especifica-se o conjunto de pessoas a serem estudadas (população), e não sendo

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

possível considerar o grupo total, deve-se definir o subconjunto de casos ou elementos (amostra) que serão efetivamente abordados no estudo.

No caso deste trabalho, a amostra selecionada era a dos prisioneiros dos Campos de Concentração durante a Segunda Guerra Mundial que tiveram algum contato com os autores escolhidos, durante os anos em que foram prisioneiros.

Pode-se considerar esta amostra válida por se tratar de um grupo grande de pessoas, que vivenciaram uma situação de grande estresse e demonstraram alta resiliência, ao manterem sua integridade física e mental.

Escolha de Técnicas de Coleta de Dados:

A escolha das técnicas de coleta dos dados para Moura e colaboradores (1998), encontra-se intimamente associada à natureza dos constructos envolvidos na pesquisa, na medida em que tal escolha deve se nortear pelo objetivo de se obter instrumentos capazes de fornecer informações úteis a respeito dos indicadores explicitados na definição prévia desses constructos. Por outro lado, a adoção de qualquer instrumento de pesquisa é medido pela sua validade e à fidedignidade.

A fidedignidade revela o grau de exatidão dos dados fornecidos, isto é, à medida que esses dados se constituem em uma reprodução fiel das características dos participantes da pesquisa. Já a validade diz respeito ao fato do instrumento estar realmente avaliando aquilo que ele tem por objetivo (Moura e colaboradores, 1998).

Nesta pesquisa, foi utilizado como técnica, a análise de conteúdo dos relatos de autores que sobreviveram aos Campos de Concentração durante a Segunda Guerra mundial, que constam de suas observações sobre os prisioneiros durante o período que estiveram sob cárcere.

A observação pode ser considerada como uma técnica de se colher impressões e registros sobre um fenômeno (no caso os hábitos e características dos prisioneiros que obtinham sucesso ou fracassavam na luta diária pela manutenção da vida), através do

contato direto com as pessoas a serem observadas (os prisioneiros).

Assim como para os antropólogos, a observação das características comuns aos sobreviventes dos Campos de Concentração realizada pelos próprios sobreviventes e o seu inventário, buscando as semelhanças entre as falas dos diversos autores, fornecem os dados necessários para descrever o processo de sobrevivência.

Deste modo, o objetivo central da prática desta pesquisa é a identificação das características comuns da pessoa humana relativas à sua invulnerabilidade frente a situações extremas, que se repetem em situações distintas para cada um dos autores pesquisados. Como já foi dito anteriormente, as experiências daqueles que sobreviveram ao horror dos campos de concentração durante a Segunda Grande Guerra, chamam-nos a atenção para o fato de como tais pessoas conseguiram reorganizar as suas vidas, tornando-se novamente integradas ao mesmo mundo que num dado momento lhes fora destrutivo, ameaçador e violento.

Para Moura e colaboradores (1998), a observação sistemática permite a obtenção de informações a serem utilizadas como respostas a questões de pesquisa, além de se constituírem em importantes fontes de hipóteses para estudos futuros.

Ainda para Moura e colaboradores (1998), de acordo com o tipo de interação que se estabelece entre o observador e os sujeitos observados, as técnicas observacionais podem ser classificadas em dois grandes grupos: observação participante e não-participante.

Na *observação participante* ocorre uma grande interação entre o observador e os participantes da pesquisa. Tendo por base o pressuposto de que vivenciar a perspectiva de membro do grupo é fundamental para a compreensão de seus aspectos intrínsecos, o observador assume um determinado papel dentro do grupo e participa das atividades que o caracterizam (Adler & Adler, 1994).

No caso deste trabalho, os autores selecionados para a realização da pesquisa

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

vivenciaram de perto todas as experiências que relataram, tendo sido participantes dos fatos ocorridos durante sua permanência nos Campos de Concentração. Segundo Shaughnessy e Zechmeister (1994), o fato do observador participante ter as mesmas experiências dos indivíduos em estudo permite-lhes realizar importantes reflexões a respeito desses indivíduos e dos grupos aos quais eles se encontram ligados.

Na observação *não-participante*, ao contrário do que ocorre na observação participante, o observador não se envolve com o contexto a ser observado, realizando suas observações à distância, sem participar como membro da situação. No caso desta pesquisa, uma vez que foi realizada uma análise de conteúdo de certas obras pré-selecionadas, sem que houvesse a participação direta do pesquisador nas mesmas, tem-se a realização de uma observação não-participante.

No que diz respeito ao grau de intervenção do pesquisador na situação a ser observada, as técnicas observacionais se distinguem em observação artificial e observação naturalista.

A *observação artificial* ocorre no contexto da pesquisa experimental, na qual o pesquisador intervém na situação, manipulando uma ou mais variáveis independentes e observando o comportamento dos indivíduos (variáveis dependentes) em resposta a essas manipulações. Uma determinada situação é, assim, especialmente preparada para que certos tipos de reações dos indivíduos sejam observadas e registradas (Goodwin, 1995).

Já a *observação naturalista* se dá em ambientes reais, sem que haja a intervenção do observador no fluxo de acontecimentos, interações e comportamentos naturalmente emitidos pelos indivíduos, em sua vida diária.

No caso desta pesquisa, como já foi dito anteriormente, utilizou-se do processo de análise de conteúdo. No entanto, os dados analisados baseiam-se nos relatos das

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

observações dos autores-prisioneiros de seus cotidianos, o que revela que a intervenção dos observadores (os autores) nas situações descritas foram naturais, uma vez que eles não tinham poder de intervenção sobre a realidade, ou seja, configuraram uma observação naturalista.

Por último, com relação à forma de registro adotada durante a condução da observação, as técnicas observacionais se diferenciam em *observações sistemática e assistemática*, (Moura, 1998).

A *observação sistemática*, também chamada de padronizada ou estruturada, implica a adoção de uma série de decisões prévias, a respeito dos elementos e situações a serem observados e da forma de registro desses dados, que se articulam em roteiros, fichas ou catálogos de observação pré-fixados, os quais permitem que todos os indivíduos sejam submetidos a um mesmo processo de observação e que os registros das observações realizadas com diferentes sujeitos e grupos sejam comparados (Fernández-Ballesteros, 1996).

A *observação assistemática*, também denominada observação não-estruturada ou livre, por outro lado, não envolve o estabelecimento de critérios prévios para orientar o registro do fenômeno a ser observado. Esse tipo de procedimento se utiliza, assim, de narrativas de formato flexível, que descrevem minuciosamente, e de modo mais fiel possível, as diferentes facetas e modalidades que caracterizam os sujeitos, grupos ou situações observados (Fernández-Ballesteros, 1996).

Esta pesquisa trata assim da análise de observações que foram realizadas de forma livre pelos autores-prisioneiros e que portanto não implicaram a adoção de uma série de decisões prévias a respeito dos elementos e situações a serem observados, bem como da forma de registro desses dados.

Método:

A identificação dos relatos dos sobreviventes e de suas avaliações dos fatores que permanecem invariáveis e atuais, através das observações realizadas pelos autores-prisioneiros, é a concretização da posição defendida por Paul Veyne (1989) em seu livro “O Inventário das Diferenças”. Assim como para Khalifa (1994), o que se busca neste trabalho é descobrir o padrão de semelhança entre comportamentos de indivíduos distintos. Determinar invariantes para este autor é discriminar as verdadeiras realidades e os verdadeiros mecanismos de evolução histórica. Assim, os eventos históricos são compreendidos conceitualmente por invariantes. A exigência de invariantes é tão somente a exigência de uma teoria que forneça à história seus conceitos e seus instrumentos de explicação. Ao por a prova uma invariante em um outro momento da história para ver esta permanece coerente quando aplicado a outros eventos, o pesquisador estará satisfazendo a exigência científica de dispor de uma teoria e da possibilidade de testá-la.

Segundo Veyne (1989), “determinar os invariantes é determinar as verdadeiras realidades e os verdadeiros mecanismos da evolução histórica; é explicar esta evolução cientificamente, em vez de nos limitarmos a narrá-la superficial e ilusoriamente. Invariantes quer dizer, portanto, história escrita à luz das ciências do homem”.

Desta forma, a metodologia a ser seguida nesta pesquisa consiste em inventariar cada uma das obras escolhidas, buscando as características apontadas pelos seus autores como relevantes para determinar a capacidade de sobreviver em condições extremas e verificar quais dentre elas seriam invariantes e passíveis de serem confrontadas e relacionadas com pesquisas e relatos similares de sobreviventes de outras situações “limites” como aquelas experimentadas por doentes terminais, crianças que tenham sofrido abusos e perdas durante sua infância e atualmente aos trabalhadores desempregados, vítimas da globalização.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

O método escolhido é confiável pois existe semelhança no conteúdo dos relatos dos autores para explicar os mesmos fatores que levaram alguns dos prisioneiros a sobreviver em detrimento de outros, ou seja, a serem mais resilientes.

As obras escolhidas são:

1. O Coração Informado: Autonomia na era da massificação; de Bruno Bettelheim;
2. Sobreviventes; de Bruno Bettelheim;
3. É isto um homem?; de Primo Levi;
4. Um Psicólogo no Campo de Concentração; de Viktor Frankl;
5. A Escrita ou a Vida; de Jorge Semprun.

Com base nas características elencadas por cada um dos autores-participantes, serão determinadas as invariantes assim como nos ensina Paul Veyne (1989), ou seja, identifica-se através da análise das obras, os fatores pessoais considerados cruciais para garantir a sobrevivência em situações extremas.

Ao buscar as características invariantes aos sobreviventes dos Campos de Concentração, é importante se definir as condições que permitiam caracterizar esta situação como sendo “**extrema**”, uma vez que com base nas características levantadas, procurar-se-á provar a sua trans-historiedade comparando-as com as características encontradas em “sobreviventes” de outras situações “extremas” como o que ocorre com relação às aos adultos que sofreram abusos ou traumas durante suas infâncias, bem como sobreviventes de câncer e procurar-se-á inferir que estas serão as características desejáveis às organizações neste período de globalização e substituição cada vez maior das pessoas pela inteligência artificial, situação esta considerada novamente como sendo “extrema”.

Por quê a escolha destas obras?

1. O principal motivo da escolha destas obras foi o seu valor literário e histórico. Como já mencionado anteriormente, autores como Des Pres (1976) e Todorov (1994) ao estudarem os Campos de Concentração, citam as obras elencadas bem como seus autores. Da mesma forma, alguns pesquisadores sobre Resiliência buscam nas experiências dos Campos vividas por estes autores exemplos de adaptação às situações extremas, como exemplo pode-se citar as obras de Nelson (1997), de Wagnild e Young (1993) e de Higgins (1994). Além disto, os autores descrevem experiências que vivenciaram, pois foram testemunhas dos Campos que sobreviveram, atuando ativamente como sujeitos nas ações descritas.
2. Um outro motivo para a escolha destas obras, diz respeito a formação de cada um dos autores, visto que todos dispunham de formação superior, com exceção de Semprun, que a época era estudante (Frankl era psicólogo, Bettelheim era psicanalista, Levi era químico). Uma vez que as características que permitiram aos sobreviventes superarem a situação extrema de serem prisioneiros dos Campos eram aquelas que mantivessem a sua integridade psicológica, a formação de Frankl e Bettelheim foi de suma importância, uma vez que os autores eram profissionais desta área.
3. Além disto, como o objetivo deste trabalho é a realização de um estudo exploratório sobre as características comuns aos sobreviventes, de modo a realizar inferências posteriores sobre outras situações de estresse, a concordância em quatro obras já é bastante significativa, uma vez que se tratam de autores de nacionalidades diferentes, que viveram em diferentes Campos e por períodos de tempo distintos. Além disto, o escopo deste trabalho é o de realizar uma pesquisa para uma dissertação de mestrado. Sendo assim, não se justifica a realização de um estudo mais amplo, investigando outras obras de sobreviventes aos Campos de Concentração.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

2. Situação Extrema

2.1. Definição:

Embora qualquer fonte de proteção, pessoal ou social, possa facilmente se desintegrar em momentos de grande “*stress*”, como os causados pela perda do emprego ou ainda no caso de uma doença grave, se a vida normal continua a nossa volta, permite-nos restabelecer nossas posturas protetoras, a menos que haja insanidade ou senilidade. As questões são diferentes quando não apenas a confiança que colocamos no Homem e na sociedade repentinamente se revela uma ilusão, mas também nossa estrutura de personalidade não mais protege de um medo de ser abandonado. A única situação pior ocorre quando somos realmente abandonados e a morte imediata é possível e provável, embora sintamos que nossa hora ainda não chegou. Então os efeitos são catastróficos. A ruptura combinada e repentina de todas estas defesas contra a ansiedade de morte projeta-nos naquilo que Bettelheim (1989) denominou de **situação extrema**.

Segundo o autor, encontramos-nos em uma situação extrema quando somos repetidamente lançados dentro de um conjunto de condições onde nossos velhos mecanismos adaptativos e valores não mais se aplicam e quando alguns deles podem mesmo ameaçar a vida que supostamente protegiam. Então somos, por assim dizer, despidos de nosso sistema defensivo global e arremessados de volta para o fundo – de onde devemos erigir um novo conjunto de atitudes, valores e forma de vida exigido pela situação.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Isto foi o que aconteceu aos milhões de judeus transportados para os Campos de Concentração durante a Segunda Guerra Mundial e que está ocorrendo à milhões¹ de trabalhadores que se vêem repentinamente desempregados e desamparados por uma sociedade que não está preparada para absorvê-los.

No século XX, o domínio do Homem sobre catástrofes naturais tornou-se mais efetivo do que nunca. Mas, ao mesmo tempo, parece que se tornou a desafortunada vítima de cataclismos, provocados por ele próprio, muito mais devastadores do que os desastres naturais que o lançavam no pânico da ansiedade de morte nos séculos anteriores. Pior, o progresso nas ciências e na organização racional da sociedade, onde o Homem colocou sua fé como a melhor defesa contra a ansiedade de morte e como o que daria significado à sua vida, veio a fornecer as ferramentas para uma destruição da vida muito mais radical do que o Homem imaginara possível.

A defesa moderna contra a ansiedade de morte – a crença nas bênçãos ilimitadas do progresso – foi severamente abalada pela I Guerra Mundial e suas conseqüências. A guerra levou Freud a reconhecer que a morte é uma força tão poderosa em nossa mente e na formação de nossas ações quanto nosso amor pela vida. O impacto total de tal reconhecimento veio a seguir com a II Guerra Mundial e através dos campos de concentração com suas câmaras de gás e da primeira bomba atômica. Isto nos fez encarar a violenta realidade da morte esmagadora, não tanto a nossa própria – esta cada um de nós tem que encarar mais cedo ou mais tarde, e, embora não seja fácil, a maioria de nós tenta não ser subjugado pelo medo dela – mas a morte desnecessária e prematura de milhões. Assassinatos em massa sem sentido nas câmaras de gás, genocídio, o arrasamento de uma cidade inteira pelo lançamento de uma única bomba – tudo isto se tornou indicador da ineficácia das defesas da nossa civilização contra a realidade da morte. O progresso não apenas falhou em preservar a vida, como ajudou

¹ Mais de 800 milhões de seres humanos estão desempregados ou subempregados segundo International Labor Organization, press release (Washington, D.C.: ILO, 6 de março, 1994); International Labor Organization, The World Employment Situation, Trends and Prospects, Genebra, Suíça: ILO, 1994)

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

a exterminá-la de forma mais efetiva, como jamais teria sido possível antes.

O Homem sofreu violentos golpes neste século. Um destes golpes ocorreu com a I Guerra Mundial, que destruiu a crença de que o progresso em si resolveria nossos problemas, daria significado à nossa vida e nos ajudaria a dominar nossa ansiedade existencial – o medo humano da morte. Ela forçou-nos a perceber que, apesar do grande progresso científico, tecnológico e intelectual, o Homem ainda é uma presa de forças irracionais que o incitam a empregar violência e dar livre curso à destruição. Na Segunda Guerra Mundial, Auschwitz e Hiroshima mostraram que o progresso através da tecnologia aumentou progressivamente os impulsos destrutivos do Homem de forma mais precisa e incrivelmente mais devastadora. Foi o progresso em direção a uma organização social toda poderosa que tornou Auschwitz – que epitomiza a crueldade organizada do Homem para com o Homem – possível. A bomba atômica demonstrou os potenciais destrutivos da ciência e colocou em questão os próprios benefícios do progresso.

Quando os holocaustos de tempos passados foram considerados como vontade de Deus, eles tiveram que ser aceitos como tal. Inescrutáveis como eram suas decisões, os Homens acreditavam que uma catástrofe era um aviso d’Ele para que se corrigissem enquanto ainda havia tempo, para que não acabassem no Inferno, mas ganhassem a salvação eterna. Assim, embora o que havia ocorrido fosse terrível, não abalava a crença no propósito e significado da vida, nem desintegrava o sistema pessoal de crenças do Homem individual e portanto sua personalidade. Embora o evento fosse horrível, estava em harmonia com a imagem existente das coisas. Aceitar sem vacilar o sofrimento que Deus infligiu ao Homem era uma demonstração da força da fé dele, e com isto da solidez de sua integração. Não alterou o objetivo da vida: a salvação; nem seu propósito: fazer a vontade de Deus; nem a forma de conseguir ambos: a devoção religiosa. Longe de levar o Homem a duvidar de suas defesas contra a ansiedade de morte através do fervor religioso. Assim, também aumentou a ênfase de uma integração que estava baseada em um sistema de crenças

religiosas.

Exatamente o oposto tornou-se verdadeiro para o impacto dos holocaustos modernos. Longe de se enquadrar em nosso quadro do mundo, ou na imagem do Homem que gostaríamos de manter, eles são absolutamente destrutivos para ambos. Uma vez que percebemos que tais assassinatos em massa são criados pelo Homem, não podemos mais atribuir-lhes algum significado mais profundo, que potencialmente poderia beneficiar o sobrevivente. Para nosso espanto, fomos forçados a admitir que o que o Homem racional acreditava ser fator de intensificação da vida revelou-se também fator de destruição. Apesar de todas as vantagens que o progresso científico e tecnológico nos trouxe, ele também levou a fissão atômica e ao holocausto de Hiroshima. A organização social que acreditávamos traria maior segurança e bem estar foi usada em Aushwitz para assassinar milhões mais eficientemente. A reorganização da sociedade russa com o fim de alcançar um sistema social mais benéfico resultou na morte de incontáveis milhões de cidadãos. As máquinas que deveriam estar a serviço dos Homens, acabaram por substituí-los. Nos setores da agricultura, manufatura e serviços, as máquinas estão rapidamente substituindo o trabalho humano e prometem uma economia de produção totalmente automatizada, já nas primeiras décadas do século XXI. Da mesma forma, a exploração do Homem pelo Homem em nome do capital através do neoliberalismo e seu braço operacional, que é a globalização, criaram, mantêm e ampliam, em nome da sacralidade do mercado, a exclusão de grande parte do gênero humano. A máquina que foi concebida para estar a serviço do homem começou a substituí-lo. Seria este o início de uma nova exterminação em massa?

O raciocínio é bem mais do que uma hipótese. É um desdobramento lógico das políticas econômicas no Estado neoliberal. A massa de excluídos em todo o mundo poderá constituir um dinossauro que a economia moderna no Estado neoliberal tem poderá eliminar como inviável. Não se trata de um apocalipse, mas de um novo eixo da história. Só os melhores, os economicamente arianos, deverão sobreviver. Os não-

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

arianos formarão o gueto – e como a manutenção de um “gueto” é um paradoxo econômico (para quê produzir para quem não pode consumir?), a solução a médio ou a longo prazo poderá ser o extermínio em massa.

É mais destrutivo para uma pessoa – e quando isto acontece a muitos ao mesmo tempo e, da mesma forma, para uma cultura inteira – quando as crenças que dão direção à vida revelam-se falíveis e quando as defesas psicológicas com que contava para assegurar bem-estar físico e psicológico e proteger-se contra a ansiedade de morte – estruturas psicológicas que em sua totalidade formam nossa personalidade – revelam-se indignas de confiança. Esta experiência é suficiente para desintegrar uma personalidade construída à base de tais crenças. Desta forma, assim como os prisioneiros dos Campos de Concentração se sentiam abandonados a sua própria sorte, não apenas pela comunidade local como internacional, uma vez que elas permitiam que os Campos existissem, os desempregados e excluídos se sentem traídos por um Estado que teria o dever de protegê-los, e que ao invés disto dá-lhes as costas.

Mas mesmo em tais situações, parece existir uma força interior capaz de mesmo sob as mais severas adversidades garantir a integridade do “eu” próprio dos indivíduos que lhes permitem resistir a estas situações extremas e ainda sair de tais situações mais fortes do que quando entraram. Determinar quais as características que garantem esta força interior pode ser muito útil para ajudar àqueles que já não crêem em si mesmos a se reerguerem e conseguirem viver suas vidas plenamente.

O que procuro defender aqui, é que do mesmo modo que a vida em um Campo de Concentração se mostrou uma situação extrema, uma vez o sistema de crenças com o qual os prisioneiros contavam para sua integração, e como proteção contra a ansiedade de morte, não apenas os decepcionaram, mas, pior ainda, ajudaram a destruí-los psicológica e fisicamente, a ameaça do desemprego generalizado devido a contínua substituição do homem pela máquina, guardando-se as devidas proporções, também o é, uma vez que a cada dia se torna mais difícil de se ter certeza de que

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

seremos capazes de algum dia novamente saber no que acreditar, e contra o que nos defender.

Desta forma, ao inventariar as características comuns aos prisioneiros dos Campos de Concentração sobreviventes, espero ajudar as organizações modernas a identificar e incentivar tais características entre seus colaboradores de modo a permitir não apenas uma maior chance de se adaptarem perante as ameaças cada vez maiores de desemprego bem como garantir às próprias organizações maiores chances de “sobreviver” às contínuas ameaças que uma economia globalizada traz. Para tanto, procurarei primeiramente descrever o ambiente e as pessoas nos Campos de Concentração, caracterizando a vida nos mesmos como sendo uma situação extrema e a seguir procurarei demonstrar que da mesma forma o desemprego (ou a ameaça de desemprego em massa) pode ser caracterizado como tal.

2.2 Campos de Concentração: Uma Situação Extrema!

O Ambiente:

É difícil lembrar hoje, quando se pensa nos campos de concentração alemães, que houve uma variedade deles, com propósitos bastante diferentes. O horror dos campos de morte, com suas câmaras de gás nas quais milhões foram asfixiados, ofusca a memória dos outros campos e dos inúmeros assassinatos cometidos neles. Estima-se que, entre 5,5 e 6 milhões de judeus foram mortos pelos alemães, a maioria deles nas câmaras de gás dos campos de morte, além de grande número de poloneses, ciganos e outros considerados indesejáveis pelos nazistas. Quando os campos de morte foram organizados, em Dezembro de 1941, as câmaras de gás ainda não tinham sido usadas, mas tinha havido precursores – vagões móveis nos quais as pessoas eram mortas pelo escapamento de gás dos motores.

Os primeiros campos de concentração foram estabelecidos imediatamente após os nazistas chegarem ao poder em 1933; estes ainda não tinham como objetivo a morte daqueles que os nazistas consideravam indesejáveis – embora uma grande quantidade deles tenha sido assassinada de forma um tanto acidental desde o princípio – mas principalmente para aterrorizar aqueles que pudessem tentar se opor aos nazistas, e também para espalhar o terror em retribuição à oposição entre o resto da população alemã. Os nazistas esperavam forçar todos os alemães a tornarem-se indivíduos fiéis e obedientes ao “*Reich*” nazista. Assim sustentaram, desde o início, até certo ponto, a ficção de que o objetivo destes campos era reeducar os oponentes do regime e destruir aqueles que resistissem a tal reeducação. Um outro grande grupo de Campos foi criado durante a guerra com o objetivo de fornecer à indústria alemã mão-de-obra escrava sem por ela nada pagar.

Embora os Campos de Concentração estivessem algumas vezes localizados nos mesmos lugares dos Campos de Morte, e embora incidentemente fornecessem mão-de-obra escrava para a SS, seu propósito era aterrorizar e, através da ansiedade criada, permitir ao estado controlar tudo o que seus indivíduos faziam ou pensavam. O

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

método específico usado para fazer do campo de concentração um instrumento de controle de toda a população era esse terror coberto pelo silêncio, que aumentava ainda mais seu poder de criar uma ansiedade incapacitante. Assim, a existência de Campos de Concentração como lugares onde os inimigos do regime recebiam severas punições era ampla e seguidamente anunciada, mas o que acontecia nos campos era apenas sugerido através de insinuações ameaçadoras.

Quando antes da guerra um número grande de judeus foi aprisionado nos campos de concentração, isto foi feito para aterrorizar a comunidade judaica, a fim de que emigrassem imediatamente e deixassem tudo que possuíam para trás – o que fizeram quase todos os que eram psicologicamente capazes de suportar deixar tudo para trás e começar uma vida nova em uma terra estrangeira, e que tinham condições de providenciar sua mudança ou induzir outros a ajudá-los nisso – mesmo que em muitos casos os únicos lugares que aceitariam fossem aqueles que eles não escolheriam se tivessem escolha. O grande número de judeus que deixou a Alemanha após terem sido eles, seus parentes ou seus amigos aprisionados nos campos, ilustra mais uma vez a eficácia do campo de concentração como um instrumento de controle total não apenas dos prisioneiros, mas também do resto da população.

O terror dos campos de concentração como um meio de alterar o comportamento e com ele as atitudes e mesmo a personalidade, é um potencial inerente a uma sociedade de massa totalitária orientada pela tecnologia quando suas tendências anti-humanísticas não mais são contidas pela moral ou por escrúpulos religiosos.

“Fechem-se entre cercas de arame farpado milhares de indivíduos, diferentes quanto a idade, condição, origem, língua, cultura e hábitos, e ali submetam-nos a uma rotina constante, controlada, idêntica para todos e aquém de todas as necessidades; nenhum pesquisador poderia estabelecer um sistema mais rígido para verificar o que é congênito e o que é adquirido no comportamento do animal-homem frente à luta pela vida (Levi, 1988).”

O Homem:

Desse modo especial, oprimidos até o fundo, viveram muitos homens do nosso tempo; todos, porém, durante um período relativamente curto. Segundo Levi (1988), “Há um fato que parece notável. Resulta claro que entre os Homens existem duas categorias, particularmente bem definidas: a dos que se salvam e a dos que afundam. Outros pares de contrários (os bons e os maus, os sábios e os tolos, os covardes e os valentes, os azarados e os afortunados) são bem menos definidos, parecem menos congênitos e, principalmente, admitem gradações intermediárias mais numerosas e complexas.”

Essa divisão é muito menos evidente na vida comum, onde é raro que um Homem se perca, porque em geral ele não está sozinho e seu subir ou descer é ligado ao destino de quem está perto dele; é raro que alguém cresça em poder além de todo limite, ou desça, numa derrota continuada, até a extrema ruína. E, ainda, cada qual possui, em geral, reservas tais – espirituais, físicas e também econômicas – que a eventualidade de um naufrágio, de uma incapacidade perante a vida, resulta ainda mais improvável.

Segundo Frankl em seu livro “Um Psicólogo no Campo de Concentração”, “quem esteve do lado de fora do arame farpado, quem nunca esteve num Campo de Concentração, têm geralmente uma idéia errada do que lá se passou”; e continua o autor: “quem nunca lá viveu não pode ter uma idéia da luta feroz que os presos travavam entre si, pela própria vida. Não se sabe até que ponto ali se esqueceu a compaixão e a piedade, quando se tratava de um bocado de pão ou de conservar a vida.” Imagine, ainda segundo o autor, “que ao se apresentar um caminhão destinado a levar alguns prisioneiros, aparentemente para outro Campo, tem-se na verdade o caminho para o seu fim, ou seja, o “gás”; ou em outras palavras, que está-se realizando uma seleção dos inúteis para o trabalho a fim de serem exterminados num dos grandes Campos centrais, onde há câmaras de gás e crematórios. Tanto basta para que se desencadeie uma luta de todos contra todos, cada um buscando proteger a si próprio, ou de proteger àqueles que, por qualquer motivo se tenha tomado a sua guarda. E ninguém ignorava que livrar um amigo ou a si próprio do extermínio era condenar outro, porque o caminhão tinha que ser completado fosse com

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

quem for, já que para a SS tratava-se apenas de substituir um número por outro”.

Ainda segundo Frankl, “só conseguiram em geral conservar a vida àqueles que não se deixaram vencer pelos escrúpulos nesta luta pela existência, e que não retrocederam perante as brutalidades e o roubo, nem sequer quando as vítimas eram os seus próprios companheiros – aqueles, enfim, que se serviram de qualquer meio, por mais desonesto que fosse para sobreviver”.

Segundo Bettelheim (1989), “embora submetidos a trabalhos pesados durante 12 a 16 horas por dia, trabalho este que requeria cerca de 3200 calorias, nós éramos alimentados com cerca de 1800, ou seja, vivíamos num estado de fome permanente”. Da mesma forma, Frankl escreve: “nos últimos tempos, a alimentação diária era constituída por uma única distribuição de sopa aguada e por uma pequena ração de pão. Além disso, serviam-nos um extra, que tanto podia ser vinte gramas de margarina numa rodela de chouriço de má qualidade, como um bocado de queijo, ou mel artificial, ou uma colher de marmelada líquida, etc. Esses extras eram servidos alternadamente. Calculando o seu valor em calorias, somos forçados a concluir que eram absolutamente insuficientes, sobretudo se tomar em consideração o duro trabalho físico e o frio que tínhamos de suportar. Reduzido ao mínimo, o prisioneiro podia ver o seu corpo comer-se a si próprio, consumindo a albumina que lhe restava, e levado pouco a pouco a um estado que mais parecia o de um esqueleto vestido de trapos, do que de um autêntico homem. Com o emagrecimento, extinguia-se também toda a capacidade de resistência”.

Para Levi (1988), “o campo é um lugar tal que cada um luta para ter uma colher de sopa, um gole de água a mais; e isso quer dizer que algum outro terá menos e essa falta pode matar. Se eu tivesse dividido com ele, ele não estaria morto: cada sobrevivente pensa que vive no lugar dos outros, daqueles que morreram. Não são os melhores que sobrevivem, mas aqueles que se agarram mais fortemente à vida. Os piores sobrevivem, isto é, os mais bem adaptados; os melhores estão todos mortos.”

O que garantiria neste contexto um maior tempo de sobrevivência dos prisioneiros? Sucumbir seria mais fácil, muitos aliás sucumbiram; bastaria executar cada ordem recebida, comer apenas a ração, obedecer à disciplina do trabalho e do Campo. Desse

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

modo, a experiência demonstra que não se agüentavam quase nunca mais do que três meses. Porque então, alguns prisioneiros mesmo que inicialmente não favorecidos pela sorte, lutassem com todas as suas forças para manter viva a centelha da vida? Era preciso nadar contra a correnteza, travar batalhas a cada dia, a cada hora, contra o cansaço, a fome, o frio e a inércia resultantes disso; resistir aos inimigos e não ter pena dos rivais; aguçar o engenho, fortificar a paciência, acirrar a vontade. Ou também, sufocar toda a dignidade, apagar todo vestígio de consciência, ir à luta, brutos contra brutos, deixar-se guiar pelas insuspeitas forças ocultas que sustentam as estirpes e os indivíduos nos tempos mais cruéis.

Os homens seriam pois indivíduos comuns, que submetidos ao choque inicial de estar longe da família, dos amigos e da ocupação, despojado de seus direitos civis e trancafiado numa prisão, sofreram mudanças súbitas de personalidade que podem ser comparadas aquelas sofridas por pessoas submetidas a uma violência fora do normal, ou numa situação de estresse elevado, como no caso de um desempregado que após alguns meses sem conseguir uma recolocação acaba por se sentir como um pária social. No caso dos prisioneiros dos Campos, dependendo da personalidade individual, o choque era experimentado, mais ou menos intensamente, como um sério trauma. Podia-se diferenciar entre o comportamento apresentado pelos prisioneiros não-políticos de classe média (uma minoria nos Campos de Concentração, pois estavam menos preparados para enfrentar uma situação extrema e fracassaram em se adaptar) e aqueles representados pelos presos políticos, religiosos e criminosos, que tinham uma maior capacidade de se adaptar às rotinas do Campo.

Porque ocorreria uma degradação psicológica aos desempregados semelhante a dos prisioneiros dos Campos de Concentração?

Verifica-se que o emprego dá as pessoas papéis a serem desempenhados servindo de guia, e oferecendo uma certa segurança pessoal. Os empregos proporcionam às pessoas um lugar onde devem comparecer regularmente; uma lista de coisas a fazer; um papel a desempenhar numa empreitada maior; um conjunto de expectativas em relação às quais possam estabelecer um padrão de comparação. Dá a elas um senso de **propósito** diário.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

E a realização de cada propósito é uma forma de melhorar a **auto-estima**. Para pessoas cuja vida pessoal não esteja indo bem, o emprego pode ser a única fonte de melhorar a auto-estima. O emprego estabelece um padrão para os dias, as semanas e os anos da vida das pessoas. **Ele torna a vida** – uma emaranhado de eventos aparentemente confusos – **mais previsível**. Sem um emprego, o tempo se arrasta interminavelmente. O conceito de ser um cidadão “produtivo” está tão arraigado no caráter de uma nação, que quando subitamente se é recusado em um emprego, a auto-estima certamente sofrerá impactos negativos. O emprego é muito mais do que uma medida de renda: para muitos é a medida essencial de auto-mercimento. Estar desempregado é sentir-se improdutivo e cada vez mais imprestável.

Para Cottle (1992) homens e mulheres que ficaram desempregados por seis meses ou mais e que se sentem por demais desvalorizados para continuar procurando emprego, apresentam sintomas de patologias similares aos de pacientes terminais. “Em suas mentes, o trabalho produtivo está tão fortemente relacionado com estar vivo, que quando lhes é tirado o emprego, manifestam todos os sinais clássico de quem está à morte”.

Portanto, assim como para os prisioneiros dos Campos de Concentração, o choque de perder o emprego e de não conseguir uma recolocação, acaba por gerar nas pessoas um isolamento crescente e um sentimento de abandono e de traição pelas pessoas e instituições que deveriam ajudá-los e protegê-los, gerando num primeiro instante a degradação psicológica do indivíduo que poderá ser seguida da morte física.

2.3. O Desemprego:

Enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas no computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica.

Segundo Rifkin (1996), “recentes pesquisas mostram que apenas 5% das empresas em todo o mundo já começaram a fazer a transição para a nova cultura da máquina, indicando que o desemprego maciço, como jamais se viu, parece ser inevitável nas próximas décadas”. Refletindo sobre o significado da atual transição, o eminente prêmio Nobel, o economista Wassily Leontief (1983) advertiu que com a introdução de computadores cada vez mais sofisticados, “o papel dos humanos, como o mais importante fator de produção, está fadado a diminuir, do mesmo modo que o papel dos cavalos na agricultura foi de início diminuindo e depois eliminado com a introdução dos tratores”.

Enquanto o trabalhador industrial está sendo excluído do processo econômico, muitos economistas e políticos continuam se apegando à esperança de que o setor de serviços e o trabalho administrativo será capaz de absorver os milhões de trabalhadores desempregados à procura de trabalho. Todavia, as indicações existentes demonstram o contrário. Segundo Jeremy Rifkin em seu livro “O Fim dos Empregos”, a Andersen Consulting Company, uma das maiores empresas de reestruturação organizacional do mundo, estima-se que em apenas um dos setores de serviços – bancos comerciais e instituições de poupança – a reengenharia significará uma perda de 30 a 40% dos empregos nos próximos anos.

Neste ambiente de contínuas mudanças, a maioria dos trabalhadores sente-se totalmente despreparada para lutar, e começam a se perguntar se existe, para eles, algum papel que possam desempenhar no novo futuro que se abre para a economia global. Trabalhadores com anos de estudo, habilidades e experiência enfrentam a perspectiva muito real de serem declarados excedentes pelas novas forças da automação e informação. Eles se

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

perguntam se serão os próximos a serem substituídos pelas máquinas inteligentes. Em uma pesquisa realizada em 1994 pelo *The New York Times*², dois em cada cinco trabalhadores americanos externaram sua preocupação em serem demitidos, trabalharem em expediente reduzido ou serem forçados a aceitar a redução de salário nos próximos anos. Setenta e sete por cento dos entrevistados disseram que conheciam pessoalmente alguém que havia perdido seu emprego nos últimos anos, e 67% disseram que a falta de empregos estava tendo um efeito significativo em suas comunidades.

O profundo impacto psicológico das mudanças radicais nas condições e na natureza do trabalho sobre o trabalhador, segundo Rifkin (1996), está cada vez mais sendo visto com preocupação, principalmente nos Estados Unidos uma vez que mais do que qualquer outro povo no mundo, definem-se a si próprios em termos de seu trabalho. Desde a infância, são constantemente perguntados sobre o que gostariam de ser quando crescerem. O conceito de ser um cidadão “produtivo” está tão arraigado no caráter da nação, que quando subitamente se é recusado em um emprego, a auto-estima certamente sofrerá impactos negativos. O emprego é muito mais do que uma medida de renda: para muitos é a medida essencial de auto-merecimento. Estar desempregado é sentir-se improdutivo e cada vez mais imprestável.

A preocupação com o constante crescimento do deslocamento tecnológico de longo prazo despertou o interesse de psicólogos e sociólogos nos problemas de saúde mental dos desempregados. Uma série de estudos acompanhados no transcorrer da última década descobriu uma clara correlação entre o crescente desemprego tecnológico e maiores níveis de depressão e morbidez psicótica (*Journal of Applied Psychology*, 1989³).

Cottle (1992) tem observado que “desempregados inveterados” – homens e mulheres que ficaram desempregados por seis meses ou mais e que se sentem por demais desvalorizados para continuar procurando emprego – têm sintomas de patologias

² “From Coast to Coast, from Affluent to Poor, Poll Shows Anxiety Over Jobs”, *New York Times*, 11 de março de 1994, p..A1.

³ “Job Seeking, Reemployment, and Mental Health: A Randomized Field Experiment in Coping with Job Loss”, *Journal of Applied Psychology*, outubro, 1989, p.759.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

similares aos de pacientes terminais. Em suas mentes, o trabalho produtivo está tão fortemente relacionado com estar vivo, que quando lhes é tirado o emprego, manifestam todos os sinais clássico de quem está à morte”. Cottle lembra os sentimentos de um dos trabalhadores que entrevistou, um homem de 47 anos de idade, que fora gerente numa pequena empresa de ferramentas. Ele disse a Cottle, “só existem dois mundos: ou você trabalha diariamente em um emprego das nove às cinco, com duas semanas de férias, ou você está morto! Não existe meio termo... Trabalhar é respirar. É uma coisa sobre a qual não se pensa: a gente simplesmente o faz e é o que o mantém vivo. Quando você para, você morre”.

Segundo o autor, depois de estarem desempregados por um ano aproximadamente, os trabalhadores, em sua maioria, começam a direcionar sua raiva contra si próprios. Receosos de jamais trabalharem novamente, começam a culpar-se pela situação. Experimentam um enorme sentimento de vergonha e inutilidade, agravado pela perda de vitalidade. Em lugar de raiva, sentem-se deprimidos e resignados. Muitos abandonam suas famílias, diz Cottle. “Com sua masculinidade e sua força exauridas, sentem-se envergonhados, infantis, como se merecessem ser as pessoas invisíveis e reclusas em que efetivamente se transformaram.

A morte psicológica muitas vezes é seguida de morte efetiva. Incapazes de administrar sua situação e sentindo-se um peso para a família, para os amigos e para a sociedade, muitos acabam cometendo o suicídio. Cottle lembra-se de um dos desempregados que atendeu e que sem jamais ter tido sequer um acidente de carro, havia jogado seu carro contra uma barragem, morrendo na hora, entrando para as estatísticas de desempregados “inveterados”, que perderam toda a esperança e escolheram o suicídio como rota de escape.

Desta forma, assim como que os prisioneiros dos Campos de Concentração estavam vivenciando uma situação extrema, em que a morte psicológica era o primeiro passo para concretizar a morte física, os desempregados a cada dia se tornam menos esperançosos com relação as possibilidades futuras de reintegração produtiva. Enquanto que a mão-de-obra menos preparada é substituída pela de melhor educação, aqueles com

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

melhores níveis educacionais ao permanecerem desempregados por um certo período de tempo, perdem contato com as evoluções quase que diárias da indústria dificultando o seu aproveitamento futuro. Segundo a revista *Veja*⁴, uma pesquisa feita pelo Ibope durante a campanha eleitoral revelou que o medo da perda do emprego era o principal fator de preocupação dos trabalhadores brasileiros, para 70% dos entrevistados. A falta de esperança é o primeiro passo para a perda do respeito próprio. A partir daí, as pessoas se tornam indolentes e começam a desenvolver características negativas como mesquinhez, beligerância e auto-piedade. Muitos ficam deprimidos e nervosos e vivem se queixando. O passo seguinte seria o de desintegração total dos indivíduos como pessoas autônomas que poderá conduzir a morte.

⁴ “O Fim do Emprego e o novo Profissional: O que fazer para se manter num mercado de trabalho em mutação”, número 42, 19 de outubro de 1994, p.88)

3. Análise das Características Comuns aos Sobreviventes:

3.1. Introdução: Conceitos

Neste capítulo, serão analisadas as características que possibilitaram aos prisioneiros dos Campos de Concentração manterem sua estrutura psicológica saudável a despeito da situação extrema em que se encontravam.

Através da análise das obras estudadas para a realização deste trabalho, foi possível o levantamento de uma série de características comuns aos sobreviventes. Na primeira parte deste capítulo, estas características serão agrupadas através de seus significados e buscar-se-á a conceituação das mesmas. Na segunda parte deste capítulo, procurar-se-á embasar cada uma das características elencadas, através do levantamento de trechos nas obras estudadas que corroborem com as afirmações realizadas. A terceira e última parte deste capítulo buscará a síntese de todas estas características em quatro padrões: disposicionais, relacionais, situacionais e filosóficos ou religiosos, assim como realizado por Polk (1997) em seu trabalho sobre resiliência.

Desta forma, uma primeira característica que pode ser observada nos relatos dos autores sobreviventes seria a **esperança** (citadas por Bettelheim, Frankl como esperança e por Levi como “possuir objetivos futuros” e ainda para Frankl como “ter metas futuras”).

Segundo Fromm em sua obra “A Revolução da Esperança”, a **esperança** é um elemento decisivo em qualquer tentativa para ocasionar mudança social na direção de maior vivência, consciência e razão. Ter esperança significa estar pronto a todo momento para aquilo que ainda não nasceu e todavia não se desesperar se não ocorrer nascimento algum durante nossa existência. Não faz sentido esperar pelo que já existe ou pelo que não pode ser. Aqueles cuja esperança é fraca decidem pelo conforto ou pela violência; aqueles cuja esperança é forte vêm e apreciam todos os sinais da

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

nova vida e estão prontos a todo instante para ajudar no nascimento daquilo que está pronto para nascer.

Ainda segundo o autor, “muitos são os que se sentem conscientemente esperançosos e inconscientemente desesperados, havendo alguns que se sentem de maneira inversa. O importante no exame da esperança e da desesperança não é basicamente o que as pessoas pensam sobre seus sentimentos, mas o que elas realmente sentem. Isto pode ser reconhecido menos pelas suas palavras e frases, mas pode ser revelado pelas suas expressões faciais, maneira de andar e a capacidade de reagir com interesse a algo distante dos seus olhos. Ter esperança é um estado de ser. É uma disposição interior.” Uma outra característica levantada pelos autores seria a **fé religiosa ou ter crença** (Frankl, Bettelheim e Levi).

Para Fromm em sua obra “A Revolução da Esperança”, a **fé** é a convicção sobre o que ainda não foi provado, o conhecimento da possibilidade real, a consciência da gravidez. A fé é racional quando se refere ao conhecimento real que ainda não nasceu; ela é baseada na capacidade de conhecimento e compreensão, que penetra a superfície e vê o âmago. A fé, como a esperança, não é a previsão do futuro; é a visão do presente num estado de gravidez. A afirmação de que a fé é certeza, necessita de uma restrição. É certeza sobre a realidade da possibilidade – mas não é certeza no sentido da previsão indiscutível. A criança pode ser natimorta prematuramente; pode morrer no parto; pode morrer nas duas primeiras semanas de vida. Este é o paradoxo da fé: é a certeza do incerto⁵. É certeza em termos de visão e compreensão do homem; não é certeza em termos do resultado final da realidade. Não precisamos de fé naquilo que é cientificamente previsível, nem tampouco pode haver fé no que é impossível. A fé é baseada em nossa experiência de vida, de nos transformarmos. A fé de que os outros podem mudar é o resultado da experiência de que posso mudar.

Existe uma distinção importante entre a fé racional e a irracional. Enquanto a fé racional é o resultado da atividade interior da pessoa, em pensamento ou sentimento, a fé irracional é a submissão a determinada coisa que não se aceita como verdadeira,

⁵ Em hebraico a palavra “fé” (emunah) significa “certeza”. “Amém” quer dizer “certamente”

independentemente de sê-lo ou não. O elemento essencial em toda fé irracional é seu caráter passivo, seja o seu objeto um ídolo, um líder ou uma ideologia. Até mesmo o cientista precisa estar livre da fé irracional nas idéias tradicionais a fim de ter fé racional no poder de seu pensamento criador. Uma vez “provada” a sua descoberta, ele não precisa mais de fé, exceto na próxima etapa que ele estudar. Na esfera das relações humanas, “ter fé” em outra pessoa significa estar certo da sua essência – isto é, da confiança e imutabilidade das suas atitudes fundamentais. No mesmo sentido, podemos ter fé em nós mesmos – não na constância de nossas opiniões, mas na nossa orientação básica com relação à vida, na matriz da estrutura de nosso caráter. Essa fé é condicionada pela experiência do eu, pela nossa capacidade de dizer “eu” legitimamente e pelo sentido da nossa identidade.

A esperança é o estado de espírito que acompanha a fé. A fé não poderia ser sustentada sem o estado de espírito da esperança. A esperança não pode basear-se senão na fé.

Uma outra característica a ser conceituada é a **autonomia**, que é descrita nos textos de Bettelheim (como autonomia, “respeito-próprio” e “preservar sua identidade”), Levi (“manter sempre uma opção”) e de Frankl (“a última liberdade de escolher esta ou aquela atitude diante das condições expostas”).

Segundo Bettelheim (1985), **autonomia** diz respeito à capacidade interna do homem em se determinar e a uma busca conscienciosa de sentido. É um conceito que não implica uma revolta contra a autoridade como autoridade, mas uma manifestação tranqüila de convicção interior, não por conveniência ou rancor nem devido à persuasão ou controles externos.

Toda sociedade depende, para a sua existência e crescimento, de um equilíbrio entre a auto-afirmação individual e o bem estar geral. O contínuo equilíbrio e resolução de tendências opostas interiores do indivíduo e entre o indivíduo e a sociedade – a capacidade de fazê-lo ao conservar os valores pessoais, um interesse pessoal esclarecido e os interesses da sociedade em que vive – tudo isso propicia uma crescente consciência de liberdade e constitui a base para o aprofundamento do

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

sentido de identidade, respeito próprio e liberdade interior do homem, em suma, de sua autonomia.

Para Roland Doron e Françoise Parot em seu “Dicionário de Psicologia” (1998), autonomia designa o processo pelo qual um homem, ou um grupo de homens, adquire ou determina por si mesmo suas próprias regras de conduta. A capacidade de autonomia resulta da interiorização de regras e de valores consecutiva a um processo de negociação pessoal com os diversos sistemas normativos de interdependência e de obrigações sociais.

A característica seguinte a ser conceitualizada, é a **auto-estima**, que aparece nos textos analisados como auto-estima, amor próprio ou ainda como “cuidar de suas vidas”, nos textos de Bettelheim, como auto-estima nos textos de Levi e Frankl.

Para Roland Doron e Françoise Parot em seu “Dicionário de Psicologia” (1998), **auto-estima** pode ser definida como traço de personalidade em correspondência com o valor que um indivíduo atribui a sua pessoa. Na linha das teorias de equilíbrio, define-se a auto-estima como função da relação entre as necessidades satisfeitas e o conjunto das necessidades experimentadas. Na linha das teorias da comparação social, é definida como o resultado da comparação que o sujeito faz entre si mesmo e outros indivíduos significativos para ele.

Levi menciona como uma das características, o **autocontrole**. Para Roland Doron e Françoise Parot em seu “Dicionário de Psicologia” (1998), **autocontrole** significa num sentido amplo, controle exercido pelas capacidades cognitivas racionais de um sujeito sobre as diferentes manifestações de suas emoções e de sua vida afetiva.

Uma outra característica levantada seria a **vontade de viver**, ou como aparece nos textos de Bettelheim, “significado da vida” ou ainda, vontade de viver. No texto de Levi, tem-se as expressões “auto-preservação” “vontade de continuar vivo”, “procurar manter boa aparência”, semelhante a de Semprun “vontade de viver”. Para Frankl, esta característica aparece sob as formas de “buscar o sentido da vida”, “ter objetivo” e “ter uma missão”.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

O conceito que melhor descreve esta característica é a definição de **firmeza** dada por Fromm, em sua obra “A Revolução da Esperança”. Para Fromm, a firmeza é a capacidade de resistir à tentação de se comprometer a esperança e a fé, é a capacidade de dizer “não” quando o mundo quer ouvir “sim”. Mas a firmeza não é totalmente compreendida a menos que mencionemos um outro aspecto seu: o destemor. A pessoa destemida não teme ameaças, nem mesmo a morte. Mas como acontece freqüentemente, a palavra “destemor” abrange várias atitudes inteiramente diferentes. Menciono apenas as três mais importantes: primeira, uma pessoa pode ser destemida porque não se importa de viver; para ela a vida não vale muito, daí ser destemida quando enfrenta o perigo de morrer; mas, embora não tenha medo da morte, ela pode ter medo da vida. Seu destemor é baseado na falta de amor à vida; normalmente ela não é nada destemida quando a situação não põe em risco a sua vida. Com efeito, ela freqüentemente procura situações perigosas a fim de evitar seu medo da vida, de si própria e dos outros.

Um segundo tipo de destemor é o da pessoa que vive em submissão simbiótica a um ídolo, seja ele uma pessoa, uma instituição ou uma idéia; as ordens do ídolo são sagradas; até mesmo são muito mais obrigatórias do que os comandos de sobrevivência do seu corpo. Se pudesse desobedecer ou duvidar desses comandos do ídolo, ela enfrentaria o perigo de perder sua identidade com o ídolo; isto significa que ela estaria correndo o risco de se encontrar totalmente isolada e, assim, à beira da loucura. Ela está disposta a morrer porque teme expor-se a esse perigo.

O terceiro tipo de destemor é encontrado na pessoa plenamente desenvolvida, que se apoia dentro de si própria e ama a vida. Pode abandonar os ídolos, os desejos irracionais e as fantasias porque está em pleno contato com a realidade, dentro e fora de si mesma. Se essa pessoa atingiu o “esclarecimento” total, ela é completamente destemida. Se se moveu para essa meta sem tê-la atingido, seu destemor também não será completo. Mas qualquer um que tente dirigir-se para o estado de ser plenamente ele próprio sabe que, sempre que se dá mais um passo rumo ao destemor, há o

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

despertar de um sentimento de força e alegria inconfundíveis. Sente como se uma nova fase da vida tivesse começado.

Uma outra característica citada por Levi e Semprun é a **curiosidade**. Para Roland Doron e Françoise Parot em seu “Dicionário de Psicologia” (1998), **curiosidade** é uma forma de investigação do espaço e dos objetos, especialmente desenvolvida nos vertebrados superiores, pássaros e mamíferos que manifestam um comportamento exploratório. Permite ao animal acumular experiências que se revelarão úteis em contextos mais penosos. Centrados em objetos, tais jogos e manipulações são chamados comportamento de investigação. Reserva-se, de preferência, a denominação comportamento explorador ou de exploração para a aprendizagem das relações espaço-temporais no domínio vital. Essa exploração é especialmente desenvolvida no momento da emancipação dos jovens.

Uma outra característica comum a todos os autores é a **sorte**. Para Aurélio Buarque de Holanda em seu “Dicionário da Língua Portuguesa” (1986), **sorte** é a força que determina ou regula tudo quanto ocorre, e cuja causa se atribui ao acaso das circunstâncias ou a uma suposta predestinação.

Uma outra característica descrita por Frankl é o **humor**. Para Aurélio Buarque de Holanda em seu “Dicionário da Língua Portuguesa” (1986), **humor** significa disposição do espírito. Refere-se a capacidade de perceber, apreciar ou expressar o que é cômico e divertido.

Uma outra característica apresentada por Levi, é a **inteligência**. É importante salientar que embora a inteligência racional seja muito importante, para garantir a sobrevivência, os prisioneiros deviam saber utilizar todos os recursos disponíveis mantendo sua estrutura emocional intacta. Desta forma, a definição de inteligência que será utilizada neste trabalho será a de Inteligência Emocional (a “intuição” citada no texto de Levi, seria uma outra característica a estar definida sobre este conceito). Para conceituar esta característica, utilizarei o conceito de Salovey e Mayer de Inteligência Emocional, descrito na obra de Daniel Goleman, “Inteligência

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Emocional” (1995). Segundo Salovey e Mayer, a inteligência emocional pode ser expandida em cinco domínios principais:

- 1- *Conhecer as próprias emoções*. Autoconsciência – reconhecer um sentimento quando ele ocorre – é a pedra de toque da inteligência emocional. A capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a auto-compreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar;
- 2- *Lidar com emoções*: (“bom senso” para Frankl) lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. As pessoas que são fracas nesta aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto que as outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida;
- 3- *Motivar-se*: (as características “perseverança”, “disciplina”, “cortesia” para Levi) pôr as emoções à serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a auto-motivação e para a criatividade. O autocontrole emocional – saber adiar a satisfação e conter a impulsividade – está por trás de qualquer tipo de realização. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam.
- 4- *Reconhecer emoções nos outros*: a empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a “aptidão pessoal” fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.
- 5- *Lidar com relacionamentos*: (a expressão “estabelecer relações humanas” para Levi) a arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranqüilamente com os outros; são estrelas sociais.

Uma outra característica levantada por Bettelheim e Levi é a **autodeterminação**. Segundo Rabusque em sua obra “Antropologia Filosófica: Um Estudo Sistemático” (1986), **autodeterminação** é a capacidade de decidir-se a si mesmo para um determinado agir ou sua omissão, respectivamente para este, ou aquele agir. É liberdade. É decisão sobre mim mesmo e as possibilidades de minha própria existência.

Bettelheim também menciona a **auto-afirmação** como sendo uma característica fundamental aos sobreviventes. Segundo Rabusque em sua obra “Antropologia Filosófica: Um Estudo Sistemático” (1986), **auto-afirmação** é ter a consciência da própria identidade, é afirmar-se tomando conhecimento reflexivo dos atos praticados e do si mesmo. É autoconsciência ou consciência do eu.

Assim, como descrito anteriormente, as características levantadas para cada um dos autores seriam:

1. **Bruno Bettelheim**: Vontade de viver, auto-estima, amor-próprio, respeito-próprio, cuidar de suas vidas, esperança, crença, autonomia, iniciativa própria, autodeterminação, buscar significado da vida; auto-afirmação, preservação de sua identidade e sorte;
2. **Primo Levi**: Sorte, ter boa saúde, curiosidade, vontade de continuar vivo, auto-estima, autonomia (ter opção), boa aparência, disciplina, cortesia, auto-preservação, adaptação (flexibilidade), inteligência, intuição, possuir objetivos futuros, ser saudável, fé, autocontrole, autodeterminação, autoconfiança, astúcia, estabelecer relações humanas e perseverança;
3. **Jorge Semprun**: Vontade de viver, sorte, boa saúde e curiosidade;
4. **Víctor Frankl**: auto-estima, crer no futuro, ter metas futuras, esperança, sentido da vida, ter fé, ter objetivo, ter missão, religiosidade, sorte, bom senso; autonomia

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

(a última liberdade de escolher esta ou aquela atitude diante das condições expostas), senso de humor e auto-concentração.

3.2. Os sobreviventes dos Campos de Concentração:

Ao analisar o efeito dos Campos sobre os prisioneiros, o choque inicial de estar longe da família, dos amigos e da ocupação, e depois despojado de direitos civis e trancafiado numa prisão pode ser distinguido do trauma de ser submetido a uma violência fora do normal. A maioria dos prisioneiros experimentou esses dois choques separadamente, pois em geral passavam vários dias numa prisão local, onde ficavam relativamente ilesos, antes de serem transportados para o campo. No entanto, **a capacidade de prever ou ao menos antever o futuro** poderia ajudar a minimizar o horror da vida no Campo e permitir que o prisioneiro mantivesse suas defesas psicológicas intactas, protegendo-o contra a desintegração de sua personalidade.

Bettelheim (1985) escreveu: “Para os presos políticos que já esperavam ser perseguidos pela SS, a prisão era um choque menor pois já estavam psicologicamente preparados para ela. Lamentavam sua sorte, mas conseguiam aceitá-la como algo que se ajustava à sua compreensão acerca do curso dos acontecimentos. Embora compreensível e corretamente ansiosos em relação ao seu futuro e ao que poderia acontecer a suas famílias e amigos, eles decerto não viam nenhuma razão para se sentir degradados por terem sido presos, embora sofressem tanto quanto os outros prisioneiros com as condições do Campo”.

Segundo Bettelheim, através de observações de outros prisioneiros e de si próprio, ele verificou que os sobreviventes eram àqueles que mesmo sofrendo o pior tratamento da SS mantinham a sua **vontade de viver** – ou seja, àqueles que conseguiam focar todas suas energias no desejo de ir adiante e manter sua **auto-estima**. Desta forma, mesmo as torturas poderiam ser úteis para fortalecer a resolução de seguir adiante, de não permitir que o inimigo mortal destruísse o desejo mais íntimo de sobreviver, e de permanecer fiel a si próprio tanto quanto possível.

Levi (1988) faz menção aos “muçulmanos” (àqueles menos adaptados a rotina do campo e que estariam fadados a não sobreviver) dizendo que neles “já se apagou a centelha divina, já estão tão vazios, que nem poderiam realmente sofrer.” Da mesma

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

forma Bettelheim (1985 e 1989) e Frankl fazem menções aos “muçulmanos”. Frankl descrevendo o que ele chamou de “muçulmano”, escreveu: “sabem a quem é que nós chamamos aqui um muçulmano? A uma criatura que inspira lástima, definhada, aparentemente doente, fraca e incapaz de executar trabalhos corporais fortes⁶. Mais cedo ou mais tarde, quase sempre mais cedo, o muçulmano acaba no gás”.

Segundo Semprun (1995), enquanto que o olhar dos seus companheiros do Campo o remetiam à morte, ele buscava **a vontade de viver** no olhar dos SS segundo os quais “carregados de ódio inquieto, assassino, remetia-me à vida. Ao louco desejo de durar, de sobreviver: de lhes sobreviver. À vontade ferrenha de conseguir.”

A vontade de viver aos sobreviventes era tão forte, que estes procuravam proteger o seu “eu” acima de tudo. Todorov (1995) relata que Ena Weiss, uma judia sobrevivente à Auschwitz, formulava sua filosofia de vida nos seguintes termos: “Como me mantive viva em Auschwitz? Meu princípio: venho em primeiro lugar, em segundo e em terceiro. Depois disso, ninguém. Em seguida, ainda eu, e depois todos os outros”. E continua: “...nós, os prisioneiros do Campo, tínhamos um único princípio: o que contribuía para nossa sobrevivência era bom, o que a ameaçava era mau e devia ser evitado.”

A **auto-estima** ainda pode ser reafirmada nas palavras de Frankl quando descreve um conselho recebido de um dos prisioneiros já há mais tempo no Campo e mais adaptado a vida neste ambiente. Frankl escreve: “só uma coisa lhes peço encarecidamente: façam a barba, se for possível todos os dias, seja como for, mesmo com um pedaço de vidro, ou entreguem o último pedaço de pão que lhes reste a alguém que lhes faça a barba. Isso dá-lhes uma aparência melhor. Não se deixem atacar pela doença, evitem o aspecto de doentes; se querem continuar com vida, só têm um meio de conseguir: dar a sensação de capacidade para o trabalho”.

No Campo de Concentração, embora alguns presos sobrevivessem e outros fossem mortos, uma porcentagem considerável simplesmente morria. Segundo Bettelheim

⁶ O duplo traço nestes trechos são utilizados para denotar que estas características seriam comuns aos prisioneiros que teriam menores chances de sobrevivência.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

(1985), “os relatórios mostram uma taxa de mortalidade nos Campos que variava entre 20 e 50%, embora qualquer total fosse enganoso”. Porém, ainda segundo o autor, “a taxa de mortalidade dos presos antigos (sempre excluindo-se o extermínio, etc.) raramente elevava-se acima de 10% ao ano, porcentagem estimada com base no número de “veteranos” presentes em qualquer época (embora jamais se perdesse o temor pela vida, o fato de que vários milhares de presos liberados em 1945 haviam passado de cinco a dez anos nos Campos indica que a taxa de mortalidade para prisioneiros antigos era muito diferente da que os números gerais indicariam). Por outro lado, a taxa de mortalidade inicial dos novos prisioneiros, em especial durante os seus primeiros anos no Campo, talvez chegasse a 15% ao mês”. Para o autor, a alta taxa de mortalidade registrada nos primeiros meses de vida no Campo estavam relacionados com a exaustão, tanto física quanto psicológica, devido a perda da **vontade de viver**. “Depois de se ter aprendido como viver nos Campos, as chances de sobrevivência aumentavam bastante”.

Bettelheim (1985) salienta ainda a importância do **amor próprio** como sendo uma característica fundamental aos sobreviventes: “...ocupando-me sempre que possível com problemas de meu interesse, conversando com meus companheiros e comparando impressões, conseguia sentir que estava fazendo algo construtivo e pessoal. Isso também me proporcionava grande alívio durante as horas sem fim em que éramos forçados a realizar trabalho pesado que não exigia nenhuma concentração mental. Esquecer por algum tempo que eu estava no Campo e saber que ainda estava interessado no que sempre despertara meu interesse antes pareceram-me, a princípio, os maiores benefícios de minhas tentativas. À medida que passou o tempo, o **amor próprio** restaurado que senti porque estava conseguindo ocupar-me de modo significativo de mim mesmo tornou-se ainda mais valioso que o passatempo”.

Para confirmar as afirmações anteriores, segundo Bettelheim (1985), a ausência de respeito próprio era verificada naqueles prisioneiros que sucumbiam mais rapidamente ao rigor dos Campos: “os prisioneiros não-políticos de classe média (uma minoria nos Campos de Concentração) eram os menos capazes de agüentar o

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

choque inicial. Não tinham a menor condição de entender o que havia acontecido com eles, e o por quê de estarem presos. Mais do que nunca, aferravam-se ao que lhes dera **respeito próprio** até aquele momento. Mesmo quando eram maltratados, asseguravam à SS que jamais se opuseram ao nazismo. Não conseguiam entender por que eles, que sempre haviam obedecidos às leis sem perguntas, estavam sendo perseguidos. Mesmo agora, apesar de presos injustamente, não ousavam opor-se aos opressores nem mesmo em pensamento, embora isso pudesse ter-lhes proporcionado o **respeito próprio** de que tanto precisavam. Tudo o que conseguiam fazer era implorar, e muito deles se humilhavam. Seu comportamento atestava como a classe média alemã apolítica estava mal preparada para enfrentar o nacional-socialismo. Nenhuma **filosofia consistente, seja moral, política ou social**, protegia sua integridade ou lhe dava forças para rejeitar interiormente o nazismo. Seus membros dispunham de poucos ou nenhum recurso a que recorrer quando sujeitos ao choque da prisão. Sua **auto-estima** baseara-se no “*status*” e respeito que acompanhavam suas posições, dependera de seus empregos, da condição de serem chefes de família, ou de fatores externos semelhantes. Finalmente, eles não podiam ajudar-se a compreender sua espantosa mudança de “*status*”. Como para eles isso era equivalente a uma perda total de **respeito próprio**, desintegravam-se como pessoas autônomas. Para eles, só a prisão era, muitas vezes, suficiente para iniciar o processo e adiantá-lo consideravelmente. Por exemplo, os vários suicídios que ocorriam na prisão e durante o transporte restringiam-se, em sua maioria, a esse grupo”.

E continua o autor: “quase todas essas pessoas perderam suas características positivas de classe média, tais como o senso de propriedade e o **respeito próprio**. Tornaram-se indolentes e desenvolveram em grau excessivo as características negativas de seu grupo: mesquinhez, beligerância e auto-piedade. Muitos ficaram deprimidos e nervosos e viviam se queixando”.

Segundo Bettelheim, era importante manter a capacidade de **respeitar a si próprios e cuidar de sua vidas**. Caso o prisioneiro perdesse a **esperança** no futuro então o seu estado mental automaticamente excluiria qualquer possibilidade de acreditar que seria

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

possível derrotar o objetivo da SS através da manutenção de sua sobrevivência. Perder-se-ia desta forma o alívio psicológico que a imaginação da vingança e do bem-estar futuros ofereceriam e desta forma as defesas contra a depressão.

Querer continuar vivendo mesmo em tão terrível situação, manter o respeito por si próprio, e pelos outros, sustentar a esperança no futuro e agarrar-se à **crença** – ou pelo menos à **esperança** – de que alguém no mundo se importava com a vida eram fundamentais para garantir a vontade e a capacidade de sobrevivência.

Segundo Frankl, “quem não pudesse **crer num futuro**, no seu futuro, estava perdido. Ao perder o futuro, perdia-se o apoio espiritual, e a pessoa degenerava, tanto corporal como psiquicamente. Esta degeneração podia dar-se bruscamente, sob a forma de uma crise, cujos sintomas eram familiares a quaisquer prisioneiros com alguma experiência. Todo o prisioneiro temia o momento em que essa crise se manifestasse pela primeira vez.” Quando isto se dava, segundo Frankl, “o prisioneiro deixava-se ficar um dia prostrado na barraca e ninguém conseguia convencê-lo a levantar-se. E não havia nada que produzisse efeito sobre ele. Nada temia. Podiam pedir-lhe, bater-lhe, ameaçá-lo, que era tudo inútil. Deixava-se ficar deitado, quase imóvel, e se tinha sido uma doença que dera início à crise, recusava o tratamento médico. Entregava-se a si próprio! Chegava até a permanecer deitado sobre as suas próprias fezes.”

Ainda segundo Frankl, a conexão essencial entre esse perigoso abandono de si próprio, esse “deixar-se abater”, e a perda de uma **meta no futuro**, tornou-se clara com um caso vivenciado por ele. Ao descrever o caso do chefe de seu bloco, Frankl conta que um certo dia este confiou-lhe que havia tido um sonho no qual uma voz lhe dizia que ele poderia formular uma pergunta que ela não o deixaria sem resposta. Segundo Frankl, este homem perguntou então quando a guerra iria acabar para ele. E a resposta que teve foi que a guerra terminaria para ele no dia 30 de Março de 1945. Frankl então perguntou-lhe quando ele tivera este sonho, e a resposta foi que em Fevereiro daquele mesmo ano. Segundo Frankl, quando o chefe de seu bloco contou-lhe seu sonho, este estava cheio de **esperança** e convencido de que a voz não lhe havia mentido. Mas à medida que a data profetizada ia se aproximando, os rumores

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

que chegavam ao Campo acerca da situação militar tornavam cada vez menos provável que a frente de batalha os trouxesse a libertação naquele mês de Março. Segundo Frankl, sucedeu então o seguinte: “no dia 29 de Março, o chefe do bloco adoeceu repentinamente com febre muito alta. No dia 30 portanto – dia em que para ele, segundo a profecia, devia terminar a guerra e com ela seu sofrimento – ele começou a delirar gravemente e perdeu a consciência... No dia 31 de Março, morria de tifo”.

Segundo Frankl, “quem conhecer a íntima conexão entre o estado de espírito de um homem, por um lado, e, por outro, a imunidade do organismo, não se surpreenderá com os possíveis efeitos mortais de uma queda repentina na depressão e no desespero. O meu camarada morreu devido a uma cruel desilusão: a liberdade não tinha chegado com a pontualidade esperada”. Em outro trecho de sua obra, prossegue Frankl: “na semana decorrida entre o Natal de 1944 e o Ano Novo de 1945, houve no nosso Campo uma inusitada mortandade, que não se podia explicar nem pelas condições mais duras do trabalho, nem pelas duras condições climáticas ou por qualquer epidemia. A maioria das mortes deve ter tido origem na usual e ingênua **esperança** dos prisioneiros, de se encontrarem de novo em casa pelo Natal. Mas como as informações dos jornais não eram nada animadoras, quando nos aproximávamos da quadra das festas, apoderaram-se deles uma depressão e uma desilusão gerais, cuja perigosa influência sobre a capacidade de resistência se comprovou precisamente com esta mortandade em massa”. Para Frankl, o êxito de qualquer tentativa no sentido de reanimar interiormente os prisioneiros dependia de conseguir orientá-los no sentido de uma **meta futura**. Segundo Frankl: “era necessário fazer os presos descobrirem em todas as oportunidades que se fizessem aparecer, o porquê de suas vidas, **a meta** das suas existências de modo a torná-los capazes de enfrentar e resistir interiormente ao terrível “como” do presente, aos horrores dos Campos de Concentração”. Ainda segundo Frankl, “era preciso mudar a forma pela qual cada um se perguntava em busca do **sentido da vida**: devíamos

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

aprender e ensinar aos outros que o importante não é o que podemos ou não esperar da vida, mas sim o que a vida espera de nós!”

Em outro trecho de sua obra, Frankl ainda discorrendo sobre a importância do **sentido da vida**, reafirma: “...ao invés de nos perguntarmos pelo sentido da vida, devemos nos colocar da posição de interrogados, aqueles a quem a vida dirige perguntas todos os dias e todas as horas – perguntas a que devemos responder, e responder acertadamente, não sob a forma de cavilações e palavras, mas sim com a ação, com o comportamento acertado. Viver, em última instância, não significa mais do que ser responsável pelo cumprimento das tarefas que a vida nos impõem, pelo cumprimento das exigências de cada momento. Estas exigências, e com ela o **sentido da vida**, modifica-se em relação a cada indivíduo e a cada momento. Nunca chegamos, pois, a definir em termos gerais, o **sentido da vida humana**”.

Ainda segundo Frankl em um outro trecho de sua obra, ele escreve: “Finalmente, falei das múltiplas possibilidades de dar **sentido à vida**. Contei aos meus camaradas (que escutavam em silêncio e não se moviam, a não ser para soltar um suspiro de emoção) que a **vida humana tem sempre um sentido**, quaisquer que sejam as condições em que se desenvolva, e que esse infinito **sentido** da existência **abrange** também o **sofrimento, a miséria e a morte**. E pedi aqueles pobres diabos, que com tanta atenção me ouviam naquela escura barraca, que enfrentassem a situação em que nos encontrávamos, que apesar de tudo se conservassem animosos, conscientes de que nem sequer o caráter desesperado da luta em que estávamos emprenhados podia menoscabar o seu sentido e a sua dignidade.” E continua o autor: “sobre cada um de nós pousava naquela hora difícil, e sobretudo na hora final próxima para muito de nós, o olhar de alguém que de nós esperava alguma coisa, o de um amigo ou o de uma esposa, o de um vivo ou o de um morto, ou ainda o de Deus! E esse olhar esperava que não lhe causássemos uma decepção, que soubéssemos sofrer e morrer com dignidade, e não miseravelmente. E falei por fim do nosso sacrifício, afirmando que em qualquer caso ele **tinha um sentido**, que a essência do sacrifício era o de ser oferecido sem que no mundo do êxito se obtivesse com isso fosse o que fosse, quer se

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

tratasse do sacrifício por uma idéia política ou do sacrifício de uma pessoa por outra. É claro que aqueles entre nós que tinham **fé**, compreendiam facilmente a verdade das minhas palavras. E também compreendiam a atitude daqueles camaradas que, no princípio da sua permanência no Campo, tinham feito um pacto com o céu, oferecendo o seu sofrimento, e a sua vida em troca da vida dos seus entes queridos, para que lhes fosse poupada uma morte horrorosa. Para esses homens, o sofrer e o morrer não eram coisas sem sentido, pois que – como sacrifício – estavam impregnados do mais profundo dos sentidos.”

Ainda em um outro trecho de sua obra, Frankl nos conta que num determinado dia os ânimos e a moral entre os habitantes de seu bloco estavam muito baixas e que o chefe de seu bloco, segundo Frankl, um homem muito prudente, improvisou uma pequena palestra sobre aquilo que tanto incomodava. Falou dos muitos camaradas que tinham morrido nos últimos dias, ou dos que tinham se suicidado. Mas não se referiu às causas destas mortes, mas sim ao verdadeiro sentido das mesmas, lembrando que tanto para as mortes naturais como das violentas, a causa era a mesma: “o terem-se considerado vencidos”. Sobre isso e sobre o tema de como evitar no futuro as presumíveis vítimas desse mortal abandono interno, pediu para ouvir as opiniões dos presos apoiando-se na ajuda de Frankl. Segundo Frankl, “eu não me sentia com ânimo para dar explicações psicológicas, nem para pregar uma espécie de sermão e confortar meus companheiros de barracão com uma cura médica de almas. Tinha frio e fome. Como todos os outros, sentia-me deprimido e irritado. Mas não tive outro remédio senão dominar-me e aproveitar aquela possibilidade única, porque as palavras de ânimo eram naquele momento mais necessárias do que nunca.

Comecei, pois, com a mais vulgar das consolações: disse que a nossa situação naquele momento, naquela Europa da Segunda Guerra Mundial e do sexto inverno de guerra, não era, apesar de tudo, o pior que se podia imaginar. Procurei, portanto, tirar em primeiro lugar uma vantagem dos efeitos de contraste. Acrescentei que cada um de nós devia perguntar à sua própria consciência o que é que tinha perdido que não fosse recuperável. Especulei com a hipótese de que a maioria sentisse que o

insubstituível era na verdade muito pouco. Aqueles que conservavam pelo menos a vida tinham motivos para esperar encontrar de novo a saúde, as alegrias da família, a capacidade de trabalho, a fortuna, a posição social, todas essas coisas, dizia eu, que podemos conquistar de novo ou que podem ser substituídas por outras. Suceda o que suceder nos últimos momentos que nos restam, tudo isso poderá ter para nós um valor no futuro. E citei um autor, “Aquilo que não me aniquila, fortalece-me”.

Falei depois acerca do futuro. Disse que, para qualquer pessoa imparcial, o futuro teria de se lhe afigurar totalmente desolador. Reconheci que cada um de nós podia avaliar por si próprio a escassez das probabilidades de sobreviver. Ainda se não tinha declarado no Campo a epidemia do tifo exantemático, e no entanto avalei em cerca de 5% as minhas possibilidades de sobreviver. E disse-o assim aos meus ouvintes, porque lhes confessei também que, por minha parte, nem por sombras pensava em perder as esperanças e considerar tudo perdido. Porque ninguém conhece o seu futuro. Ninguém sabe o que lhe trará a hora seguinte. E mesmo que não fosse sensato esperar acontecimentos militares sensacionais, para o dia seguinte, sabíamos, pelas nossas experiências do Campo de Concentração, que podiam surgir de repente para nós, sobretudo individualmente, grandes oportunidades de melhorar de ambiente.”

Numa outra parte de seu texto, Frankl afirma ainda que “devemos procurar o sentido da vida não apenas nas boas experiências, mas se desejarmos sobreviver, também na dor deveremos procurar algum significado”. Para o autor, “a vida, tal como a concebemos, não é nada de vago, mas uma coisa concreta, e, por isso, também as exigências da vida são muito concretas em cada caso. Esta concretização constitui o destino do homem, que é para cada um de nós um destino único e particular. Nenhum homem, nenhum destino podem ser comparados com outros; não há situações iguais. Na verdade, em toda e qualquer situação o homem é obrigado a adotar uma atitude diferente. Ora a sua situação concreta exige que ele atue, que procure forjar o seu destino mediante a ação, ora lhe pede que aproveite as circunstâncias, vivendo-as, ora lhe pede que carregue simplesmente com o seu destino – a sua cruz. E se o destino concreto impuser ao homem um sofrimento, este

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

tem de ver na dor uma tarefa, única no seu gênero. Uma tarefa que ninguém mais pode desempenhar. O modo como ele a aceita e realiza dá-lhe automaticamente a oportunidade de realizar uma obra única”.

E segue o autor: “note-se, porém, que para nós que vivíamos no Campo de Concentração, isto não era de modo nenhum um conjunto de especulações, mas a única coisa que ainda nos podia ajudar. Porque eram, na realidade, esses pensamentos o que nos salvavam do desespero, quando já não vislumbrávamos nenhuma possibilidade de escapar com vida. Porque havia já há muito tempo que não nos interessava a questão do **sentido da vida**, tal como ela costuma ser equacionada, isto é, como simples problema de realização de um **objetivo pessoal** por meio de um ato criador. A nós, o que nos interessava era o **sentido da vida como uma totalidade que inclui também a morte**, e portanto não corresponde apenas ao sentido da vida, mas também ao **sentido do viver e do morrer**. Era para encontrar este sentido que nós lutávamos! Para nós, o sofrimento constituía realmente uma **missão** cujo sentido não podíamos continuar a ignorar. Restava-nos ainda muito para sofrer. Por isso era necessário olhar cara a cara os fatos, a plenitude do sofrimento, mesmo com o risco de fraquejar ou de chorar às escondidas. Um prisioneiro não tem que se envergonhar das lágrimas: elas só provam que ele possui o maior dos valores, o valor de sofrer! Mas eram poucos os que sabiam, e a maior parte só a muito custo confessava que chorava, como aquele camarada a quem perguntei como tinha conseguido fazer desaparecer os edemas (da fome) e me confessou que havia chorado-os todos de seu corpo.”

Ainda descrevendo a busca do sentido da vida na dor, Todorov (1995), transcreve uma passagem de Irina Ratouchinskaia, deportada nos Campos da Mordóvia, na qual ela escuta atrás dos arames farpados do Campo, a seguinte canção:

“Obrigado, grades enferrujadas,
Obrigado, baioneta!
Sem vocês, só um longo passado
Me teria dado essa sabedoria”

E segue o autor: “Ratouchinskaia exclama – Obrigado, senhor, por me teres feito sofrer reverses, por me teres obrigado [...] a afundar em masmorras e a conhecer a fome.” Segundo o autor, “o que provavelmente ocorre é que uma experiência como a dos Campos amadurece mais rapidamente as pessoas e lhes ensinam lições que não aprenderiam de outra maneira; os sobreviventes com frequência têm a impressão de haver estado, durante esse período, mais próximos da verdade que durante todo o resto de suas vidas.”

Num outro trecho de sua obra, Frankl escreve: “Mas não falei apenas do futuro. Referi-me também ao passado, com todas as suas alegrias e com essa luz que chegava a iluminar as próprias trevas em que estávamos mergulhados. Para evitar que as minhas palavras parecessem um sermão, voltei a citar o poema que diz: “Aquilo que viveste, não há poder que te possa roubar”. O que realizamos na plenitude da nossa vida anterior, nessa plenitude de vivências, é uma riqueza interna de que nada nem ninguém nos pode privar. Mas não só aquilo que vivemos, como também o que realizamos, tudo quanto de grande pensamos e sofrendo, tudo isso foi para nós posto a salvo e de uma vez para sempre, quando o tornamos realidade. E embora se trate do passado, é precisamente nesse passado que a nossa vida ficou assegurada para toda a eternidade, porque ser passado é também uma forma de ser, e talvez a mais segura.”

Também a crença, manifestada na **fé religiosa** era um aliado na luta pela sobrevivência. Segundo Bettelheim (1985), “por se oporem ao nazismo por motivos de consciência, todas as *testemunhas de Jeová* eram mandadas para os Campos. Eram prisioneiros ainda menos afetados pela prisão e conservavam sua integridade graças a **crenças religiosas** inabaláveis. Os membros deste grupo geralmente tinham experiências e perspectivas restritas, e só pensavam em converter os outros, mas, por outro lado, eram companheiros exemplares, prestativos, honestos e confiáveis.”

Da mesma forma, Frankl menciona a **religiosidade** como sendo fundamental para garantir o interesse dos prisioneiros e assim sua sobrevivência. Para Frankl, “a religiosidade, quando despertava em um prisioneiro, era em forma de um sentimento

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

extraordinariamente profundo e vivo, que chegava a desconcertar aqueles que eram inexperientes na vida no Campo”.

A capacidade da pessoa sobreviver dependeria de quão bem ela seria capaz de manter se não um pouco de sua autonomia e controle pessoal, pelo menos um pouco de sua auto-estima e do significado que suas relações com os outros tinha para ela. Além disto, a sobrevivência nos campos dependia principalmente da sorte. Quando nada que se fizesse podia assegurar a sobrevivência, e enquanto as chances para isso, na melhor das hipóteses, eram extremamente exíguas, podia-se aumentá-las através da avaliação correta da situação e tirando vantagem de oportunidades; em resumo, através da ação independente e com coragem, decisão e convicção, que dependia do grau de autonomia que se tentasse manter.

Frankl em um momento de sua obra ‘Um Psicólogo no Campo de Concentração’, faz a seguinte referência a sorte: “... mas naquela ocasião tive ainda mais sorte. Quando, ao cabo de quatro dias, me destinaram ao trabalho noturno, o que teria significado para mim a morte, entrou de repente na barraca o médico chefe, que instou comigo para que oferecesse voluntariamente os meus serviços profissionais noutra Campo – no Campo dos atacados de tifo exantemático.” E mostrando que o bom senso e o significado da vida também eram fundamentais para garantir a sobrevivência, continua Frankl: “Contra os conselhos instantes de meus amigos, e numa atitude contrária à posição calculista dos outros colegas desocupados, ofereci-me imediatamente como voluntário. Eu sabia que, se tomasse parte numa coluna de trabalho, pouco tempo mais duraria, e, a ter de morrer, preferia que a minha morte tivesse algum sentido. Como médico, parecia-me mais próprio morrer ajudando a salvar da morte alguns de meus camaradas doentes, do que rebentar extenuado como trabalhador braçal improdutivo. A minha atitude não foi, portanto, uma renúncia heróica, mas um simples cálculo.”

Bettelheim (1989) também se refere a sorte como um fator necessário para a sua sobrevivência. Em um trecho de sua obra o autor relata: “de certa forma, também tive sorte. Durante o transporte, passei muito mal e fui atendido por um médico SS na

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

manhã seguinte à da minha chegada a Dachau. Ele me permitiu três dias de completo repouso, a serem seguidos por uma semana de tratamento preferencial. Isto me proporcionou a chance de me recuperar um pouco”.

Da mesma forma, Semprun (1995) faz menção à sorte como condição necessária à sobrevivência. Ao retornar ao Campo de Concentração em que estivera detido quarenta e sete anos antes, Semprun teve acesso a sua ficha de inscrição no Campo de Buchenwald. Ao lê-la, Semprun verificou que nesta estaria escrito *Stukkateur* (estucador), ao invés de *Student* (estudante), profissão do autor naquele período. Impresso previamente, 44904, segundo o autor, era o número de matrícula que lhe era destinado – que era destinado ao deportado, fosse quem fosse, que houvesse chegado naquele exato momento diante do homem encarregado de preencher a ficha.

“Por acaso, fui eu. Por sorte, melhor dizendo”, afirma o autor. E continua: “o simples fato de ter sido inscrito como “estucador” provavelmente me salvou das transferências para Dora, maciças na época. Ora, Dora era o canteiro de obras de uma fábrica subterrânea onde iam ser fabricados os foguetes V1 e V2. Um canteiro de obras infernal, onde o trabalho esfalfante, na poeira dos túneis, era dirigido a pauladas pelos próprios SS, sem outros intermediários com os deportados que não os presos comuns, que exageravam mais ainda nas cretinices e na brutalidade, para consolidarem seu poder. Evitar Dora, em síntese era evitar a morte. Evitar, pelo menos, a multiplicação das chances de morrer.”

Em outro momento de sua obra, Semprun relembra o que disse Primo Levi numa entrevista: “interrogo-me com frequência sobre esse problema, e é uma pergunta que muitos me fizeram, o que era necessário para sobreviver? Insisto no fato de que não havia regra geral, a não ser a de chegar ao Campo em boa saúde e saber alemão. Fora isso, a sorte se incumbia do resto.” E reafirma Semprun: “Ter boa saúde, curiosidade a respeito do mundo e saber alemão: a sorte se incumbiria do resto, de fato.”

Segundo Todorov (1995), a dignidade para Bettelheim expressa-se através da autonomia. Segundo Todorov, o que Bettelheim entende por isso não é o isolamento

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

do indivíduo no seio da sociedade, mas a “aptidão interior do homem para governar a si mesmo, a vontade desempenhando o papel de liame entre a consciência e o gesto”. E continua o autor: “os Campos visam exatamente a destruição dessa **autonomia**, e citando Bettelheim, “o prisioneiro não devia ter vontade própria”; impedir essa destruição equívale a manter a dignidade, por menor que seja a **autonomia** reconquistada. O importante é agir pela força de sua própria vontade, por **iniciativa própria**, exercer uma influência, mesmo que mínima, sobre o seu meio.” Segundo Bettelheim (1989), “os prisioneiros [...] davam-se conta [...] de que conservavam a última, se não a maior das liberdades: **escolher sua atitude** em qualquer circunstância. Os prisioneiros que o haviam compreendido plenamente percebiam que consistia nisso, e apenas nisso, a diferença crucial entre preservar sua humanidade (frequentemente a própria vida) e aceitar morrer moralmente (o que muitas vezes acarretava a morte física): conservar a liberdade de **escolher a atitude a tomar** em uma situação extrema, mesmo se aparentemente não houvesse nenhuma possibilidade de interferir”.

Da mesma forma, Frankl constata que “nenhuma força pode suprimir esta última escolha nem privar o ser humano dessa forma de liberdade que lhe dá, de fato, a qualidade de “ser humano”. A coação (e, portanto, a determinação pelo meio) nunca pode ser total; pode-se tirar tudo do homem em um Campo de Concentração, exceto uma coisa: **a última liberdade de escolher esta ou aquela atitude diante das condições impostas**”.

Para Améry (1998), para manter a dignidade, “deveríamos transformar uma situação de coação em uma situação de liberdade; em caso de coação extrema, isto significa realizar, como um ato de **vontade própria**, o gesto que se é obrigado a fazer”. Para o autor, “a dignidade mínima, a das situações em que não se tem mais nenhuma escolha, consiste em caminhar para a morte anunciada com as próprias pernas; é o suicídio do condenado à morte; diferença íntima e no entanto, suficiente.”

Segundo Todorov (1995), Borowski descreve em “Aux douches, messieurs-dames”, a seguinte cena: uma jovem, tendo compreendido o destino que a esperava, pula por

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

conta própria no caminhão que leva os recém chegados para as câmaras de gás”. Segundo o autor, o suicídio, inclusive em situações de freqüentes homicídios, já implica uma liberdade maior: ainda que pela última vez na vida, modifica-se o curso dos acontecimentos. Esses suicídios são cometidos por desafio, não por desespero, constituem uma última liberdade, como bem o compreende segundo Todorov, Olga Lengyel, que descreve seu alívio em saber que ainda tem veneno consigo: “A certeza de que em última instância somos **donos da própria vida** representa a última liberdade”.

Ainda para Todorov, os guardas dos Campos sabiam disso: “escolher o momento e o meio de sua própria morte é **afirmar sua liberdade**; ora o objetivo do Campo é precisamente a negação dessa liberdade e, portanto, dessa dignidade. Assim, ao mesmo tempo em que matam com tanta facilidade, os guardas impedem por todos os meios os suicídios”. Todorov faz referência a obra de Filip Müller “Trois ans dans une chambre à gaz d’Auschwitz (1980), este próprio um sobrevivente, para descrever o dia em que Müller entrou voluntariamente na câmara de gás para morrer; mas os guardas o descobriram e o retiraram brutalmente dizendo: “Idiota, celerado, aprenda de uma vez que somos nós que decidimos se você deve viver ou morrer, e não você!” Para Bettelheim (1985), “mais importante do que a morte, é a alienação da vontade: é o que permite desfrutar plenamente do poder sobre o outro”. Desta forma o autor explica a irritação dos vigilantes diante dos suicidas que, no entanto, poupavam-lhes um “serviço sujo”: “todo ato de **autodeterminação** deve ser severamente punido”.

Segundo nos conta Todorov (1995), “um suicídio de desafio bem sucedido deixa os guardas enfurecidos” e, contando a história de Mala Zimetbaum, continua o autor: “Fugida de Auschwitz, foi recapturada; torturam-na para que diga o nome dos cúmplices, mas ela se cala; levam-na, então, para o cadafalso, na praça do Campo, em meio aos prisioneiros. É nesse momento (depois de se dirigir aos companheiros) que ela corta os pulsos com uma lâmina de barbear escondida no corpo. O SS de serviço, que deveria examiná-la minutos mais tarde, se enfurece: “ Você está querendo posar

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

de heroína! Está querendo se matar! Nós é que estamos aqui para isso. Esse é o nosso negócio!””

Em outro trecho de sua obra Todorov (1995) relata: “...é a mesma reação colérica que as greves de fome entre os detentos provocam – mesmo que tais greves aproximem ainda mais os prisioneiros de uma morte que, em outras circunstâncias, deixaria os guardas indiferentes; mas, assim como os que se suicidaram, esses prisioneiros escolheram a fome, em vez de a sofrerem passivamente.” Ainda segundo o autor, Ratouchinskaia conta como os grevistas, nos Campos soviéticos dos anos 40, eram alimentados à força (nos outros dias, no entanto, as rações eram miseráveis, e a fome era o problema de sempre); o procedimento lembra-lhe uma cena de violação: ela está com as mãos amarradas às costas, e, por meio de um tubo, derramam-lhe um líquido garganta abaixo.

Segundo Bettelheim (1985) “a sobrevivência talvez dependesse da **capacidade de preservar algumas áreas de ação independente**, de **manter o controle** de algum aspecto importante da vida pessoal, apesar de um ambiente que parecia esmagador e total. Para sobreviver, como Homem e não como uma sombra dos homens da SS, era preciso descobrir alguma **experiência de vida que valesse a pena**, sobre a qual ainda fosse possível manter um controle pessoal.”

E continua o autor em um outro parágrafo: “Assim, quando viu que eu não conseguia engolir a comida por causa da dor física e da reação psicológica, falou-me com a autoridade de sua ampla experiência: “Ouça aqui, decida-se: quer viver ou morrer? Se não se importar, não coma essa droga. Mas, se quer ficar vivo, só tem um jeito: decida comer sempre que puder e o que você puder, por mais nojento que seja. Faça suas necessidades sempre que puder, para ter certeza de que seu organismo está funcionando””.

Desta forma, pode-se verificar que existe uma boa razão para estar preocupado com o que poderia ser feito para tornar possível a todas as pessoas a conquista da **autonomia**, de **auto-estima** verdadeira, da **integração interior**, de uma **vida mental rica** e da capacidade de **formar relações** significativas com outras pessoas. Não é

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

porque poderiam necessitar desesperadamente de todas elas caso se encontrassem em uma situação extrema, mas porque precisam disto a vida inteira.

Para ilustrar esta afirmação, Bettelheim (1985) relata: “Observar e tentar compreender o que via foi um expediente que me ocorreu de forma espontânea, como maneira de me convencer de que minha vida ainda tinha algum valor, de que eu ainda não tinha perdido todos os interesses que antes me proporcionavam respeito próprio. Isso, por sua vez, ajudou-me a suportar a vida nos campos”.

Levi (1988) também relata como sendo fundamental para a sobrevivência a **vontade do prisioneiro de continuar vivo**. O autor escreve: “Outras coisas aprendemos ainda, uns mais (os que terão maiores chances de sobreviver), outros menos rapidamente, conforme temperamento de cada um. A responder: “Jawohl!”, a não fazer nunca perguntas, a fingir ter compreendido sempre. Aprendemos o valor dos alimentos; nós também, agora, raspamos o fundo da gamela, e a seguramos debaixo do queixo quando comemos pão, para não desperdiçar migalhas. Nós também, agora, sabemos que não é a mesma coisa receber uma concha de sopa retirada da superfície, ou do fundo do panelão, e já estamos em condições de calcular, na base da capacidade dos diversos panelões, qual é o lugar mais conveniente quando entramos na fila. Aprendemos que tudo serve: o pedaço de arame para amarrar os sapatos, os trapos para envolver os pés, o papel para forrar o casaco contra o frio.”

Em outro trecho do livro, Levi ao descrever os judeus gregos ressalta uma vez mais características necessárias à sobrevivência. “Ao nosso lado está um grupo de gregos, esses admiráveis e terríveis judeus Saloniki, teimosos, ladrões, ferozes e solidários, tão **decididos a continuar vivendo e tão implacáveis na luta pela vida**; esses gregos que prevaleceram, nas cozinhas e na fábrica, e que até os alemães respeitam e os poloneses temem.”

Bettelheim (1985) também faz referência a **vontade de viver** como sendo necessária para garantir a sobrevivência dos prisioneiros. Em um trecho de seu livro, o autor escreve: “A maioria dos prisioneiros que morriam, ao contrário dos que eram mortos, era composta daqueles que já não acreditavam nas súbitas tréguas que acontecem

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

mesmo nas situações mais extremas, e nem as aproveitavam; em poucas palavras, eram aqueles que haviam perdido toda a **vontade de viver.**”

A **auto-estima** também é abordada por Levi (1988), segundo o qual “o Campo é uma grande engrenagem para nos transformar em animais; até num lugar como este, pode-se sobreviver, para relatar a verdade, para dar nosso depoimento; e, para viver, é essencial esforçar-nos por salvar ao menos a nossa estrutura.” E continua o autor: “sim, somos escravos, despojados de qualquer direito, expostos a qualquer injúria, destinados a uma morte quase certa, mas ainda nos resta uma **opção**. Devemos nos esforçar por defendê-la a todo o custo, justamente porque é a última: a **opção** de recusar nosso consentimento. Portanto, devemos nos lavar, sim; ainda que sem sabão, com essa água suja e usando o casaco como toalha. Devemos marchar eretos, sem arrastar os pés, não em homenagem à disciplina prussiana, e sim para **continuarmos vivos, para não começarmos a morrer.**” Ainda em outro trecho de sua obra, descrevendo um sobrevivente, Levi escreve: “...Alfred bem sabia que uma **aparência digna de respeito** é a melhor garantia de ser respeitado. Esforçou-se para não ser misturado com o rebanho; **trabalhava com afinco** ostensivo, exortando, até, os companheiros preguiçosos, num tom convincente e crítico; evitava a briga diária pelo melhor lugar na fila do rancho, adaptando-se a receber cada vez a primeira ração, sabidamente mais líquida, de modo a ser notado por sua **disciplina** pelo Chefe do Bloco. E para rematar seu destaque, em suas relações com os companheiros comportava-se sempre com a maior **cortesia**, até onde o permitisse o seu absoluto **egoísmo**”.

O autor lembra ainda a necessidade da **defesa do ego** e da estrutura psicológica como fundamentais para garantir o direito à vida. “A capacidade humana de cavar-se uma toca, de criar uma casca, de erguer ao redor de si uma tênue barreira defensiva, ainda que em circunstâncias aparentemente desesperadas...”, “Graças a esse trabalho, depois de umas semanas consegue-se alcançar certo equilíbrio, certo grau de segurança frente os imprevistos; o ninho está feito, o trauma da mudança foi superado.”

Outra característica que pode ser encontrada nas descrições de Levi, diz respeito a capacidade de se **adaptar ao meio** e utilizar-se dos recursos ocasionais para garantir a **auto-preservação**. Em um trecho de seu livro “É isto um Homem?”, Levi descreve Alberto, seu melhor amigo da seguinte forma: “Alberto é o meu melhor amigo. Tem apenas vinte e dois anos (dois a menos que eu), mas nenhum de nós, italianos, revelou **capacidade de adaptação** semelhante à dele. Alberto entrou no Campo de cabeça erguida e vive no campo ileso, íntegro. Foi o primeiro a compreender que esta vida é uma guerra; não fez concessões a si mesmo, não perdeu tempo com recriminações ou compadecendo-se de si próprio e dos outros; foi à luta desde o primeiro dia. Ajudam-no sua **inteligência e sua intuição**; raciocina e acerta, às vezes não raciocina, e acerta também. Percebe tudo num instante; fala apenas um pouco de francês, mas compreende o que lhe dizem alemães e poloneses. Responde em italiano e, com gestos, se faz compreender e se torna simpático a todos. **Luta pela vida, mas é amigo de todos**. “Sabe” quem subornar, quem evitar, quem poderá mover-se à compaixão, a quem se deve resistir.”

O autor ainda faz menção a necessidade de se ter **objetivos futuros**, ainda que estes sejam de curto prazo. Para tanto ele escreve o seguinte: “A convicção de que a vida tem um objetivo está enraizada em cada fibra do Homem; é uma característica da substância humana”. E continua o autor: “Hoje, e aqui, o nosso objetivo é agüentarmos até a primavera. No momento não pensamos em outra coisa”.

Bettelheim (1985), por outro lado descreve a falta de objetivos e de planejamento futuros como sendo destrutivas para o prisioneiro. Ele escreve: “por outro lado, as tarefas ilógicas, a falta quase absoluta de tempo para si, a incapacidade de se fazer **planos futuros** devido às bruscas alterações nas diretrizes do Campo, é que eram extremamente arrasadoras. Destruindo a capacidade do homem de agir por si só ou de prever os resultados de suas ações, esses fatores destruíam o sentimento de que elas tinham algum objetivo, de forma que muitos presos deixavam de agir. Só que, ao parar de fazê-lo, logo paravam de viver.”

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Em um outro trecho de sua obra, Levi (1988) descreve um sobrevivente dizendo: “...tinha classe; mãos e rosto sempre bem limpos; a raríssima abnegação de lavar a camisa a cada quinze dias, sem esperar pela troca bimestral (convém lembrar que lavar a camisa significava achar o sabão, achar o tempo, achar o espaço no lavatório apinhado, cuidar atentamente, sem virar os olhos um instante, da camisa molhada e vesti-la, obviamente ainda molhada, à hora do toque de silêncio quando as luzes se apagavam). Seu plano era de **longo alcance**, se tornar um “proeminente” com seus benefícios e regalias, o que é tanto mais notável, porque foi concebido num ambiente no qual dominava a mentalidade do provisório. Alfred realizou esse plano e alcançou seu objetivo graças a uma **rígida disciplina interior, sem piedade por si**, nem pelos companheiros que lhe embaraçassem os passos. Bem sabia que ser julgado poderoso é meio caminho andado para se tornar realmente poderoso”.

Outra característica importante dos “sobreviventes” é a capacidade de se **tirar proveito não apenas das boas experiências**, mas também daquelas que deixam marcas dolorosas em nossa jornada. Levi escreve: “Poderíamos, então, perguntar-nos se vale mesmo a pena, se convém que de tal situação humana reste alguma memória. A esta pergunta, tenho a convicção de poder responder que sim. Estou convencido de que **nenhuma experiência humana é vazia de conteúdo e que todas merecem ser analisadas**; de que se podem extrair valores fundamentais (ainda que nem sempre positivos) desse mundo particular que estamos descrevendo.”

Levi (1988), em seu livro, verifica que uma outra possibilidade para a sobrevivência é a **capacidade de se abstrair da realidade**, o que pode ocorrer através da loucura, através da criação de **fantasias** e **devaneios** ou mesmo através de **outras atividades do espírito**, que permitam a procura do verdadeiro e do belo. Descrevendo Elias, um sobrevivente, Levi afirma que: “poderíamos nos perguntar: quem é esse homem? Um louco, incompreensível e extra-humano, que veio parar no Campo? Ou algo atávico, fora do nosso mundo atual, e mais apto às primordiais condições de vida no Campo? Ou pelo contrário, um produto do Campo: o que todos nós acabaremos sendo, se não morrermos aqui, se o Campo na acabar antes de nós?”

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

E continua o autor: “As três hipóteses têm algo de verossímil. Elias sobreviveu à destruição externa, porque é **fisicamente indestrutível**; resistiu à aniquilação interna porque é demente. Ele é, portanto, um sobrevivente: o mais apto, o espécime humano mais adequado a esta maneira de viver (em uma situação de alienação).”

Com relação à capacidade de fantasiar de modo a se abstrair da realidade, Frankl argumenta que apesar da triste condição a que estavam submetidos em sua vida interior e exterior, registravam-se esporadicamente, manifestações de uma tendência que lhes permitiam reencontrar com seu íntimo. Segundo o autor, “seres sensíveis, habituados por natureza a uma existência espiritualmente ativa, restava-nos a maravilhosa possibilidade de nos retirarmos daquele ambiente terrível, refugiando-nos num reino de **liberdade espiritual e de riquezas internas**. Assim, e só assim, se compreende o paradoxo de terem sido não raras as vezes os de constituição delicada serem os que melhor suportaram a vida no Campo – muito melhor que os dotados de uma natureza mais robusta.” Esta possibilidade de **auto-concentração** que determinados indivíduos experimentavam no Campo dava-lhes uma oportunidade de fugirem da desolação presente e refugiarem-se o mais possível no passado. Segundo o autor: “Abandonada a si mesma, **a fantasia** evoca de vez em quando experiências passadas, não as grandes experiências, mas, normalmente, casos ou fatos completamente insignificantes, que lhe aparecem como que sublimados. O espírito tende a representar momentos e operações da vida cotidiana. São essas pequenas coisas, aparentemente ridículas, que o prisioneiro evoca com mais carinho. Mais: a nostalgia destas ridicularias chega a comovê-lo e a fazê-lo chorar!

Esta tendência para a **auto-concentração** chegava a fomentar, quando havia ocasião para isso, uma vivência da arte e da natureza tão intensa que levava a esquecer o ambiente. Quem visse os nossos rostos, radiantes de prazer, contemplarem os montes de Salzburgo através das grades de um vagão celular, que nos levava de Auschwitz para um Campo de Concentração bavaro, não poderia imaginar que se tratava de rostos de homens que já não esperavam viver. Apesar disso – ou talvez precisamente por isso – nós permanecíamos sensíveis às belezas da natureza.”

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

E continua o autor em outro trecho de sua obra: “... de vez em quando, olhávamos para o céu, onde as estrelas empalideciam e a aurora começava a clarear por trás de uma muralha lúgubre de nuvens. Mas o meu espírito estava cheio da figura a que se agarrava graças a um esforço da minha inquieta e vívida **fantasia**. Naqueles momentos, eu entabulava conversa com a minha mulher. Ouvia-a responder-me, via o seu sorriso e o seu olhar animadores, e – em carne e osso ou em **fantasia** – o seu olhar brilhava com mais intensidade que o Sol que acabava de nascer. Pela primeira vez na minha vida compreendia a realidade daquilo que tantos pensadores classificaram como a quintessência da verdade de uma vida e que tantos poetas cantaram: sentia dentro de mim como o amor é, de certo modo, a coisa mais elevada que a existência humana pode alcançar. Compreendia agora o sentido daquilo que a poesia e o pensamento humano podem exprimir de mais sublime como compreendia o ensinamento da **fé**: a salvação das criaturas vem pelo amor e no amor! Compreendia finalmente de que modo o homem pode ser feliz, mesmo que nada lhe reste neste mundo, caso se entregue intensamente à figura do ser amado. Na pior situação externa que se possa imaginar, de incapacidade absoluta, quando a única atitude possível é a de um sofrimento reto – um sofrimento de cabeça levantada – mesmo então o homem pode realizar-se numa contemplação amorosa, na contemplação da figura espiritual do ser amado que leva dentro de si. Pela primeira vez na minha vida compreendia o sentido destas palavras: os anjos são bem aventurados na contemplação amorosa e eterna da glória infinita...”

Em outro momento de seu relato sobre a vida nos Campos, Frankl conta que, transferidos de Auschwitz para Dachau, os detentos descobrem de repente uma nova experiência que lhes permite deixar de lado a dura realidade que os cerca e libertar seus espíritos obtendo algum conforto: “aconteceu em uma tarde em que estávamos deitados no chão de terra batida da barraca, mortos de cansaço depois de um dia de trabalho, as tigelas de sopa ainda nas mãos, de repente, um companheiro entra correndo, para implorar que saíamos para a praça de Appel, só para não perder, apesar do nosso cansaço e do frio, um maravilhoso pôr-do-sol!” A natureza é mais

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

bonita em Dachau do que em Auschwitz, e as condições de vida, apesar de tudo, um pouco menos insuportáveis; é o quanto basta para que renasça uma experiência até então esquecida: a contemplação e a admiração da natureza.

Segundo Todorov (1995), Eugênia Guinzbourg recorda-se também do dia em que a conduziram ao tribunal, depois de longo período de prisão preventiva. Lá, deveria ouvir sua condenação – talvez à morte; mas, em vez de pensar angustiadamente nisso, sente-se maravilhada em rever furtivamente o mundo exterior. “além das janelas erguem-se grandes e frondosas árvores; escuto emocionada o murmúrio secreto e fresco das folhas. Penso ouvi-lo pela primeira vez. Como esse rumor das folhas me toca!”

Lendo tais passagens, sente-se que essa experiência – que poderíamos dizer estética – representa não só um prazer para quem a experimenta, mas também uma elevação moral; o espírito abandona suas preocupações imediatas, utilitárias, para contemplar a beleza; por isso mesmo, também ele se embeleza.

Primo Levi (1988) ressuscitou, em um capítulo de “É isto um homem?”, uma outra cena singular de recitação de poesia. Preso em Auschwitz, ele ensina italiano ao amigo Jean le Pikolo, em troca de lições de francês: essa atividade intelectual já cria uma ilha de liberdade em meio à miséria ambiente. Mas Levi é tomado por uma idéia mais ambiciosa: decide fazer seu amigo ouvir a música de Dante, e começa a recitar para ele a cena da viagem de Ulisses, no canto XXVI do Inferno. Mesmo sem ter nada de conhecedor de poesia, Pikolo compreende a importância da cena: “ele sentiu que aquelas palavras lhe diziam respeito, que diziam respeito a todos os homens que sofrem, e a nós em particular”. Nem todos partilham os sentimentos de Levi. Em suas reflexões sobre Auschwitz, Jean Améry (1998), que no entanto, esteve preso no mesmo setor de Monowitz, e que acredita ter dormido na mesma barraca de Levi, guardou a impressão de que um intelectual ou um escritor (o que era seu caso), portanto, um profissional do espírito, era um problema e não uma vantagem: “você não conhece nenhum ofício prático, e o seu saber é inútil.”

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Mas talvez o próprio Améry fosse em larga medida responsável por essa impressão: intelectual profissional, procurava estabelecer uma relação de alto nível com um parceiro, para poder fruir das belezas do espírito. Ora, não era esse o caso de Pikolo e tampouco de Levi: na época, ele era apenas um estudante de química que amava a literatura. Talvez seja porque Levi viveu o espírito como uma virtude cotidiana, e não reservada à elite, que tenha conseguido manter a **fé** em si mesmo e preservar sua eficácia.

Segundo Todorov (1995), “a experiência estética é uma das formas da atividade do espírito; uma outra, que se percebe estreitamente aparentada a ela, é a compreensão e o conhecimento do mundo. Essas duas últimas experiências são, sem dúvida, importantes para a própria sobrevivência do indivíduo; além do mais, são condição prévia de qualquer combate político contra os Campos.”

Uma outra característica comum aos sobreviventes, seria a **inteligência superior** (inteligência emocional segundo Goleman, 1995) **e a capacidade de se utilizá-la em proveito próprio**, o que pode ser notado na descrição de um prisioneiro por Levi: “Henri, pelo contrário, é eminentemente civilizado e consciente e possui uma teoria completa e orgânica quanto às maneiras de sobreviver no Campo. Tem só vinte e dois anos, é **extremamente inteligente**, fala francês, alemão, inglês e russo, possui ampla cultura científica e clássica. O irmão dele morreu na fábrica no último inverno. Desde então, Henri cortou todo laço afetivo; fechou-se em si mesmo como dentro de uma couraça e luta pela vida sem se descuidar, com todos os recursos que tira de sua **inteligência pronta e de sua educação refinada**”. Ainda descrevendo Henri, o autor relata que: “...seus olhos são negros e profundos, ainda não têm barba, move-se com lânguida, natural elegância (embora, se for o caso, saiba correr e pular como um gato, e a capacidade de seu estômago seja inferior apenas à de Elias). Desses seus dotes naturais Henri está bem consciente e os aproveita com a fria habilidade de quem manobra um instrumento científico; não há nada no Campo que ele não conheça e sobre o que não tenha raciocinado com sua **maneira objetiva e coerente**”.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Ainda com relação a **inteligência, autocontrole e autoconfiança**, Levi faz referência a Mendi, descrevendo a seguinte situação: “Nós também estamos inquietos, cada um a seu modo; só Mendi não está. Mendi é rabino, da Rússia Subcarpática, desse emaranhado de povos onde cada qual fala ao menos três línguas, e Mendi fala sete. Sabe muitíssimas coisas; além de rabino é sionista militante, glotólogo, foi guerrilheiro, é bacharel em direito, é um pequeno homem obstinado, sagaz e valente.” Ainda na descrição de Henri, Levi nos mostra uma outra característica bastante importante, ou seja, a **autodeterminação**. Fica claro também que Henri para alcançar seus objetivos é bastante **frio e organizado, metucioso e sedutor**. “Falar com Henri é útil e agradável. Acontece também, algumas vezes, que a gente o sinta **cálido e próximo**; que pareça possível um contato, um afeto talvez; chegamos a imaginar ter percebido o fundo humano, doloroso, consciente da sua personalidade fora do comum. No instante seguinte, porém, seu sorriso triste transforma-se numa careta fria que parece ter sido construída na frente do espelho; Henri pede licença gentilmente, e lá vai de novo, só pensando na sua caçada, na sua luta; duro e distante, fechado em sua carapaça, inimigo de todos, desumanamente **astucioso** e incompreensível como a Serpente da Gênese. De todos os colóquios com Henri, até dos mais cordiais, sempre saí com um leve sabor de derrota; com a vaga suspeita de ter sido, eu também, de alguma maneira inadvertida, **não um homem em sua frente, mas um instrumento em suas mãos**”.

Em uma outra passagem, Levi escreve sobre Henri: “Os mais experimentados, os sedutores de profissão como Henri, nem piam; rodeiam seus sucessos com uma aura de ambíguo mistério, limitam-se a acenos, alusões calculadas de modo a suscitar nos ouvintes a lenda vaga e perturbadora de que eles gozam de favores de “externos” extremamente poderosos e liberais. E com isso, com uma finalidade específica: a fama de **boa sorte** que resulta de utilidade essencial a quem sabe conseguí-la”.

Em um trecho de sua obra, Bettelheim (1985) afirma que a **autodeterminação** por ser uma das características mais importantes à sobrevivência dos prisioneiros, era duramente combatida pelos oficiais da SS. Segundo Bettelheim, “a decisão de

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

permanecer vivo ou morrer é provavelmente um exemplo supremo de **autodeterminação**. Isto explica a decisão da SS em relação ao suicídio”. E continua o autor: “A regra geral era: quanto mais presos cometerem o suicídio, melhor. Só que nem nisso a decisão podia ser do preso. Um homem da SS podia perfeitamente induzir um prisioneiro a cometer suicídio, fazendo-o atirar-se contra uma cerca de arame farpado eletrificado. Porém, para aqueles que tomavam a iniciativa de se matar, a SS emitiu uma ordem especial: os prisioneiros que tentassem o suicídio e não lograssem êxito deviam receber vinte e cinco chibatadas e pegar um bom período de solitária. Isso, supostamente, visava puni-los por sua incapacidade de acabarem com a própria vida; no entanto, estou convencido de que era muito mais para castigá-los pelo ato de **autodeterminação**”.

E continua Bettelheim, “Proteger a vida, seja a própria ou a dos outros, como é um ato supremo de **auto-afirmação**, também tinha que ser proibido. A punição por tentativa de suicídio ou por ajuda a um suicida, ao que eu saiba, foi aplicada apenas uma vez; mas a SS não estava interessada na pena e, sim, na ameaça de punição e no que ela contribuía para destruir a **autodeterminação**”.

Um outro prisioneiro descrito por Levi revela ainda outras características que ajudaram os prisioneiros a sobreviver. Contanto sobre Jean ele escreve: “Era **astucioso, robusto** e, ao mesmo tempo, **manso, amigável**; embora levando, tenaz e valente, a sua secreta luta individual contra o Campo e a morte, não deixava de **entreter relações humanas** com os companheiros menos afortunados; por outro lado, fora tão **hábil e perseverante** que conquistara a confiança do Kapo”.

Bettelheim (1985) também deixa claro em seu livro que a capacidade que o prisioneiro tinha em influenciar o meio ambiente ao seu redor (mesmo que de uma forma primária) era fundamental para garantir a integridade de seu “eu interior” e assim a sua sobrevivência no Campo. Um trecho de sua obra que deixa claro esta afirmação, diz respeito a descrição dos “muçulmanos” (*muselmänner*), também descritos por Levi (1988), Frankl (sem data), Améry (1998). Segundo o autor, “Os presos que chegavam a acreditar nas freqüentes afirmações dos guardas – de que não

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

havia esperança para eles, de que eles nunca sairiam dos Campo vivos - e que passavam a sentir que jamais poderiam exercer qualquer influência sobre o meio ambiente eram, literalmente, cadáveres ambulantes. Eram pessoas tão carentes de afeto, auto-estima e qualquer forma de estímulo, tão completamente exaustas, física e emocionalmente, que haviam dado ao meio um poder total sobre si.”

E continua o autor: “Em outras palavras, um prisioneiro que lutasse de alguma forma pela sobrevivência, por alguma auto-afirmação dentro e contra o ambiente dominante, não podia tornar-se um “muçulmano”. “Aqueles presos que não bloqueavam o coração, a razão, os sentimentos e a percepção, mantendo-se, ao contrário, informados de suas atitudes interiores, mesmo quando mal podiam agir de acordo com elas, tais prisioneiros sobreviviam e conseguiam entender as condições sob as quais viviam. Também acabavam percebendo o que não haviam percebido antes: que ainda conservavam a última, senão a maior, das liberdades humanas – escolher sua própria posição em qualquer circunstância. Os presos que entenderam isso perfeitamente terminaram sabendo que a diferença crucial entre conservar a natureza humana (e freqüentemente a própria vida) e aceitar a morte como ser humano (ou talvez a morte física) residia única e exclusivamente no seguinte: preservar a liberdade de escolher de modo autônomo uma posição em relação a condições extremas, mesmo quando estas parecessem estar inteiramente além da capacidade do indivíduo de influenciá-las”.

Um outro fator muito importante para o prisioneiro garantir sua sobrevivência nos Campos era a capacidade de preservar a sua identidade contra a degradação provocada pela vida no Campo. Segundo Bettelheim (1985), “O tempo que um prisioneiro levava para parar de considerar real a vida exterior dependia muito da força de seus vínculos emocionais com a família e amigos, da força da riqueza de sua personalidade, do grau em que era capaz de preservar aspectos importantes de seus interesses e posicionamentos antigos. Quanto maior fosse a área de seus interesses, e quanto mais ele conseguia aproveitar-se deles na situação do Campo, mais estava apto a proteger sua personalidade contra o empobrecimento precoce”.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Segundo Todorov (1995), **a solidariedade e a capacidade de ajuda mútua** são duas características fundamentais aos sobreviventes, e para comprovar sua afirmação relata o fato de que as mulheres proporcionalmente, sobreviveram melhor aos Campos do que os homens, tanto em termos quantitativos quanto em termos psicológicos. Escreve o autor: “Os homens provavelmente são mais maltratados pelos guardas, que em geral também são homens: há, nessas circunstâncias, condições para um enfrentamento e, portanto, o desejo de mostrar superioridade, de fazer uma demonstração de poder; e muitos outros elementos, que acarretam mais brutalidade, do que nas relações entre homens e mulheres, já de saída assimétricas. Por outro lado, parece também que há diferenças no comportamento dos próprios detentos: as mulheres mostram-se **mais práticas e mais capazes de se ajudarem**”. Segundo Todorov, Germaine Tillion nota que “os homens tenderam mais a endurecer, a embrutecer, a se levantar uns contra os outros”, e transcreve de seu livro, Ravensbrück (1988), o seguinte: “parece-me que nos Campos de mulheres **o apoio amigável** foi mais constante, mais sólido, mais difundido”. Ainda segundo Todorov, Guinzbourg faz a mesma constatação: “nossos infelizes companheiros! Sexo frágil... Nas situações em que nós, mulheres dobrávamos-nos, mas continuávamos vivas, eles caíam mortos. Eles nos ultrapassavam na arte de manejar o machado, a picareta e o carrinho de mão, mas ficavam muito atrás de nós na arte de suportar a tortura”.

Segundo Todorov (1995), “não se trata de uma diferença de condições, mas de **conduta**: onde os homens reagem, por exemplo, pela automutilação, as mulheres **cuidam uma das outras**”. A maior surpresa, segundo Todorov, no relato de Ratouchinskaia, “está na felicidade experimentada por essas mulheres por estarem juntas: elas conseguiram criar um espaço de **liberdade, de dignidade e de ajuda mútua**, espaço esse que corriam o risco de não reencontrar depois de libertadas.”

Assim, segundo Todorov os sobreviventes apenas mantiveram-se vivos “porque **foram apoiados por alguém**, alguém que cuidava deles tanto – ou quase – quanto de si mesmos”. Ainda segundo Todorov quando transcreve Germaine Tillion, “só se

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

podia sobreviver, graças a algumas mãos estendidas”. É ainda segundo o autor, o que pensa Charlotte Delbo em sua obra “Auschwitz et après” (1970-1971): “as outras são aquelas do seu grupo, que a apoiam ou carregam quando você não pode mais caminhar, que a ajudam a resistir quando você já não agüenta mais e a coragem lhe falta”. E transcreve da obra de Pawelczynska, “Values and violence in Auschwitz” (1979): “não existe um único sobrevivente que não tenha sido ajudado e apoiado pelos outros detentos. Ninguém poderia sobreviver unicamente em virtude de sua força física e mental”.

Segundo Todorov, “é preciso acrescentar que o destinatário do gesto recebe um benefício suplementar: o de ser reconhecido como um ser humano que pode tornar-se não só o instrumento de uma ação, mas também o seu fim. Duvida-se do próprio valor e até mesmo da razão de sua existência, enquanto isso não é confirmado pelos outros. Já que estamos sós, pensamos: Para quê? Para fazer o quê? Por que não desistir... A atenção dos outros dá-nos uma razão para resistir.”

Ainda em outro trecho de sua obra, citando Ratouchinskaia, Todorov observa: “preocupar-se mais com o sofrimento do outro do que com o próprio é sem dúvida a única maneira de manter-se humano no Campo. Para nenhuma de nós tais coisas eram heroísmo, tratava-se antes de auto-preservação.”

Segundo Frankl, que se tornou psiquiatra depois de sair do Campo, o benefício de se fazer algo útil para alguém, é “uma necessidade humana de encontrar um sentido para a própria vida, um objetivo além da própria sobrevivência, diante do absurdo cotidiano dos Campos, ajudar alguém, ou simplesmente dar-lhe atenção, é um ato bastante sensato.”

Segundo Todorov (1995), “o indivíduo encontra muito mais forças em si mesmo quando se ocupa de outro do que quando só se encarrega de si”. É segundo o autor, o que parece pensar um preso que faz o seguinte discurso a seus camaradas: “para resistir, é preciso que cada um de nós saia de si mesmo, que se sinta responsável por todos”. Ainda segundo Todorov, Margarete Buber-Neumann não tem outra explicação para sua sobrevivência senão o fato de que “sempre encontrei pessoas para

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

quem eu era necessária; sempre tive a sorte de partilhar a **felicidade da amizade**, das relações humanas.”

Por fim, como última característica comum aos sobreviventes, tem-se o senso de humor. Segundo Frankl, “à noite, compareciam todos os presos que gozavam de uma relativa liberdade de movimentos, como os Kapos, por exemplo, ou os trabalhadores que não necessitavam trabalhar no exterior. Vinham para chorar ou rir um pouco. Cantavam-se algumas canções, recitavam-se alguns versos, contavam-se algumas anedotas, em geral satíricas, alusivas à vida do Campo. O essencial era fazer esquecer. E conseguia-se! Consequia-se a tal ponto que alguns presos preferiam continuar a assistir ao espetáculo e não ir à distribuição da sopa.” Em outro momento de sua obra, Frankl escreve: “o humorismo – sabem-no muito bem os psicólogos – é a melhor maneira de nos elevarmos acima do ambiente, nem que seja pelo espaço de alguns segundos. Quanto a mim, procurei adestrar no humorismo um amigo e colega com o qual trabalhei junto durante algumas semanas. Em certa ocasião, propus-lhe uma espécie de contrato pelo qual nos comprometíamos a inventar diariamente uma anedota sobre o que poderia acontecer depois da libertação e do nosso regresso ao lar.”

3.3. Conceito de Síntese:

Polk (1997) em um estudo de vinte e seis artigos científicos sobre Resiliência, coletou as características comuns às pessoas resilientes de modo a procurar estabelecer um padrão de resiliência. Após uma análise crítica de similaridade entre as diversas características apontadas por cada um dos autores pesquisados, estes fatores foram agrupados em 6 grupos: atributos psicológicos, atributos físicos, papéis, relacionamentos, características de resolução de problemas e crenças filosóficas. No trabalho de Polk, após esta redução a seis categorias, houve dois novos agrupamentos combinando-se os atributos físicos e psicológicos em uma nova categoria e a de papéis e relacionamentos em uma outra, gerando assim 4 categorias.

Ainda segundo Polk, com o retorno à literatura para uma verificação preliminar destas quatro classificações, tornou-se evidente que muitos destes atributos definidos poderiam ser observados se desenvolvendo ao longo do tempo. Estas observações levaram a pesquisadora a intuir que a “resiliência” poderia ser manifestada como um dos quatro padrões: disposicionais, relacionais, situacionais e filosóficos, o que ela denominou de “conceito de síntese”.

Com base na revisão da literatura sobre “resiliência” e também através da análise dos relatos dos sobreviventes aos Campos de Concentração, classificou-se as características encontradas em quatro categorias que estão inter-relacionadas ou sobrepostas umas com as outras, a saber: padrões disposicionais, padrões relacionais, padrões situacionais e padrões filosóficos ou religiosos. Cada um destes quatro padrões desempenham um papel de maior reforço na “resiliência”, cada qual contribuindo tanto individual como sinergeticamente para a formação da rede de suporte pessoal de cada indivíduo, ou seja, cada um destes trabalha de forma individual e conjunta para a formação do comportamento resiliente mantendo ainda uma retroalimentação positiva, cada vez que se alcança este comportamento.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

a) Padrões Disposicionais:

Os padrões disposicionais referem-se aos padrões dos atributos físicos e psicossociais relacionados ao ergo que contribuem para a manifestação da resiliência. Atributos psicossociais são características que refletem a competência pessoal e um senso de identidade, enquanto que atributos psicológicos são os fatores constitucionais e genéticos que entram no desenvolvimento da resiliência. Estes fatores físicos incluem inteligência, saúde e temperamento.

Indivíduos resilientes são caracteristicamente inteligentes racionais, obtendo pontuações altas em testes de aptidão escolásticos e educacionais, bem como emocionalmente inteligentes. Além disto, pessoas resilientes possuem um histórico de boa saúde, boa aparência física e competência atlética.

Finalmente, características do temperamento decorrentes de uma atenção positiva dispensada pelas primeiras pessoas que cuidaram da criança também são indicativas de resiliência. Crianças que são consideradas mais carinhosas e afetivas por pais e indivíduos que exibiram um comportamento mais afetivo e cuidadoso se mostram mais resilientes.

Os fatores psicossociais relativos ao ego que indicam resiliência incluem o senso de domínio, auto-estima positiva e auto-valorização. Além disso, um senso de autoconfiança, acreditar na sua auto-eficácia e autonomia caracterizam a resiliência. Assim, os padrões disposicionais de um indivíduo contribuem para um padrão global de resiliência quando ele reflete estas características psíquicas e psicossociais.

Com base nas características fornecidas pelos autores-prisioneiros dos Campos de Concentração, o agrupamento referente aos padrões disposicionais seria formado por:

- Auto-estima;
- Autonomia e controle pessoal;
- Disciplina;
- Vontade própria;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Certo egoísmo;
- Mecanismos de proteção ao ego;
- Auto-preservação;
- Inteligência;
- Intuição;
- Capacidade física;
- Auto-concentração;
- Inteligência superior;
- Inteligência, autocontrole, autoconfiança;
- Auto-afirmação;
- Robustez;
- Escolher sua própria posição;
- Preservar sua personalidade;
- Força da riqueza de sua personalidade;
- Senso de humor.

b) Padrões Relacionais:

Os padrões relacionais referem-se as propriedades dos papéis e relacionamentos que influenciam a resiliência. Estes padrões incluem tanto os aspectos intrínsecos como extrínsecos definidos como a valorização de relacionamentos íntimos como de uma rede social mais ampla.

Aspectos intrínsecos incluem estar disposto a arranjar uma pessoa a quem possa confidenciar e se voltar, de modo a buscar o sentido de uma experiência, ou para receber conforto, possuindo a habilidade em identificar e passar os modelos de papéis positivos. Além disto, a natureza intrínseca do relacionamento é refletida num profundo comprometimento com este e no desenvolvimento de uma intimidade pessoal.

Os padrões relacionais também refletem interesses sociais extrínsecos. Resiliência se manifesta em ter múltiplos interesses e hobbies assim como compromisso com educação, trabalho e atividades sociais. Resiliência é também evidente na disposição em visar apoio comunitário e interações sociais positivas com a família, amigos e outros. Este padrão de características que representam os papéis de um indivíduo e de seus relacionamentos contribuem para compor um complexo padrão global de resiliência.

Com base nas características inventariadas nos textos dos sobreviventes aos Campos de Concentração, poder-se-ia construir o seguinte agrupamento referente aos padrões relacionais:

- Significado de suas relações;
- Ser amigável;
- Formar relações;
- Competência para o trabalho;
- Ser cálido e próximo dos outros;
- Estabelecer vínculos emocionais;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Preservar aspectos importantes de seus interesses e posicionamentos antigos;
- Solidariedade;
- Capacidade de ajuda mútua;
- Apoio amigável;
- Padrões de conduta;
- Liberdade, dignidade e ajuda mútua;
- Buscar apoio de alguém.

c) Padrões Situacionais:

O terceiro padrão que contribui para estabelecer este complexo padrão de resiliência, é denominado “situacional”. Este padrão revela a resiliência como uma abordagem própria às situações ou às tensões e é manifestada como uma prática de avaliação cognitiva, uma habilidade de resolução de problemas, e atributos que indicam uma capacidade de agir enfrentando uma situação. Os padrões situacionais incluem a habilidade de se fazer uma avaliação realista da capacidade de uma pessoa agir e das expectativas ou conseqüências desta ação. Ela também inclui uma capacidade de se estar atento ao que pode ou não ser realizado e a capacidade de se especificar objetivos mais definidos, de perceber modificações no ambiente, de adotar uma atitude de luta ativa orientada para cada problema e de refletir sobre novas situações. Flexibilidade, perseverança, desembaraço contribuem para este aspecto do padrão de resiliência. Finalmente, os padrões situacionais também se manifestam na curiosidade, na procura por novidades, na natureza exploratória e na criatividade.

Uma vez mais, como nos casos anteriores, o agrupamento que poderia ser formado com base nos depoimentos dos sobreviventes aos Campos referente aos padrões situacionais, seria composto pelas seguintes características:

- Capacidade de se abstrair da realidade;
- Fantasiar;
- Acreditar em sorte;
- Ter devaneios;
- Buscar outras atividades do espírito.
- Capacidade de antever ou prever o futuro;
- Vida mental rica (no sentido de multiplicidade de interesses);
- Ter metas futuras;
- Avaliação correta da situação;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Cortesia;
- Criatividade;
- Ter coragem;
- Ser amigável;
- Decisão;
- Convicção;
- Bom senso;
- Iniciativa própria;
- Escolher suas atitudes;
- Afirmar sua liberdade;
- Preservar sua independência;
- Manter o controle;
- Domínio das próprias decisões;
- Criar opções;
- Adaptação ao meio;
- Capacidade de adaptação;
- Possuir objetivos futuros;
- Possuir planos futuros;
- Efetuar planejamento de longo alcance;
- Flexibilidade porém buscando os objetivos com rígida disciplina interior, sem piedade por si nem pelos outros;
- Capacidade de utilizar todos seus recursos disponíveis em benefício próprio;
- Objetividade e coerência;
- Autodeterminação;
- Frieza para executar seus objetivos;
- Organização;
- Ser astuto;
- Ser hábil;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

· Ser perseverante;

d) Padrões Filosóficos e Religiosos:

O quarto constructo sintetizado com base nas características comuns aos sobreviventes dos Campos de Concentração bem como na análise da literatura científica como características de resiliência são os padrões filosóficos e religiosos. Este padrão é manifestado pelas crenças pessoais. Contribuem para este padrão, a crença de que o auto-conhecimento é importante e a reflexão sobre nós mesmos e dos eventos que nos cercam. Acreditar que tempos melhores ainda estão porvir e de que existe um significado positivo em cada experiência de vida. Além disto, uma crença de que a vida possui valor e significado e na convicção de que cada contribuição individual possui valor, estão inerentes na manifestação deste padrão. Existe uma percepção do valor que a vida possui, que a vida de cada um é um caminho único e de que é importante manter uma perspectiva equilibrada da mesma.

Novamente, com base nos depoimentos dos autores-sobreviventes, o agrupamento característico dos padrões filosóficos e religiosos seria formado por:

- Vontade de viver;
- Amor próprio;
- Respeito próprio;
- Filosofia consistente, seja moral, política ou social;
- Cuidar de suas vidas (a vida tem valor);
- Esperança;
- Crença;
- Crer no futuro;
- Crer no por quê de suas vidas;
- Idealizar metas futuras, Crer que sua vida possui metas futuras;
- Crer num sentido da vida;
- Ter fé;
- Ver sentido mesmo na dor;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Procurar sentido no viver e no morrer;
- Ter religião;
- Ter crenças religiosas;
- Buscar a integração interior;

4. Revisão da Literatura sobre Resiliência:

4.1. Lições dos Sobreviventes - resiliência:

Segundo Buarque de Holanda (1986), resiliência é “a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora desta deformação”.

Resiliência, ou a capacidade de retornar ao seu estado inicial à despeito de estresse ou adversidade, não é um conceito novo (Garmezy & Nuechterlein, 1972). Resiliência têm suas raízes nas teorias de desenvolvimento psicológico e humano. A resiliência pode ser vista como um inter-relação complexa entre certas características dos indivíduos e o meio ambiente que os cerca (Egeland, Carlson & Sroufe, 1993).

Resiliência consiste de um balanço entre tensão (isto é, fatores de risco) e a habilidade de lutar (isto é, fatores de proteção) (Rutter, 1993; Werner, 1984). Os fatores de risco se originam de múltiplos eventos “estressantes”, ou ainda de um evento traumático, ou de tensões acumuladas a partir de uma variedade de fatores pessoais e do ambiente (Garmezy, 1991; Luthar, 1993; Rutter, 1987). Fatores de proteção amenizam ou reduzem as influências negativas de se aceitar o risco, embora elas também possam atuar independentemente de sua existência. Quando as tensões ou os fatores de risco são maiores do que os fatores de proteção, ainda que os indivíduos tenham sido “resilientes” num momento passado, correm o risco de serem esmagados e subjugados (Garmezy, 1993).

Resiliência é dinâmica e ativa. Vitórias passadas em uma determinada situação fortalecem a competência do indivíduo em lidar com a adversidade no futuro (Garmezy, 1993; Richardson e colaboradores, 1990 e Rutter, 1993). A resiliência pode ser particularmente importante durante os tempos de transição, quando o estresse a que a pessoa está submetida tende a ser muito grande. Períodos de transição são corriqueiros em nossa vida, como quando entramos na escola ou ainda quando nos separamos de

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

nossos pais durante a adolescência. Períodos de transição também ocorrem devido a eventos inesperados ou externamente controlados tais como desastres, separação familiar, ou ainda através do desemprego (Luthar and Zigler, 1992).

Freqüentemente, a qualidade de resiliência é atribuída a indivíduos que, em face de uma adversidade esmagadora, são capazes de se adaptar e restaurar o equilíbrio de suas vidas (Beardslee, 1989; Bebbington, Sturt, Tennant & Hurry, 1984; Byrne, e colaboradores, 1986; Caplan, 1990; Masten & O’Connor, 1989; O’Connell & Mayo, 1988; Richmond & Beardslee, 1988; Rutter, 1985).

A maior parte dos estudos sobre resiliência têm como foco as crianças com poucos estudos sendo realizados em adultos. Muito destes estudos têm como objetivo procurar entender como que crianças que cresceram em circunstâncias adversas conseguem se tornar adultos saudáveis sem graves desequilíbrios psicológicos (Byrne e colaboradores, 1986; Honzik, 1984; Masten & O’Connor, 1989; Richmond & Beardslee, 1988; Smith, Smoll & Ptacek, 1990; Werner, 1984, 1990; Werner & Smith, 1982; Wilson, 1984).

Segundo Moraes e Rabinovich (1996), “a resiliência pode ser considerada como uma combinação de fatores que ajudam os seres humanos a enfrentar e superar os problemas e adversidades da vida”.

Segundo estes autores, a síntese de recentes pesquisas mostra que as três maiores fontes de resiliência são: atributos da criança, atributos do ambiente e atributos do funcionamento psicológico da criança. Entre os aspectos das circunstâncias imediatas da criança que ajudam a protegê-la da adversidade estão: maternidade competente, o que inclui responder às necessidades únicas da criança, oferecer modelos efetivos de comportamento, dar oportunidades para desenvolver a criatividade e a expressividade; uma boa relação da criança com ao menos uma das pessoas que lhe tomam conta; uma boa rede de relações informais; apoio social formal, sendo um deles a educação; atividade religiosa organizada e ter fé.

Os atributos da criança resiliente incluem segundo Moraes e Rabinovich (1996) o nível sócio-econômico alto, ausência de deficiências orgânicas, temperamento fácil, idade precoce por ocasião do trauma e ausência de perdas e separações precoces.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Ainda segundo estes autores, as características do funcionamento psicológico da criança resiliente que parecem protegê-la do estresse incluem a inteligência e a capacidade de resolver problemas, autonomia ou locus interno de controle, boa auto-estima, empatia, desejo e capacidade de planejamento e senso de humor. De um modo geral, escola, família e comunidade contribuem para a promoção da resiliência na criança.

No entanto, ainda segundo Moraes e Rabinovich (1996), não existe um acordo sobre o real conceito de resiliência bem como de sua possível explicação. Segundo os autores, o conceito de resiliência tem sido usado de modo descritivo e explicativo.

Como conceito descritivo, é usado como o oposto de vulnerabilidade, significando o resultado observado; como conceito explicativo, seria uma qualidade a ser detectada no ambiente e/ou no indivíduo.

Rutter (1987) definiu resiliência como um fator de que protege os indivíduos de desequilíbrios psicológicos e descreveu os indivíduos “resilientes” como sendo possuidores de auto-estima, crença em sua própria auto-suficiência, um repertório de habilidades de solução de problemas e com relacionamentos interpessoais satisfatórios. Da mesma forma, Richmond e Beardslee (1988), Caplan (1990), Beardslee (1989), e Honzik (1984) descreveram resiliência como autoconfiança, curiosidade, auto-disciplina, auto-estima, e auto-controle frente o meio ambiente.

Druss e Douglas (1988) descreveram indivíduos “resilientes” como tendo coragem não usual e otimismo em face da morte, doença, e incapacidade congênita. Indivíduos que acreditam em sua própria invencibilidade e focam em aspectos positivos de suas vidas. Kadner (1989) criou o conceito de resiliência como uma capacidade do indivíduo de “retornar psicológica e socialmente de uma situação de adversidade” e define resiliência como compreendendo a força do ego (a efetividade de todas as funções do ego em promover a adaptação do organismo ao meio ambiente, Druss & Douglas, 1988), intimidade social e criatividade.

A maior parte dos estudos sugerem que as pessoas “resilientes” tendem a manifestar um comportamento adaptativo, especialmente em áreas de prática social, moral e nos casos de doenças somáticas. As pessoas “resilientes” também foram definidas como

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

indivíduos que não sucumbem a doenças (Caplan, 1990; O’Connell & Mayo, 1988). Crianças descritas como “resilientes” são fisicamente robustas (Honzik, 1984) e que possuem competência na prática social (Byrne e colaboradores, 1986). Pessoas “resilientes” são sobreviventes (Beardslee, 1989).

A maior parte dos pesquisadores acreditam que a resiliência se desenvolva ao longo do tempo e que as primeiras experiências infantis tais como relacionamentos de confiança (Beardslee, 1989), desempenham papéis que protegem a autoconfiança (Druss & Douglas, 1988), e que o funcionamento efetivo da família contribuem para o desenvolvimento futuro da resiliência (Richmond & Beardslee, 1988). A resiliência do mesmo modo, parece ser favorecida pela segurança dos relacionamentos atuais (Beardslee, 1989; Richmond & Beardslee, 1988; Rutter, 1985).

O mecanismo pelo qual a resiliência facilita a adaptação foi descrito como a habilidade de identificar o que é estressante, avaliar realisticamente a capacidade de ação dos outros e a eficiência em se resolver o problema (Beardslee, 1989; Block & Block, 1980; Caplan, 1990; Rutter, 1985). O autocontrole apesar de situações estressantes permite aos indivíduos confrontar novas experiências com senso de competência ao invés de temer e de se sentir inapto, criando resiliência.

Rutter (1990) conclui que a resiliência não pode ser pensada como um atributo nascido com a criança ou adquirido durante seu desenvolvimento. Para ele, a resiliência só pode ser vista como um conjunto de processos sociais e intra-psíquicos que ocorrem em um tempo, dadas certas combinações benéficas de atributos da criança, família, ambientes social e cultural. Em princípio, todos os processos psicossociais que subjazem o desenvolvimento saudável podem estar envolvidos na resiliência. A resiliência seria pois, *o desenvolvimento normal sob condições difíceis*.

Polk (1997), com base numa revisão da literatura científica sobre resiliência, descreveu as seguintes características comuns às pessoas resilientes classificadas de acordo com os seguintes padrões:

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

Padrões Disposicionais:

- Histórico de boa saúde (Werner E., Smith R., 1982);
- Fisicamente robusto (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Boa saúde física e mental (Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Competência atlética (Heinzer M., 1995);
- Boa aparência física (Heinzer M., 1995);
- Percepções positivas de saúde geral e bem estar (Heinzer M., 1995);
- Ausência de doenças médicas sérias (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Senso de bem estar e saúde psicológica (Werner E., 1990);
- Temperamento na infância, carinhoso e afetivo (Werner E., 1986);
- Características do temperamento que demonstrem atenção positiva das pessoas que tomaram conta (Werner E., 1986);
- Características positivas de temperamento (Beardslee W., Podorefsky D., 1988; Beardslee W., 1989);
- Temperamento mais suave (Johnson H., Glassman M., Fiks K., Rosen T., 1990);
- Temperamento tranquilo (Block J., Block J.H., 1980);
- Temperamento meigo (Poulson, M.K., 1993);
- Temperamento flexível (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Pontuações significativamente altas em testes de aptidão escolásticas e realização educacional (Werner E., 1986);
- Inteligência no mínimo mediana (Werner E., 1986; Werner E., 1990);
- Inteligência (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993; Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Maior inteligência (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Inteligência acima da média (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Alta capacidade intelectual (Gjerde P., Block J., Block J.H., 1986);
- Habilidades cognitivas (Garmezy N., 1991);
- Desenvolvimento cognitivo avançado (Robson B.E., 1991);
- Características de desenvolvimento neurológicos apropriadas (Poulson, M.K., 1993);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Ausência de disfunções do desenvolvimento neurológico (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Competência (Block J., Block J.H., 1980);
- Competência pessoal (Poulson, M.K., 1993; Kadner K., 1989);
- Um senso de domínio (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Auto-estima (Rutter M., 1985; Rutter M., 1987; Losel F., Bliesener T., 1990; Wagnild G., Young, H., 1990; Beardslee W., Podorefsky D., 1988; Heinzer M., 1995; Werner E., 1986; Brown W.K., Rhodes W.A., 1991; Fine M.A., Schwebel A.I., 1991);
- Auto-disciplina (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Maior grau de autocontrole (Werner E., 1986; Werner E., 1990);
- Auto regulamento (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Função integrada do ego (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Força do ego (Kadner K., 1989);
- Auto-valorização global (Heinzer M., 1995);
- Senso de auto-valorização (Robson B.E., 1991; Beardslee W.R., 1983);
- Auto-conceito positivo (Werner E., 1990);
- Autoconfiança (Rutter M., 1985; Gjerde P., Block J., Block J.H., 1986; Rutter M., 1987; Wagnild G., Young, H., 1990; Robson B.E., 1991);
- Crença na auto-eficácia (Rutter M., 1985; Rutter M., 1987; Losel F., Bliesener T., 1990);
- Senso de eficácia (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Sentimento de eficiência (Fine M.A., Schwebel A.I., 1991);
- Independência (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Senso de autonomia (Werner E., Smith R., 1982);
- Maior autonomia (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Auto-suficiência (Poulson, M.K., 1993);
- Autoconfiança (Block J., Block J.H., 1980; Gjerde P., Block J., Block J.H., 1986; Wagnild G., Young, H., 1990; Poulson, M.K., 1993);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Oposto de sem esperança (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Menos desamparo (Losel F., Bliesener T., 1990).

Padrões Relacionais:

- Profundo comprometimento aos relacionamentos (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Proximidade aos outros, profunda intimidade pessoal (Beardslee W.R., 1983);
- Relacionamento de proximidade com confidentes (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Importância dos relacionamentos (Beardslee W.R., 1981);
- Intimidade social (Kadner K., 1989);
- Possuir um confidente, alguém que estava lá para eles (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993; Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Relacionamento com alguém significativo (Johnson H., Glassman M., Fiks K., Rosen T., 1990);
- Um relacionamento com significado (Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Se voltar para o outro para ser reconfortado (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Estabelecimento de um relacionamento positivo com um professor ou mentor em particular (Robson B.E., 1991);
- Se voltar para outro que tenha sentido formado sobre uma experiência (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Disponibilidade de um “papel” a ser desempenhado modelo (Fine M.A., Schwebel A.I., 1991);
- Possuir um papel a ser desempenhado modelo e positivo (Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Habilidade de sustentar com ênfase um relacionamento (Higgins G.O., 1994);
- Disposição de buscar suporte da comunidade (Werner E., Smith R., 1982);
- Criar novos relacionamentos com pessoas na comunidade (Beardslee W.R., 1981);
- Apoio social (O’Grady D., Metz J.R., 1987);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Habilidade de identificar e relatar modelos de comportamento positivos (Werner E., Smith R., 1982);
- Assumir o papel de curador (aquele que zela, cuida) na família (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Servir como um pacificador (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Habilidades de comunicação adequadas (Werner E., 1986; Werner E., 1990);
- Atividades variadas, intensivas – na escola e no trabalho (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Competência no trabalho (Heinzer M., 1995);
- Envolvimento e comprometimento com o trabalho (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Interesses variados (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993; Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Alto nível de atividades (Garmezy N., 1991);
- Interesses e hobbies múltiplos (Werner E., Smith R., 1982);
- Interesse e talento escolar ou esportivo (Robson B.E., 1991);
- Alto nível educacional (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993; Brown W.K., Rhodes W.A., 1991);
- Competência acadêmica (Heinzer M., 1995);
- Envolvimento extensivo em atividades acadêmicas (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Habilidades de leitura e raciocínio (Werner E., Smith R., 1982);
- Desenvolvimento de amizades próximas (Heinzer M., 1995);
- Habilidades sociais nas interações com a família, amigos e outros (Heinzer M., 1995);
- Interações interpessoais positivas (Rutter M., 1985; Rutter M., 1987);
- Maior sociabilidade (Werner E., 1986; Werner E., 1990);
- Competência social (Kadner K., 1989; Wagnild G., Young, H., 1990; Heinzer M., 1995);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Ampla rede social (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Estabelecer relacionamentos com uma ampla variedade de pessoas (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Tolerância com as diferenças individuais (Werner E., 1990);
- Relacionamentos interpessoais positivos (Poulson M.K., 1993);
- Responsividade positiva para com os outros (Garmezy N., 1991);
- Bom relacionamento com os pares (colegas) (Werner E., Smith R., 1982);
- Envolvimento ativo e sociável com os outros (Werner E., Smith R., 1982);
- Busca de relacionamentos independentes (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Habilidade de agir e pensar separadamente dos outros (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Facilidade de se sociabilizar (Werner E., 1990);
- Socialmente ativo (Wagnild G., Young, H., 1990);

Padrões Situacionais:

- Lutar ativamente orientado no problema (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Menor luta orientado em esquivar-se (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Avaliação cognitiva precisa do stress e de lidar com stress (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Habilidade de perceber modificações no mundo e de responder a elas (Beardslee W.R., 1981);
- Ser capaz de medir exatamente sua capacidade de responder as situações e de se guiar através delas como requerido (Beardslee W.R., 1981);
- Repertório de abordagens para a resolução de problemas (Rutter M., 1985; Rutter M., 1987);
- Estilo de agir com foco no problema (Beardslee W.R., 1989);
- Habilidade de resolver problemas e de negociar soluções (Heinzer M., 1995);
- Avaliação realista da sua capacidade de agir (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Expectativa realista das conseqüências de seus atos (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Avaliação realista das situações (Beardslee W.R., 1981);
- Colocação dos eventos em perspectiva com os outros (Beardslee W.R., 1981);
- Tomar ações, ser organizadores (Beardslee W.R., 1983);
- Tomar ações com um objetivo definido em mente e algum tipo de estratégia de como alcançar o objetivo estabelecido (Rutter M., 1985; Rutter M., 1987);
- Habilidade de colocar objetivos mais específicos (Beardslee W.R., 1983);
- Estabelecer metas (Werner E., Smith R., 1982; Werner E., 1986; Werner E., 1990);
- Estabelecer padrões de alto desempenho para você próprio (Gjerde P., Block J., Block J.H., 1986);
- Maior orientação em realizar (Werner E., 1986; Werner E., 1990);
- Maior motivação em realizar (Losel F., Bliesener T., 1990);
- Realizadores (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Reflexivos ao se defrontar com novas situações (Garmezy N., 1991);
- Curiosidade (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Curiosidade e explorador (Gjerde P., Block J., Block J.H., 1986);
- Busca de inovação (Block J., Block J.H., 1980);
- Criatividade (Gjerde P., Block J., Block J.H., 1986; Higgins G.O., 1994);
- Maior responsabilidade (Wermer E., 1986);
- Determinação (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Solucionadores de problemas (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Fazedores (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Perseverantes (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Persistentes (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Controle interno (O’Grady D., Metz J.R., 1987; Werner E., 1986; Werner E., 1990; Fine M.A., Schwebel A.I., 1991);
- Controle sobre o ambiente (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Senso de estar no controle (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Flexibilidade na resolução de problemas (Higgins G.O., 1994);
- Flexibilidade (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Expectativa de mudanças agudas e repentinas durante o curso dos eventos (Beardslee W.R., 1989);
- Habilidade de se adaptar em circunstâncias de mudanças (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993);
- Habilidade de lidar com mudanças e se adaptar (Rutter M., 1985; Rutter M., 1987);
- Adaptabilidade (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Capacidade de alternar prontamente de assimilação para acomodação (Block J., 1982);
- Capacidade de ter recursos (Kadner K., 1989; Wagnild G., Young, H., 1990);
- Desejo de utilizar seus talentos, sejam eles quais forem, ao máximo (Werner E., 1986);

Padrões Filosóficos e Religiosos:

- Reflexão acerca de você mesmo e dos eventos (Beardslee W.R., 1989);
- Compromisso com a reflexão (Higgins G.O., 1994);
- Crença de que a vida possui significado (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993);
- Percepção de si próprio com valor e significado (Heinzer M., 1995);
- Percepção do significado da vida (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Valorização da contribuição de cada um (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Crença de que o auto-conhecimento possui valor (Beardslee W.R., 1989);
- Crença de que é possível se encontrar significados positivos nas experiências (Higgins G.O., 1994);
- Fé na formação de uma visão positiva do mundo (Higgins G.O., 1994);
- Convicção de que tempos melhores ainda estão porvir (Rabkin J. Remien R., Katoff L., Williams J., 1993);
- Percepção de que a vida de cada um é única (Wagnild G., Young, H., 1990);

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Senso de valor e crença no que se faz (Beardslee W.R., 1983);
- Forte senso de integridade pessoal (Beardslee W., Podorefsky D., 1988);
- Perspectiva equilibrada das experiências e da vida (Wagnild G., Young, H., 1990);
- Crença na auto-ajuda (Werner E., 1986);
- Reflete as mudanças ao longo do tempo (Beardslee W., Podorefsky D., 1988).

Segundo Nelson, R. (1997), existem muitos modos diferentes de se desenvolver resiliência. No entanto, a autora escolheu dez habilidades segundo as quais, quando exercitadas conduzem a uma maior habilidade de ser resiliente. Estas seriam:

- Manter o senso de humor e perspectiva;
- Aprender a lidar com o estresse característico das situações de mudança;
- Permitir-se enfraquecer, recuar, sentir dor, se curar e retornar ao estado original;
- Saber lidar com o ódio;
- Manter positiva sua auto-estima;
- Ser capaz de visualizar um futuro melhor;
- Ser criativo;
- Tornar-se um sobrevivente repleto de recursos;
- Assumir riscos (ter coragem);
- Manter a fé.

Para Flach, F. (1988) as características de um indivíduo resiliente seriam:

- Forte sensação de auto-estima;
- Independência no pensar e agir, sem medo ou relutância de confiar nos outros e de agir;
- Habilidade de interagir, ter uma boa rede de amigos estabelecida incluindo alguns amigos próximos e confidentes;
- Auto nível de disciplina pessoal e senso de responsabilidade;
- Reconhecimento e desenvolvimento dos seus próprios talentos e dons;
- Abertura e receptividade para novas idéias;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Disposição e espontaneidade para sonhar;
- Ampla área de interesses;
- Senso de humor;
- Capacidade de perceber seus próprios sentimentos e os de outros e habilidade de comunicá-los de maneira apropriada;
- Alta tolerância a angústia, aflição, desgraça e tormento;
- Compromisso com a vida e estruturação filosófica na qual as experiências pessoais são interpretadas e vivenciadas com sentido e com esperança, mesmo quando aparentemente há momentos de desencanto, desânimo e tristeza;
- Autonomia;
- Criatividade;
- Um corpo saudável.

Para Higgins, (1994) as características seriam:

- QI superior;
- Criatividade;
- Alto nível de desenvolvimento do ego;
- Bons relacionamentos sociais na infância, adolescência e juventude;
- Ativismo social e político;
- Auto-propelido;
- Crê que conhecimento é poder e que seu futuro depende de mudanças ativas da sua própria vida;
- Otimismo;
- Conhecimento da própria eficácia, competência e tenacidade para o trabalho;
- Auto-estima.

Segundo Conner, D. (1992) os indivíduos resilientes podem ser organizados em categorias que refletem as cinco características básicas da resiliência, ou seja:

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Demonstrar um senso de segurança e autoconfiança baseados na sua visão de que embora complexa, a vida é repleta de oportunidades (positiva);
- Ter uma clara visão do que se deseja alcançar (foco);
- Demonstrar uma flexibilidade especial quando frente a incerteza (flexibilidade);
- Desenvolver uma abordagem estruturada para gerenciar ambigüidade (organização);
- Fazer parte das mudanças ao invés de se defender delas (pro-atividade).

Desta forma, segundo o autor, pessoas resilientes seriam positivas, focadas, flexíveis, organizadas e pró-ativas. Estas cinco características básicas de resiliência seriam manifestadas por certas crenças, comportamentos, habilidades e áreas de conhecimento. Listadas abaixo estão atributos que, segundo o autor, são mais dignos de nota para cada uma destas características.

Atributos:

1. Positivos - Visão da Vida como Desafiadora mas Repleta de Oportunidades:

- Interpreta o mundo como tendo múltiplas faces que se sobrepõem;
- Espera que o futuro seja repleto de variáveis que mudem constantemente;
- enxerga os problemas como um resultado natural do mundo em contínua mudança;
- enxerga a vida mais repleta de paradoxos do que de contradições;
- Embora enxergue que as maiores mudanças sejam desconfortáveis, acredita que nelas podem existir oportunidades escondidas;
- Acredita que se pode aprender lições importantes nas mudanças;
- enxerga a vida como recompensadora.

2. Foco – Visão clara do que Deve ser Alcançado:

- Mantém uma forte visão que serve tanto como fonte de proposições quanto como diretriz para se restabelecer perspectivas após problemas significativos.

3. Flexibilidade – Ser flexível quando Respondendo às Incertezas:

- Acredita que as mudanças são um processo gerenciável;
- Possui uma alta tolerância à ambigüidade;
- Necessita de pouco tempo para se recuperar de situações adversas ou desapontamentos;
- Sente-se encorajado e fortalecido durante o processo de mudanças;
- Reconhece suas próprias forças e fraquezas e sabe quando deve aceitar seus limites internos e externos;
- Desafia, e quando necessário, modifica sua próprias certezas e padrões de referência;
- Acredita que deva nutrir relacionamentos para apoio;
- Demonstra paciência, entendimento e humor quando confrontado com a mudança.

4. Organizado – Aplica Estruturas que Ajudam a Gerenciar a Ambigüidade:

- Identifica os assuntos básicos contidos em situações confusas;
- Consolida o que aparenta ser vários projetos de mudanças não correlacionados em um único tema, sem grande esforço;
- Estabelece, e quando necessário, renegocia prioridades durante o processo de mudanças;
- Gerencia muitas tarefas simultaneamente e com sucesso;
- Consegue manter o estresse restrito a uma área de modo que ele não influencie em outros projetos ou na sua própria vida;
- Reconhece quando deve pedir ajuda aos outros;
- Somente se engaja em uma ação maior após cuidadoso planejamento.

5. Pro-atividade – Engajar nos Processos de Mudança ao invés de Evitá-los:

- Determina quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Usa os recursos que dispõe criativamente de modo a reformular a situação de mudança, improvisa novas formas de abordagem e manobra de modo a obter uma vantagem;
- Aceita riscos a despeito de haver conseqüências potencialmente negativas;
- Obtém lições importantes a partir de experiências relacionadas com os processos de mudanças e as utiliza novamente quando em situações similares;
- Responde aos problemas investindo sua energia na resolução de problemas e no trabalho em equipe;
- Influencia os outros a resolver seus conflitos.

5. Resiliência:

Embora estejamos vivendo num mundo de rápidas e variadas transformações, onde a cada dia os sinais de complexidade se tornam mais evidentes, é possível minimizarmos os efeitos destas transformações em nossas vidas e organizações. Para tanto, basta procurarmos aumentar o nosso grau de resiliência bem como das pessoas que constituem nossas organizações, ou seja, seus recursos humanos.

O conceito de resiliência tem intrigado as pessoas por séculos. Os antigos gregos perceberam que para se tornar resilientes eles deveriam possuir o que chamavam de “inteligência prática”, que por sua vez seria o resultado da nossa capacidade de adaptação, da nossa capacidade de estar sempre preparado e do nosso direito à escolha. Para os gregos, esta faculdade permitir-nos-ia influenciar nosso futuro.

A agilidade e a coragem que as pessoas resilientes demonstram em face da adversidade resultam de uma elasticidade que as permite permanecer relativamente calmas em ambientes em que não se pode prever o que está por vir; elas podem então, retornar ao seu estado original após serem submetidos ao estresse causados por esta mudança. De fato, quando as pessoas resilientes se defrontam com a ambigüidade, a ansiedade, e a perda de controle que acompanham uma forte mudança, elas tendem a se tornar indivíduos mais fortes e a crescer com base em suas experiências, ao invés de se sentirem esgotadas e derrotadas.

As pessoas resilientes experimentam os mesmos medos e apreensões que qualquer um quando submetidos a tensão de uma mudança. Entretanto, elas são capazes de manter seus padrões de produtividade e de qualidade bem como sua estabilidade física e emocional enquanto que buscando atingir seus objetivos.

Utilizando as observações realizadas pelos autores sobreviventes descritas no capítulo anterior, pude verificar quais as características importantes para permitir que uma pessoa sobreviva a uma situação de mudança extrema. Analisando a bibliografia disponível

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

sobre resiliência, foi possível verificar que as características seriam as mesmas encontradas por outros autores em suas pesquisas sobre situações de alto estresse.

As organizações, assim como os indivíduos, possuem uma velocidade na qual elas operam melhor. Esta velocidade reflete o grau com que uma organização pode absorver uma mudança enquanto que minimizando um comportamento não funcional que poderia por em risco a sua adaptação. Pode-se dizer, que a capacidade de uma organização de assimilar de um modo eficiente e eficaz os processos de transição em que se encontra é limitada assim como para os indivíduos, pelo seu nível de resiliência.

Charles Darwin nos ensinou que na natureza existirão mais perdedores do que vencedores. A maior parte dos membros de uma espécie desaparecem ao invés de sobreviverem; é a decorrência de uma simples lei da natureza. Da mesma forma, existem mais organizações que iniciam o processo de mudanças do que aquelas que podem sustentá-lo com sucesso.

Por vencedores, eu me refiro aqueles indivíduos ou organizações que gerenciam as mudanças numa velocidade que lhes permitam efetivamente implementar todos os aspectos técnicos e humanos necessários pelo período de transição no tempo certo e com os recursos dentro do orçado. Perdedores são aqueles indivíduos ou organizações que buscam projetos de mudanças muito tarde ou que estabeleçam mudanças menores do que aquelas necessárias para que permaneçam competitivos. Os vencedores são capazes de obter todos os benefícios de suas iniciativas. Os perdedores são vítimas do processo de mudança que quase nunca alcançam seus objetivos e quando os alcançam, são às custas de mais tempo e recursos do que haviam inicialmente previstos.

Nós passamos nossa vida numa contínua disputa entre as capacidades com que fomos abençoados e os desafios que enfrentamos. Capacidade aqui se refere as nossas habilidades e nossa disposição em aplicá-las. Pode-se afirmar que um indivíduo é tão forte quanto o mais fraco destes dois fatores. Os desafios que enfrentamos durante nossa vida consistem dos perigos que nós vemos e das oportunidades que nós aproveitamos.

Quando os desafios que nós encontramos são da mesma dimensão que as nossas capacidades, eles podem ser superados e nós em geral somos capazes de predizer qual

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

será o resultado desta situação. Todavia, quando os desafios são maiores do que nossas capacidades, este balanço é comprometido e nós em geral não somos capazes de prever antecipadamente o que acontecerá. Quando este equilíbrio se desintegra, nossas expectativas crescem e passamos a sofrer pela incerteza de nosso futuro. Neste momento, podemos experimentar os mais diversos sentimentos como confusão, medo, ansiedade, raiva e perda do equilíbrio emocional.

Enquanto que para algumas pessoas, este momento é observado como uma mudança negativa de suas vidas, para outras é visto como algo positivo, de que se pode esperar obter algum proveito. Uma mudança poderá ser percebida como sendo positiva ou negativa pelas pessoas, dependendo não apenas dos resultados que esta mudança trará em suas vidas, mas também do grau de influência que as pessoas poderão exercer sobre a situação.

Os eventos ruins em nossas vidas não seriam tão desagradáveis se nós pudéssemos interrompê-los quando eles ocorrem ou ao menos conseguíssemos nos antecipar a eles e então estarmos preparados para enfrentá-los quando ocorressem. Nós vemos as mudanças como sendo negativas, quando nós não estamos preparados para prevêê-las, quando nós não gostamos de suas implicações e quando nos sentimos despreparados para os seus efeitos. Assim, um fator crítico que afeta nossa percepção de uma mudança como sendo positiva ou negativa é o grau de controle que nós exercemos sobre nosso ambiente.

Uma mudança provoca uma crise quando ela vai contra os resultados que esperamos ou além deles. Os chineses expressam o conceito de crise com dois símbolos separados. Um dos caracteres representa o potencial de perigo enquanto que o outro conduz às oportunidades que se encontram escondidas. Pela combinação destes dois símbolos, os chineses procuram caracterizar o processo de mudança como sendo um paradoxo.

Segundo Conner (1992), observando o modo como as pessoas respondem ao estresse causado por uma mudança, ele encontrou duas orientações comuns às pessoas, cada uma das quais com uma percepção própria do momento de crise. Enquanto que uns tendem a ver primeiramente as implicações perigosas e negativas da situação, uma outra parte das

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

peessoas focam sua atenção na busca de novas oportunidades. O autor definiu estas populações como sendo tipo D (orientadas pela ameaça – *danger*) e pessoas do tipo O (orientadas pela oportunidade/desafio – *opportunity*).

Segundo o autor, as pessoas do tipo D, enxergam as mudanças como sendo uma crise que as ameaça e se sentem vítimas delas. Tais pessoas em geral não possuem uma proposta ou uma visão de suas vidas e, portanto, elas acham difícil reorientar seus passos quando um problema inesperado abala suas expectativas. Elas tendem a interpretar a vida como uma seqüência de termos binários, acreditando que as mudanças deveriam ocorrer de um modo lógico e ordenado. Desde que as maiores mudanças raramente ocorrem de tal forma, a tolerância por ambigüidade para uma pessoa do tipo D em geral é pouco desenvolvida. Para estas pessoas, a mudança é algo não natural, desnecessário e desagradável que as obriga a sair do conforto da estabilidade que se encontram.

Durante os períodos de incerteza, as pessoas do tipo D em geral se sentem inseguras sobre elas próprias e sobre suas habilidades em gerenciar a incerteza. Elas não estão preparadas para a dinâmica da mudança humana, sentindo a necessidade de se defenderem contra tudo aquilo que pareça misterioso, aleatório, que é comum nos momentos de mudança. Estas pessoas são freqüentemente relutantes em admitir a necessidade de uma mudança. Alguns dos mecanismos de defesa mais comuns utilizados por elas são:

- **Negação:** “Eu não vejo nada que sugira uma alteração no nosso curso planejado”;
- **Distorção:** “Bem, a informação não parece ser tão ruim para mim;”
- **Desilusão:** “Toda esta conversa sobre tecnologia não é nada além de ar. Nós não temos com o que nos preocupar; nenhum computador poderá fazer nossos trabalhos.”

Quando enfrentam uma mudança, as pessoas do tipo D, geralmente respondem de um modo reativo e não proativo. Elas procuram evitar enquanto podem, as forças da mudança nelas próprias e nos outros ao seu redor. Quando esta mudança não pode mais ser ignorada, elas possuem pouco tempo para planejar uma estratégia de resposta

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

apropriada. Independentemente do mecanismo utilizado, as pessoas do tipo D freqüentemente culpam e acusam alguém ou algo como sendo o responsável pelos problemas causados pela mudança. Este comportamento não apenas inibe a iniciativa para a resolução dos problemas como reduz a moral e o ânimo das pessoas que buscam criar uma solução. Como para cada ação corresponde uma reação de igual intensidade e em sentido oposto, para cada acusação e cada ataque deferido tem-se uma acusação e um ataque contrários. A energia que deveria assim ser utilizada para procurar uma solução para a crise causada pela mudança é assim desviada para atividades de autodefesa, resultando, em geral, num aumento da ansiedade e do sentimento de hostilidade entre as pessoas.

Já, segundo o autor, as pessoas do tipo O, respondem às mudanças de um modo totalmente diferente. Ainda que reconheçam o perigo da crise, elas se posicionam de modo a obter uma vantagem da situação, encarando a mudança como sendo uma oportunidade a ser explorada, ao invés de um problema a ser evitado.

Estas pessoas possuem em geral uma visão forte e clara de suas vidas, que lhes garantem uma fonte de significado, assim como um farol que ilumina seus caminhos e os guia através das adversidades causadas pela mudança. Quando uma ação inesperada as tira do curso, elas são capazes de se reorientar graças ao fato delas acreditarem que suas vidas possuem propósito. Este propósito pode ser expresso por suas crenças religiosas, suas convicções políticas, uma filosofia de vida, ou ainda por um objetivo que elas estejam buscando alcançar durante sua vida.

As pessoas do tipo O enxergam a vida como um conjunto de variáveis que estão sempre se alterando e interagindo umas com as outras de modo a produzir um número cada vez maior de combinações e de variáveis. As pessoas desta categoria acreditam que a cada dia surgirão novas oportunidades das quais dependerão novas escolhas que acabarão produzindo desafios ainda maiores.

Quando um problema ocorre, este grupo experimenta os mesmos sentimentos de desorientação apresentados pelas pessoas do tipo D, mas ao contrário destas, as pessoas do tipo O sentem uma menor necessidade de se defenderem contra seus sentimentos.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Elas encaram o problema e todo o desconforto que ele traz consigo como sendo uma parte necessária, embora desconfortável e indesejável, do processo de ajuste que terão que sofrer. Elas investem seu tempo e suas energias para desenvolver mecanismos que lhes permitam gerenciar o processo de transição e suas conseqüências ao invés de gastar seus recursos tentando evitá-los.

Os sobreviventes nos ensinam que existem características que podemos desenvolver a cada dia de modo a nos tornarmos pessoas preparadas para os momentos de crise e mudanças.

Para tanto, devemos aprender a separar as emoções causadas pelas mudanças do restante de nossas atividades, de modo a prevenir que o estresse a que você está submetido numa área de sua vida não acabe por causar danos em uma outra área. Tal pessoa seria por exemplo capaz de isolar a raiva ou a frustração que ela sente por um determinado grupo do escritório e não transferir estas emoções para outras pessoas no escritório ou ainda para os membros de sua família à noite. Tal comportamento proporcionaria a pessoa evitar a perda de seus recursos emocionais, que de outra forma seriam gastos para suprir uma escalada crescente de problemas em sua vida.

Uma outra lição que podemos tomar dos sobreviventes dos Campos, é a de que devemos evitar entrarmos em um processo de mudança para o qual sabemos que não possuímos os recursos necessários. Uma vez que conhecemos os limites de nossos recursos pessoais e de nossa organização, devemos recusar gastar tempo, dinheiro e energia perseguindo mudanças que não poderão ser implementadas com sucesso. Ao invés disso, devemos ser criativos de modo a procurar maximizar o uso dos recursos disponíveis. Devemos desafiar constantemente os paradigmas existentes e os padrões de referência de modo a buscar alternativas para que as mudanças sejam realizadas.

Devemos aprender a reconhecer quando pedir ajuda. Assim como os sobreviventes dos Campos de Concentração, devemos ser independentes e auto-suficientes, mas termos em mente que sempre que for necessário devemos procurar ajuda das pessoas que nos cercam, uma vez que estas podem possuir habilidades especiais que somadas às nossas permitam-nos alcançar objetivos comuns.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Uma outra lição que devemos aceitar é a de que devemos criar e cuidar de nossos relacionamentos. Um bom relacionamento pode fornecer a segurança, o apoio e a aceitação necessários para recuperar nossas energias e reaver nossa perspectiva e objetivos de vida. Para algumas pessoas, esta criação de relacionamentos é fornecida pela família e pelo círculo de amigos, e para outros ela é protegida através de organizações religiosas ou grupos de apoio da sociedade.

Um outro ponto importante, é aceitar que as mudanças fazem parte de nossas vidas e que portanto devemos estar preparados quando elas ocorrerem, caso contrário, sofreremos um choque quando as realidades que conhecemos repentinamente se alterarem. Devemos aceitar que o mundo jamais permanecerá sem que haja mudanças, uma vez que elas fazem parte da experiência humana. As mudanças devem ser encaradas como desafios repletos de problemas para serem resolvidos e oportunidades a serem exploradas, ao invés de algo terrificante a ser evitado.

Ao refletir sobre nossas vidas, devemos estar conscientes de que a vida não seguirá um rumo lógico, de modo racional, compelindo-nos a decisões do tipo certo ou errado. Ao invés disto, devemos esperar ser confrontados com sinais confusos, misturados que devem ser decifrados e sobre os quais deveremos reagir. Os sobreviventes nos ensinam que estarão melhor preparados para lidar com estas situações as pessoas que estejam treinadas para enxergar os paradoxos que freqüentemente se encontram abaixo da superfície do que aparenta ser uma situação repleta de contradições.

Um outro ponto que devemos buscar em nossas vidas é a capacidade de ponderar, analisar cada situação e uma vez estabelecido nossos objetivos, agir de modo frio e calculista de modo a alcançarmos nossa meta. Os sobreviventes mostraram que é possível se obter oportunidades escondidas dentro de situações de risco, manter o senso de humor em situações sérias, alcançar a ordem no meio do caos, a paciência necessária em situações de urgência, a constância que existe mesmo nas situações de transição, e o fato de que ainda que busquemos a perfeição, devemos aceitar que ela é impossível de se obter.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

A habilidade de responder de um modo construtivo e positivo ao período de transição não é devido a existência de qualquer imunidade especial aos problemas associados às mudanças. Quando nos defrontamos com um processo de ruptura da estruturas que conhecemos, todos nós nos sentimos vulneráveis e desconfortáveis, confusos, ansiosos e estressados. A principal diferença entre os sobreviventes e os outros não está no sentimento de desconforto gerado pela mudança – uma vez que ambos sentem as mesmas emoções. Na verdade, a diferença entre eles reside nas reações que cada um apresenta frente a estas emoções.

Enquanto que os derrotados tendem a se tornar imóveis e reagirem com medo, negações ou complacência, os sobreviventes reconhecem o desconforto como um sinal que ativa seus mecanismos de adaptação permitindo-lhes se ajustar as novas situações. Os sobreviventes seriam pois mais rápidos em determinar que uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa. Ao invés de permanecer culpando aos outros pelo inesperado, eles incorporam em si as lições que esta mudança gerou, criando novos padrões de referência que lhes permitirão um melhor entendimento da situação.

6. Conclusões:

Como é possível de se verificar neste trabalho, existem características que permitiram aos judeus e demais presos políticos e religiosos, durante a Segunda Guerra Mundial preservarem a sua integridade psicológica frente a uma situação extrema, onde viram destruídas todas as formas de sua existência social, privados de todos os sistemas de apoio como família, amigos e posição social. Da mesma forma, pudemos verificar que assim como para os prisioneiros dos Campos de Concentração, os trabalhadores, ao se tornarem desempregados, acabam sofrendo um impacto psicológico semelhante. Em ambos os casos, a degradação psicológica acaba pondo em risco a sobrevivência dos indivíduos, acelerando o processo de autodestruição.

Através da metodologia empregada (comparação entre as obras dos autores-prisioneiros buscando as características invariáveis), encontramos as seguintes características que permitiram aos prisioneiros manter a sua integridade psicológica e assim sobreviver, para cada um dos autores:

- **Bruno Bettelheim:** Vontade de viver, auto-estima, amor-próprio, respeito-próprio, cuidar de suas vidas, esperança, crença, autonomia, iniciativa própria, autodeterminação, buscar significado da vida; auto-afirmação, preservação de sua identidade e sorte;
- **Primo Levi:** Sorte, ter boa saúde, curiosidade, vontade de continuar vivo, auto-estima, autonomia (ter opção), boa aparência, disciplina, cortesia, auto-preservação, adaptação (flexibilidade), inteligência, intuição, possuir objetivos futuros, ser saudável, fé, autocontrole, autodeterminação, autoconfiança, astúcia, estabelecer relações humanas e perseverança;
- **Jorge Semprun:** Vontade de viver, sorte, boa saúde e curiosidade;
- **Víctor Frankl:** auto-estima, crer no futuro, ter metas futuras, esperança, sentido da vida, ter fé, ter objetivo, ter missão, religiosidade, sorte, bom senso; autonomia (a

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

última liberdade de escolher esta ou aquela atitude diante das condições expostas), senso de humor e auto-concentração.

Pode-se verificar ainda, que as características que denotam os sobreviventes podem ser comparadas aquelas observadas aos que superaram outras situações extremas como doenças terminais, abusos durante a infância, perda de entes durante a infância, como demonstram os estudos sobre resiliência citados anteriormente no capítulo 4 (Revisão da literatura sobre Resiliência).

Utilizando a mesma classificação utilizada por Polk (1997) para determinar os grupos de características que denotam um indivíduo resiliente, para as características obtidas na análise das obras pesquisadas chegou-se a:

Padrões disposicionais:

- Autonomia e controle pessoal;
- Disciplina;
- Vontade própria;
- Certo egoísmo;
- Mecanismos de proteção ao ego;
- Auto-preservação;
- Inteligência;
- Intuição;
- Robustez;
- Escolher sua própria posição;
- Preservar sua personalidade;
- Força da riqueza de sua personalidade;
- Senso de humor.
- Auto-concentração;
- Inteligência superior;
- Inteligência,
- autocontrole, autoconfiança;
- Auto-afirmação;
- Capacidade física;
- Auto-estima;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Padrões Relacionais:

- Ser amigável;
- Significado de suas relações;
- Formar relações;
- Competência para o trabalho;
- Ser cálido e próximo dos outros;
- Estabelecer vínculos emocionais;
- Preservar aspectos importantes de seus interesses e posicionamentos antigos;
- Solidariedade;
- Capacidade de ajuda mútua;
- Apoio amigável;
- Padrões de conduta;
- Liberdade, dignidade e ajuda mútua;
- Buscar apoio de alguém.

Padrões Situacionais:

- Capacidade de se abstrair da realidade;
- Fantasiar;
- Acreditar em sorte;
- Ter devaneios;
- Buscar outras atividades do espírito.
- Capacidade de antever ou prever o futuro;
- Vida mental rica (no sentido de multiplicidade de interesses);
- Ter metas futuras;
- Avaliação correta da situação;
- Cortesia;
- Criatividade;
- Ter coragem;
- Ser amigável;
- Decisão;
- Convicção;
- Bom senso;
- Iniciativa própria;
- Escolher suas atitudes;
- Afirmar sua liberdade;
- Preservar sua independência;
- Manter o controle;
- Domínio das próprias decisões;
- Criar opções;

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

- Adaptação ao meio;
- Capacidade de adaptação;
- Possuir objetivos futuros;
- Possuir planos futuros;
- Efetuar planejamento de longo alcance;
- Flexibilidade porém buscando os objetivos com rígida disciplina interior, sem piedade por si nem pelos outros;
- Ser astuto;
- Ser hábil;
- Capacidade de utilizar todos seus recursos disponíveis em benefício próprio;
- Objetividade e coerência;
- Autodeterminação;
- Frieza para executar seus objetivos;
- Organização;
- Ser perseverante;

Padrões Filosóficos e Religiosos:

- Vontade de viver;
- Amor próprio;
- Respeito próprio;
- Filosofia consistente, seja moral, política ou social;
- Cuidar de suas vidas (a vida tem valor);
- Esperança;
- Crença;
- Crer no futuro;
- Crer no por quê de suas vidas;
- Idealizar metas futuras, Crer que sua vida possui metas futuras;
- Ver sentido mesmo na dor;
- Procurar sentido no viver e no morrer;
- Ter religião;
- Ter crenças religiosas;
- Buscar a integração interior;
- Crer num sentido da vida;
- Ter fé;

Partindo do pressuposto de que resiliência possa ser aprendida e desenvolvida, pode-se concluir que as organizações devem investir para que seus funcionários ao invés de olharem para as mudanças como um evento misterioso, possam entendê-las como um processo compreensível que pode ser gerenciado. Esta perspectiva permite que as pessoas evitem se sentir como vítimas durante a fase de transição, uma vez ela promove em todos a confiança de que uma mudança pode ser planejada e habilmente executada.

A habilidade de responder de um modo construtivo e positivo ao período de transição como pudemos observar ao longo deste trabalho, não é devido a existência de qualquer imunidade especial aos problemas associados às mudanças. Quando nos defrontamos com um processo de ruptura da estruturas que conhecemos, todos nós nos sentimos vulneráveis e desconfortáveis, confusos, ansiosos e estressados. A principal diferença entre os ditos “sobreviventes” e os outros não está no sentimento de desconforto gerado pela mudança – uma vez que ambos sentem as mesmas emoções. Na verdade, a diferença entre eles reside nas reações que cada um apresenta frente a estas emoções.

Enquanto que os derrotados tendem a se tornar imóveis e reagirem com medo, negações ou complacência, os sobreviventes reconhecem o desconforto como um sinal que ativa seus mecanismos de adaptação permitindo-lhes se ajustar as novas situações. Os sobreviventes seriam pois mais rápidos em determinar que uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa. Ao invés de permanecer culpando aos outros pelo inesperado, eles incorporam em si as lições que esta mudança gerou, criando novos padrões de referência que lhes permitirão um melhor entendimento da situação.

Ao encontrar o conjunto de características que permitiram aos prisioneiros dos Campos de Concentração criar esta aparente invulnerabilidade frente a situações de grande estresse (denominadas situações extremas), espera-se poder desenvolvê-las nas organizações, de modo a que os trabalhadores possam estar melhor preparados para enfrentar os desafios que estão porvir, procurando transformar os eventos difíceis que venham a enfrentar em experiências de crescimento pessoal.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

Desta forma, estar-se-á garantindo aos milhões de prisioneiros que passaram pelos Campos, a certeza de que de alguma forma, seus sofrimentos não foram em vão. As lições ensinadas pelos sobreviventes poderão ajudar àqueles que a cada dia perdem seus empregos e se vêem marginalizados e excluídos numa sociedade que nos define em termos de nossos empregos e da nossa capacidade em consumir, a manter sua esperança de vencer as dificuldades e sair fortalecido das mesmas.

Acredito que Resiliência é um assunto fascinante e que ainda pode ser melhor explorado para desenvolver os Recursos Humanos nas organizações. Como sugestão para próximos trabalhos, identifico a possibilidade de se criar, com base nas características levantadas neste trabalho, um questionário que possa ser utilizado para quantificar o grau de resiliência dos indivíduos. Caso seja possível quantificar o grau de resiliência dos indivíduos, poder-se-ia utilizar este instrumento para medir os níveis de resiliência das organizações, procurando desenvolvê-la e intensificá-las nas áreas da organização sob maior estresse. Isto poderia ser realizado através de treinamentos, acompanhamento psicológicos, programas de motivação, buscando adequar os recursos humanos da organização aos novos tempos de incerteza e competiç

7. Referências Bibliográficas:

1. Adler, P.A. & Adler, P.; Observational Techniques em Denzin, N.K. & Lincon, Y.S.; Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 1994, 377-392.
2. Améry, J.; An intellectual in Auschwitz, Oxford University Press, 1998, 160 p.
3. Bardin, L.; Análise de Conteúdo. Edições 70, Ltda, 1977, 225 p.
4. Beardslee, W.R. & Podorefsky, D.; Resilient adolescents whose parents have a serious affective and other psychiatric disorders: importance of self understanding and relationships. American journal of Psychiatry, 1988, 145, 63-69 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
5. Beardslee, W.R.; Commitment and endurance: a study of the civil rights workers who stayed. American Journal of Orthopsychiatry, 1983, 53, 34-42 em Why Some Children Succeed Despite the Odds. New York, NY: Praeger, 1991 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
6. Beardslee, W.R.; Self understanding and coping with cancer em Koocher, G.& O'Malley, J.; The Damocles Syndrome: Psychosocial Consequences of Surviving Childhood Cancer, New York, NY: McGraw-Hill, 1981 em Why Some Children Succeed Despite the Odds. New York, NY: Praeger, 1991 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
7. Beardslee, W.R.; The role of self-understanding in resilient individuals: The development of a perspective. American Journal of Orthopsychiatry, 1989, 59, 266-278 e em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.

Dissertação de MBA: “Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente”

8. Bebbington, P.E., Sturt, E., Tennant, C. & Hurry, J.; Misfortune and resilience: A community study of women. *Psychological Medicine*, 1984, 14, 347-363.
9. Becker, H.S.; *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo, Editora Hucitec, terceira edição, 1997, 178 p.
10. Bettelheim, B.; *O coração informado*, segunda edição. Editora Paz e Terra S/A, 1985, 233 p.
11. Bettelheim, B.; *Sobrevivência e outros estudos*. Editora Artes Médicas Sul LTDA, 1989, 400 p.
12. Block J., Block J.H.; The role of ego control and ego resiliency in the organization of behaviour em Collins W.A.; *Development of Cognition, Affect, and Social Relations*. Hillsdale, NJ, Erlbaum; 1980 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
13. Block J.; Assimilation, accommodation, and the dynamics of personality development. *Child Development*, 1982, 53, 281-295 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
14. Borowski, T.; *Le monde de pierre (incluindo Aux douches, messieurs-dames)*. Paris, Calmann-Lévy, 1964 em Todorov, T.; *Em face do extremo*. M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda - Papyrus Editora, 1994, 350 p.
15. Brown, W.K. & Rhodes, W.A.; *Why Some Children Succeed Despite the Odds*. New York, NY: Praeger, 1991 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
16. Byrne, C., Love, B., Browne, G., Brown, B., Roberts, J. & Streiner, D.; The social competence of children following burn injury: A study of resilience. *Journal of Burn and Care and Rehabilitation*, 1986, 7, 247-252.
17. Caplan, G.; Loss, stress, and mental health. *Community Mental Health Journal*, 1990, 26, 27-48.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

18. Cone, J.D. & Foster, S.L.; Dissertations and Theses from Starting to Finish: Psychology and Related Fields. Washington: American Psychological Association, 1993.
19. Conner, D.R.; Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. Villard Books, 1992, 282 p.
20. Cottle, T.T.; When you stop you die, Commonweal, 19 de Junho, 1992, p.16
21. Delbo, C.; Auschwitz et après (I. Aucun de nous ne reviendra; II. Une connaissance inutile; III. Mesure de nos jours). Paris, Minuit, 1970-1971 em Todorov, T.; Em face do extremo. M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda - Papirus Editora, 1994, 350 p.
22. Des Pres, T.; The Survivor. Oxford University Press, 1976. 218 p.
23. Doron, R. and Parot, R.; Dicionário de Psicologia. Editora Ática, 1998, 863 p.
24. Druss, R.G. & Douglas, C.J.; Adaptive responses to illness and disability. Healthy denial. General Hospital Psychiatry, 1988, 10, 163-168.
25. Egeland, B., Carlson, E. & Sroufe, L.A.; Resilience as a process. Development and Psychopathology, 1993, 5, 517-528.
26. Fernández-Ballesteros, R.; Introducción a la Evaluación Psicológica. Madrid: Ediciones Pirámide, vol 1, 1996.
27. Fine, M.A. & Schwebel, A.I.; Resiliency in black children from single parent families em Brown, W.K. & Rhodes, W.A.; Why Some Children Succeed Despite the Odds. New York, NY: Praeger, 1991 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
28. Flach, F.F.; Resilience: Discovering a new strength at times of stress. New York, Fawcett Columbine, 1988, 270 p.
29. Frankl, V.; Um Psicólogo no Campo de Concentração, Editora Herder, s.d., 110 p.
30. Fromm, E.; A revolução da esperança - por uma tecnologia humanizada. Círculo do Livro S.A., s.d., 190 p.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

31. Garmezy, N., & Nuechterlein, K.; Invulnerable children: The fact and fiction of competence and disadvantage. *American Journal of Orthopsychiatry*, 1972, 42, 328-329.
32. Garmezy, N.; Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry*, 1993, 56, 127-136.
33. Garmezy, N.; Resilience and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 1991, 34(4), 416-430 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
34. Garmezy, N.; Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric Annals*, 1991, 20(9), 462-466 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
35. Garmezy, N.; Stressors of childhood em Garmezy, N.& Rutter M.; *Stress, Coping, and Development in Children*. New York, NY, McGraw-Hill; 1983.
36. Gjerde, P., Block, J. & Block, J.H.; Egocentrism and ego resiliency: personality characteristics associated with perspective taking from early childhood to adolescence. *Journal of Personality Social Psychology*, 1986, 51, 423-434 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
37. Goleman, D.; *Inteligência emocional*. Editora Objetiva LTDA, 1995, 370 p.
38. Goodwin, C.J.; *Research in Psychology: Methods and Design*. Nova York, John Wiley & Sons, 1995.
39. Heinzer, M.; Loss of a parent in childhood: attachment and coping in a model of adolescent resilience. *Holistic Nursing Pract.*, 1995, 9, 27-37 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
40. Higgins, G.O.; *Resilient adults: overcoming cruel past- first edition*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 1994, 373 p. e em *Why Some Children Succeed Despite the Odds*.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

- New York, NY: Praeger, 1991 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
41. Holanda, A. B.; Novo dicionário da língua portuguesa. Editora Nova Fronteira, segunda edição, 1986, 1838 p.
42. Honzik, M.P.; Life-span development. *Annual Review of Psychology*, 1984, 35, 309-331.
43. Johnson H., Glassman M., Fiks, K. & Rosen, T.; Resilient children: individual differences in development outcome of children born to drug abusers. *J. Genet, Psychology*, 1990, 151, 523-539 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
44. Kadner K.; Resilience, responding to adversity. *Journal of Psychosocial Nursing*, 1989, 27, 20-25 e em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13..
45. Khalfa, J.; What is Intelligence? Cambridge University Press, 1994, 1-3.
46. Leontieff, W. e Duchin, F.; The future impact of automation on workers. Nova Iorque: Oxford University Press, 1986
47. Levi, P.; É isto um homem?. Editora Rocco, 1988, 175 p.
48. Losel, F., Bliesener, T.; Resilience in adolescence: a study on the generalizability of protective factors em Hurrelmann, K. & Losel, F.; *Health Hazards in Adolescence*. New York, NY: Walter de Gruyter, 1990 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
49. Luthar, S. & Zigler, E.; Intelligence and social competence among high risk adolescents. *Development and Psychopathology*, 1992, 4, 287-299.
50. Luthar, S.S.; Annotation: Methodological and conceptual issues on research on childhood resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 1993, 34, 441-453.
51. Massaro, G.; Loucura, uma proposta de ação. Editora Flumen, 1990, 199 p.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

52. Masten, A.S. & O'Connor, M.J.; Vulnerability, stress, and resilience in the early development of a high risk child. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 1989, 28, 274-278.
53. Moraes, M.C.L. & Rabinovich, E.P.; Resiliência: Uma Discussão Introdutória. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, São Paulo, 1996, 6(1/2), 10-13.
54. Moura, M.L.S., Ferreira, M.C & Paine, P.A.; Manual de elaboração de projetos de pesquisa. Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998, 134 p.
55. Müller, F.; *Trois ans dans une chambre à gaz d'Auschwitz*. Paris, Pygmalion, 1980 em Todorov, T.; *Em face do extremo*. M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda - Papirus Editora, 1994, 350 p.
56. Nelson, R.; *Bounce Back! Creating Resilience from Adversity*. Words Worth Professional Communications, Toronto, 1997. 128 p.
57. O'Connell, R.A. & Mayo, J.A.; The role of social factors in affective disorders: A review. *Hospital and Community Psychiatry*, 1988, 39, 842-851.
58. O'Grady, D.& Metz, J.R.; Resilience in children at high risk for psychological disorder. *Journal of Pediatrics Psychology*, 1987, 12, 3-23 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
59. Pawelczynska, A.; *Values and violence in Auschwitz*. Berkley-Los Angeles-Londres, University of California Press, 1979 em Todorov, T.; *Em face do extremo*. M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda - Papirus Editora, 1994, 350 p.
60. Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
61. Poulson, M.K.; *Strategies for building resilience in infants and young children at risk*. *Infants Young Children*, 1993, 6, 29-40 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

62. Rabkin, J., Remien, R., Katoff, L., Williams, J.; Resilience in adversity among long-term survivors of AIDS. *Hosp. Community Psychiatry*, 1993, 44, 162-167 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
63. Rabusque, E. A.; *Antropologia Filosófica, um estudo sistemático*. Editora Vozes Petrópolis, 1986, p. 69-70 e 87-90.
64. Richardson, G.E., Neiger, B.L., Jensen, S., & Kumpfer, K.L.; *The Resilience Model. Health Education*, 1990, 21(6), 33-39.
65. Richmond, J.B. & Beardslee, W.R.; *Research and practical implications for pediatricians. Developmental and Behavioral Pediatrics*, 1988, 9, 157-163.
66. Rifkin, J.; *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. MAKRON Books do Brasil Editora Ltda, 1996. 348p.
67. Robson, B.E.; *Children of divorce: some do cope* em Brown, W.K. & Rhodes, W.A.; *Why Some Children Succeed Despite the Odds*. New York, NY: Praeger, 1991 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
68. Rutter, M.; *Psychosocial resilience and protective mechanisms*, em Rolf, J. Masten A., Cicchetti, D., Nuechterlein, K. & Weintraub, S.; *Risk and protective factors in the development of psychopathology*, New York, Cambridge University Press, 1990, 181-214.
69. Rutter, M.; *Psychosocial resilience and protective mechanisms. American Journal of Orthopsychiatry*, 1987, 57, 316-331e em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
70. Rutter, M.; *Resilience in the face of adversity. British Journal of Psychiatry*, 1985, 147, 598-611 e em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience. Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

71. Rutter, M.; Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 1993, 4, 626-631.
72. Rutter, M.; stress, coping, and development: some issues and some questions. *Journal Child Psychology and Psychiatry*, 1981, 22, 323-356.
73. Salovey and Mayer, Emotional Intelligence. Cambridge University Press, 1995, 189 p. em Goleman, D.; Inteligência emocional. Editora Objetiva LTDA, 1995, 370 p.
74. Seabrook, J.; Unemployment, personal and social consequences. Tavistock Publications, London, 1989, 7-21.
75. Semprum, J.; A escrita, ou , A vida. Companhia das letras, 1995, 298 p.
76. Shaughnessy, J.J. & Zechmeister, E.B.; *Research Methods in Psychology*, terceira edição. New York, McGraw-Hill International Editions, 1994.
77. Smith, R.E., Smoll, F.L. & Ptacek, J.T.; Conjunctive moderator variables in vulnerability and research: Life stress, social support and coping skills, and adolescent sport injuries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 58, 360-370.
78. Tapscott, D.; *Economia Digital*. MAKRON Books do Brasil Editora Ltda, 1997. 368 p.
79. Tillion, G.; Ravensbrück. Paris, Seuil, 1988, terceira edição em Todorov, T.; *Em face do extremo*. M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda - Papirus Editora, 1994, 350 p.
80. Todorov, T.; *Em face do extremo*. M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda - Papirus Editora, 1994, 350 p.
81. Veyne, P.; *O inventário das diferenças*. Gradiva -Publicações, LTDA, 1989, 42 p.
82. Wagnild G.M. & Young, H.M.; Development and psychometric evaluation of the resilience. *Journal of Nursing Measurement*, 1993, 1(2), 165-178.
83. Wagnild G.M. & Young, H.M.; Resilience among older women. *Image Journal of Nursing School*, 1990, 22, 252-255 em Polk, L.V.; *Toward a Middle-Range Theory of Resilience*. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 - 13.

Dissertação de MBA: "Sobreviventes: Lições para Criar uma Organização Resiliente"

84. Werner, E.; Protective factors and individual resilience em Meisels, S., Shonkoff, J.; Handbook of Early Childhood Intervention, New York, NY:Cambridge University Press; 1990 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
85. Werner, E.; Resilient Children. *Young and Children*, 1984, 68-72.
86. Werner, E.; Resilient offspring of alcoholics: a longitudinal study from birth to age 18. *Journal of Stud. Alcohol*, 1986, 47, 34-40 em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
87. Werner, E.E. & Smith, R.S.; Vulnerable, but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth. New York, McGraw-Hill, 1982, 350 p. em Polk, L.V.; Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, volume 19/number 9, March 1997, 1 -13.
88. Wilson, M.N.; Mothers' and grandmothers' perceptions of parental behavior in three-generational black families. *Child Development*, 1984, 55, 1333-1339.

Abstract.

The aim of this study is looking for the characteristics that allowed the prisoners of nazi concentrating camps to survive extremely stressing situations during the Second World War, and verify if these characteristics can be observed and developed in the Human Resources of the Organizations under stress of competition and globalization.

Resilience is the capacity individuals have to bounce back after stressing situations, as those ones represented by the nazi Concentration Camps. The nimbleness and heartiness that resilient people show in the face of adversity result an elasticity that allows them to remain relatively calm in unpredictable environments; they can spring back repeatedly after being subjected to the stresses of change. The characteristics of survivors were based on the analysis of the books of some prisoners-writers.

It was possible to find that characteristics as self-esteem, self-control, autonomy, faith, self-belief, meaning of life, importance of the relationship among others are important to determinate the resilience of the individuals.