

---

# O processo de coping em funcionários de uma instituição financeira que vivenciaram uma operação de aquisição

## The Process of Coping in Workers of a Financial Institution who Experienced an Acquisition Process

MIRIAN LAURIANO RODRIGUES\*

MARIA IOLANDA SACHUK\*\*

ANDRÉ LUIS SILVA\*\*\*

### RESUMO

Neste artigo, teve-se por objetivo compreender o processo de *coping* nos funcionários que vivenciaram, no ano de 2000, a operação de aquisição da instituição pública onde trabalhavam, por uma instituição privada, para que assim, conseguissem permanecer trabalhando na instituição adquirente. A pesquisa é qualitativa, descritiva, corte temporal seccional com perspectiva longitudinal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e interpretados à luz da técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se que os funcionários lançaram mão de fatores de proteção internos (*coping*) para lidar com os impactos gerados no ambiente de trabalho. Este processo se deu em face da reinterpretação realizada pelos funcionários quanto à situação adversa vivenciada, de modo que assim, eles conseguiram flexibilizar seus comportamentos e

---

\* UNIFIL - Centro Universitário Filadélfia. Mestre em Administração pelo PPA (UEM/UEL - 2009). Professora do Centro Universitário Filadélfia (UniFil).

\*\* UEM - Universidade Estadual de Maringá. Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professora associada da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

\*\*\* FGV-EAESP - Esc. de Adm. de Emp. de SP da Fund. Get. Vargas. Doutorando em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. Mestre em Administração pelo PPA (UEM/UEL) - Universidade Estadual de Londrina. Pesquisador inscrito no grupo de estudo organizacionais.

ações para lidar com os fatores de risco que lhes gerou a condição de vulnerabilidade frente à situação de risco. Concluiu-se que houve indícios de processo de *coping* nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição e, então, eles superaram as adversidades do novo ambiente de trabalho conseguindo permanecer desenvolvendo suas atividades de trabalho na instituição adquirente. Assim, percebeu-se com a pesquisa que o conceito de *coping* da psicologia contribui sobremaneira para o entendimento do comportamento humano nas organizações.

**Palavras-chave:** aquisições, *coping*, fatores de proteção, organizações, relações de trabalho

## ABSTRACT

In this paper, the objective was to understand the process of coping in staff who lived in the year 2000, the acquisition of a public institution where they worked for a private institution, so that, managed to stay working in the acquiring institution. The research is qualitative, descriptive, temporal cut sectional with a longitudinal perspective. Data were collected through interviews, and interpreted in the light of the technique of content analysis. It was concluded that the employees have made use of internal protection factors (coping) to deal with the impacts in the workplace. This process was carried out in the face of reinterpretation by employees as to the adverse circumstances experienced, so they came away with their behavior and actions flexibility to deal with the risk factors that led to the condition of their vulnerability to risk. It was concluded that there was evidence of the process of coping in staff who have experienced the acquisition and then they overcame the hardships of getting new work environment to develop their activities remain on the job buyer. Thus, it was realized through research that the concept of psychological coping on way contributes to the understanding of human behavior in organizations.

**Key-words:** acquisitions, coping, protection factors, organizations, labor relations.

## 1 – INTRODUÇÃO

A complexidade no ambiente organizacional ocasionalmente desencadeia mudanças abruptas e constantes. Com isso, surgem

situações adversas a serem enfrentadas pelas pessoas no ambiente de trabalho, pois um novo contexto emerge deste processo, surgindo então a necessidade de adaptação a esta nova realidade.

Para lidar com os impactos gerados pelos processos de mudanças, as pessoas, por vezes, lançam mão de uma força interna, ou seja, de fatores de proteção, denominados de *coping*, os quais amenizam os impactos negativos gerados pela situação adversa sobre si. Isto ocorre porque o *coping* é um processo que dá condições para a pessoa reinterpretar a circunstância hostil com a qual se defronta, de modo que ela consegue flexibilizar o seu comportamento e ações no ambiente ao qual está inserida (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; BARLACH; MALVEZZI, 2010).

Há de se observar que o conceito de *coping* tem sido objeto de estudos na área das ciências humanas desde a década de 1940, sendo oriundo, especificamente, do movimento da psicologia positiva (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). No entanto, a sua utilização em pesquisas ainda é escassa, mesmo na área das ciências humanas, e delimita-se, sobremaneira, a estudos que buscam identificar quais fatores de proteção internos são lançados mão por crianças, adolescentes e/ou famílias que vivem em situações de risco (ANTONIAZZI, 1999; DELL'AGLIO; HUTZ, 2002).

Chama atenção o fato de que o contexto organizacional tem sido negligenciado para o estudo do processo de *coping*. Pois, percebe-se a importância que do conceito de *coping*, para o entendimento de como as pessoas conseguem lidar com as abruptas mudanças organizacionais, e como este conceito pode contribuir para a compreensão acerca de como elas conseguem lançar mão da capacidade de superar as situações adversas vivenciadas em ambientes de trabalho em transformação.

Assim, na tentativa de fazer que o conceito de *coping* ultrapasse as fronteiras das ciências humanas e adentre as ciências sociais aplicadas, neste artigo, levantou-se a seguinte pergunta: "Há indícios de processo de *coping* nos funcionários que vivenciaram, no ano de 2000, a operação de aquisição da instituição pública onde trabalhavam, por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho?" A busca por esta compreensão é, portanto, o objetivo deste artigo.

Para sistematizar o estudo em pauta, primeiramente, será apresentado o conceito de *coping*. Em seguida, o percurso metodológico da presente investigação. Posteriormente, a interpretação dos dados coletados. E por fim, as conclusões deste estudo.

## 2 – O CONCEITO DE COPING

O conceito de *coping* é oriundo do movimento da psicologia positiva e remonta a meados de 1940 (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). De modo geral, a manifestação do processo de *coping* ocorre mediante a existência de fatores de riscos vivenciados pelas pessoas. Para Yunes e Szymanski (2001), risco implica na alta probabilidade de consequências “negativas” para a pessoa, sendo então o *coping* o mecanismo de proteção interno desenvolvido para se adaptar e enfrentar o risco decorrente da adversidade vivenciada (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

Os fatores de proteção internos (*coping*), utilizados e desenvolvidos pelas pessoas em uma dada situação aversiva, segundo Tavares *et al* (2001), são direcionados com a função de reinterpretação do acontecido ou mesmo de tolerância à situação. Esta função do *coping* é essencial, já que a relação da pessoa com a situação adversa, geralmente, está permeada por avaliações de dano e ameaça que, por vezes, desencadeiam emoções negativas (TAVARES *et. al.*, 2001). Não por acaso, compreende-se que o *coping* é “o conjunto de estratégias utilizadas pelas pessoas para se adaptarem às circunstâncias adversas ou estressantes” (ANTONIAZZI; DELL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 273). Ou seja, são as estratégias lançadas mão pelas pessoas como forma de conseguir enfrentar as situações hostis com as quais se defrontam no decorrer da vida.

De acordo com Folkman e Lazarus (1980), clássicos estudiosos desta temática, o *coping* implica quatro pressupostos principais:

- (a) *coping* é um processo ou uma interação que se dá entre a pessoa e o ambiente;
- (b) sua função é de administração da situação estressora, ao invés de controle ou domínio da mesma;
- (c) os processos de *coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente da pessoa;
- (d) o processo de *coping* constitui-se em uma mobilização de

esforço, pela qual as pessoas irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar (reduzindo, minimizando ou tolerando) as demandas internas ou externas que surgem da interação com seu ambiente (FOLKMAN; LAZARUS, 1980, p. 223).

Embasando-se em tais pressupostos, compreender o *coping* como fatores de proteção internos desenvolvidos pela pessoa para enfrentar as adversidades, alicerça-se na premissa de que o modo pelo qual um dado fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente da pessoa, permite-lhe avaliar e reinterpretar as estressantes situações que vivencia. Nesse sentido, a reinterpretação realizada pela pessoa é a maneira utilizada para empreender seus fatores de proteção internos, o que lhe possibilita enfrentar os contextos aversivos que geram sua percepção de vulnerabilidade.

Segundo Yunes e Szymanski (2001, p. 28), “a palavra vulnerável origina-se do verbo latim *vulnerare*, que significa ferir, penetrar”. Devido a esta raiz etimológica, vulnerabilidade é um termo geralmente usado na referência de predisposições a desordens ou de susceptibilidade ao estresse, como: autoestima baixa, depressão, condições ambientais e determinados traços de personalidade que potencializam os efeitos do risco.

A existência de um fator de risco é imprescindível para que se caracterize a existência de uma situação potencial geradora de vulnerabilidade. Os fatores de risco relacionam-se com toda a gama de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

Exatamente para combater a condição de vulnerabilidade, gerada pelos fatores de risco, que as pessoas, por vezes, lançam mão de seus fatores de proteção internos. Contudo, há de se observar que o processo de *coping* detém suas premissas teóricas constituídas por distintas dimensões conceituais. Para que seja possível compreender suas especificidades, se faz necessário apresentar as diferentes contribuições realizadas por estudiosos desta temática.

Primeiramente, o processo *coping* desenvolvido pela pessoa não busca eliminar permanentemente o fator de risco com o qual se de-

fronta, pois nestas circunstâncias “dificilmente se poderia encontrar os problemas nem mesmo as respostas de *coping* para enfrentá-los” (PERLIN; SCHOOLER, 1978, p. 8).

Contudo, a tentativa de proteção manifesta-se por uma estrutura de *coping* que pode ser desenvolvida pela pessoa quando ela modifica as condições que dão origem ao problema; controla o significado da experiência adversa de uma forma que neutralize seu caráter problemático; ou, mantenha as consequências emocionais geradas pelas situações/problemas, dentro de limites administráveis (PERLIN; SCHOOLER, 1978).

Embora se saiba como a estrutura de *coping* pode ser desenvolvida pela pessoa, tal estrutura não elucida o como eliminar os problemas advindos das adversidades. Mas ela torna evidente por quais circunstâncias a pessoa, frente às adversidades, estrutura seus mecanismos de proteção internos para impedir que as dificuldades vivenciadas se transformem em estresse emocional. É nesse sentido que a tentativa de proteção da pessoa procura “atenuar a relação entre as tensões da experiência de vida das pessoas e o estresse ocupacional que sentem” (PERLIN; SCHOOLER, 1978, p. 8).

Na concepção de Antoniazzi (1999), para estudar o conceito de *coping*, se faz necessário conhecer o conceito de defesa. O conceito de defesa tem por princípio que as pessoas frente a um fator de risco fazem uso de suas características inatas, de forma reativa, para se defenderem do risco vivenciado. Isto indica que a defesa, enquanto um processo, é motivada interna e inconscientemente por uma reação instintiva da pessoa. Ao ser um processo reativo frente ao risco, entende-se que a defesa em si inibe o desenvolvimento de novas características defensivas da pessoa, já que embora seja um processo de defesa reativo frente ao risco, não é necessariamente adaptativo.

Com estudos sobre o *coping*, ampliou-se a perspectiva de que a relação entre as pessoas e seu ambiente propicia o desenvolvimento de mecanismos de defesas adaptativos, principalmente, devido às distintas formas como as pessoas podem interpretar o que vem a ser adverso, bem como o que pode ser feito para enfrentar as situações de adversidade. Sob tais premissas, a defesa no contexto do *coping* é um processo adaptativo realizado pela pessoa diante das situações adversas que vivencia, de modo que os fatores de *coping*

tornam-se “um processo flexível e proposital, adequados à realidade e orientados para o futuro” (ANTONIAZZI, 1999, p. 9).

Apresentado os aspectos gerais do conceito de *coping*, ou seja, que se trata de fatores de proteção internos lançados mão pela pessoa, por meio de um processo flexível e proposital, para lidar com as situações adversas da vida, surge um estímulo à discussão sobre as formas pelas quais as pessoas se valem para enfrentar as situações adversas, por meio do processo de *coping*.

Uma das formas pela qual as pessoas lançam mão de seus fatores de proteção internos é denominada de aproximação. Esta forma propicia que a pessoa busque, por meio de suas características, desenvolver estratégias de enfrentamento capazes de modificar e neutralizar o fator de risco com o qual se defronta, sendo esta uma tentativa de superar a situação sem maiores danos. Esta forma de *coping* de aproximação, de acordo com Barlach (2005), também pode ser denominada como a forma focada no problema.

Outra forma de *coping* é a evitação, o que denota a tentativa da pessoa adaptar-se a situação hostil por meio da administração dos fatores estressantes vivenciados, de forma a preservar suas características/habilidades de comportamento, sem, contudo, buscar modificar a situação vivida. Para Barlach (2005), este processo caracteriza o *coping* focado na emoção aonde os esforços da pessoa dedicam-se a reduzir o desconforto associado à situação adversa vivenciada. Assim, a estratégia de evitação inclui tentativas cognitivas ou comportamentais de se manter longe do fator estressor, como: evitar o problema, fugir da situação ou deixar o tempo passar (DELL’AGLIO; HUTZ, 2002).

Para Yunes e Szymanski (2001), as formas de *coping* estão frequentemente acompanhando as distintas terminologias inerentes ao próprio conceito de *coping*, dentre as quais estão: habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos. Mas há de se observar que, especificamente, sobre o *coping* atrelado ao significado de estratégia, Dell’aglio e Hutz (2002, p. 5), consideram que representa “os esforços cognitivos e comportamentais utilizados frente a circunstâncias adversas”, seja por meio da forma de aproximação e/ou evitação da pessoa para com a situação adversa vivenciada.

Além das formas de *coping*, Beutler, Moos e Lane (2003) apontam que existem estilos de *coping*, de modo que faz-se necessário considerar que há uma tênue distinção entre o conceito de *coping* e estilos de *coping*. Sendo assim, faz-se aqui, neste artigo, a apresentação da referida distinção.

Primeiramente, o *coping* representa os fatores de resistência da pessoa advindos de seus traços comportamentais, o que o faz ser “entendido como um conceito descritivo relacionado à resistência por meio de traços comportamentais vinculados às características de personalidade da pessoa” (BEUTLER; MOOS; LANE, 2003, p. 1151).

Já os estilos de *coping* especificam-se nos ambientes estressantes que geram mudanças comportamentais e cognitivas, possíveis pela mescla entre um componente cognitivo com um afetivo da pessoa, que promove seu estilo de adaptabilidade (BEUTLER; MOOS; LANE, 2003). Desta maneira, os estilos de *coping* expandem a conceituação primária de *coping* que consiste somente na resistência por traços comportamentais.

Ressalta-se que as relações entre a pessoa e as circunstâncias do ambiente estressante vivenciado geram mudanças comportamentais e cognitivas, o que torna a adaptação um processo distinto para cada pessoa face aos seus diferentes estilos de *coping* desenvolvidos nessas relações.

Dentre o escopo de estratégias e estilos de *coping*, ainda pode-se considerar as dimensões de *coping* situacional e o *coping* disposicional. Para Bouchard; Guillemette, e Ladry-Léger (2004), estas duas abordagens geralmente são tratadas como díspares, face à baixa quantidade de estudos que buscam relacionar ambas as dimensões.

Parte-se da premissa que as situações adversas são mutáveis, devido às suas particularidades e ocorrência ao longo de tempos distintos. Desta forma, considera-se que as pessoas desenvolvem estratégias de enfrentamento específicas para as situações aversivas. Esse processo é entendido como *coping* situacional, ao passo que a pessoa realiza a avaliação das condições de estresse e manifesta, por consequência, seus mecanismos de defesas alicerçados sob um conjunto de pensamentos e comportamentos que ocorrem em resposta à situações adversas específicas (ANTONIAZZI, 1999).



Por outra perspectiva, compreende-se que o enfrentamento das adversidades realiza-se não pelo desenvolvimento de mecanismos de defesa específicos às circunstâncias, mas preliminarmente o enfrentamento ocorre como um traço ou estilo da pessoa, o que vem a ser o alicerce do conceito de *coping* disposicional. Essa concepção admite que a pessoa, diante de situações de estresse, utiliza estratégias preferenciais de defesa independente das circunstâncias ou momento do tempo em que ocorre o problema vivenciado (ANTONIAZZI, 1999). Desta maneira, o *coping* disposicional elucida a tendência da pessoa em assumir em seu comportamento o uso de estratégias de enfrentamento de sua preferência, que independem da situação estressora ao qual esteja implícita.

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

Sobretudo, as premissas teóricas tangentes ao *coping* sustentam-se na convicção de que as pessoas podem se adaptar, enfrentar e não sucumbir às situações aversivas vivenciadas. Para tanto, compreende-se que a adversidade atua como uma circunstância que produz no sujeito condições subjetivas criativas, possibilitando atuar de forma prática sobre a realidade que vive, transformando-a ou transformando-se, ao desenvolver sua capacidade racional e crítica, sobre suas condições de existência que, por sua vez, expande sobre ele novas possibilidades (GALLENDÉ, 2004).

É a partir da compreensão acerca do processo de adaptação das pessoas frente às adversidades da vida que emergem os preceitos conceituais da resiliência humana. Sendo este um conceito também oriundo da psicologia positiva, a resiliência é entendida como a capacidade de as pessoas resistirem às adversidades humanas. Expressa mais profundamente o desenvolvimento de habilidades que possibilitem melhores meios de adaptação às circunstâncias, com o menor dano possível, frente às situações adversas ou estressoras vivenciadas pelas pessoas (TAVARES *et. al.*, 2001).

Para Barlach (2005), a adversidade pode ser considerada condição para o processo de desenvolvimento da resiliência. Entretanto, compreende que para as pessoas poderem superar ou transcender

as situações aversivas, é preciso identificar o que é considerado adverso por elas, ao enfrentarem determinada situação, também se fazendo necessário investigar os recursos que dispõem ou são desenvolvidos pelas pessoas, frente à adversidade. Assim, o sentido de enfrentamento também emerge com base na idéia de que os recursos que se dispõe são um fator de proteção a ser mobilizado diante da adversidade (BARLACH; MALVEZZI, 2010).

Dada esta contextualização e na busca de especificar a resiliência humana desenvolvida no âmbito organizacional, Barlach, Limongi e Malvezzi (2008), ao realizarem um estudo quanto à aplicação deste conceito ao trabalho nas organizações, constituíram a concepção de que se trata da “[...] existência – ou à construção – de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas” (BARLACH; LIMONGI; MALVEZZI, 2008, p. 104).

A constante transformação das organizações como um processo que impacta as pessoas inseridas nesses contextos também é deflagrada por meio do estudo de Cangussu (2008), onde considera que as relações de trabalho são conformadas pelas adversidades vivenciadas no ambiente organizacional mutável, de modo que o trabalho vem a ser “[...] um campo da vida humana que tem se transformado de maneira radical, apresentando um dinamismo acentuado e rupturas severas em consequência das situações adversas [...]” (CANGUSSU, 2008, p. 8).

### 3 – INDICATIVOS METODOLÓGICOS

A pesquisa aqui apresentada é descritiva, qualitativa, interpretativa, corte temporal seccional com perspectiva longitudinal.

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

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

#### **4 – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

Os dados para esta pesquisa são de origem primária e foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, cuja amostra foi escolhida de forma intencional.

As entrevistas foram gravadas em um aparelho digital de voz, marca POWERPACK. As expressões e manifestações dos participantes de pesquisa foram registradas em uma caderneta utilizada por ocasião das entrevistas. Sendo que a duração de cada entrevista foi de, aproximadamente, quinze minutos, em média, e apenas uma delas se estendeu para 27 minutos.

O local das entrevistas foi escolhido de acordo com o interesse dos participantes, sendo que a maioria deles preferiu que elas fossem realizadas na própria agência bancária onde trabalham, e apenas uma entrevista ocorreu em outro local, no caso, num café perto da agência bancária onde o entrevistado trabalha. Todas as entrevistas aconteceram durante o dia nas cidades de Londrina, Maringá e Assai, no Estado do Paraná.

Os participantes desta pesquisa foram mantidos no anonimato, pois se assumiu um compromisso de não mencionar seus nomes neste trabalho. Sendo assim, os gerentes de agência passaram a ser denominados de G1, G2, G3, G4 e G5, e os demais funcionários de F1, F2, F3, F4 e F5, sendo que cinco hoje são gerentes de agência e cinco exercem outras funções administrativas, sendo: um encarregado do setor de informática, um chefe de controle de negócios da área operacional, dois caixas e um assistente de gerente.

As instituições financeiras envolvidas na operação de aquisição também foram mantidas no anonimato. Assim, o banco adquirente está aqui identificado como banco X e o banco adquirido como banco Y.

Ressalta-se que a amostra para esta pesquisa foi escolhida de forma intencional, pelo fato de que poucos funcionários que tra-

balhavam no banco Y permaneciam trabalhando no banco X por ocasião da pesquisa.

Para a compreensão do fenômeno em estudo, ou seja, o *coping*, apoiou-se fundamentalmente na interpretação das falas dos participantes da pesquisa, buscando-se descobrir os conteúdos subjacentes ao que estava sendo manifestado nas narrativas destas pessoas, sempre tentando fazer explanações à luz da literatura pesquisada.

#### **4.1 – Habilidades de *coping*: um tipo de fator de proteção interno**

Quando os participantes da pesquisa foram indagados sobre os sentimentos que surgiram ao saberem sobre a aquisição do banco Y, onde trabalhavam, e de que forma eles lidaram com estes sentimentos, pode-se observar que o processo de *coping* emergiu, conforme os relatos a seguir:

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

Neste fragmento do depoimento do G1, pode-se perceber a manifestação do *coping*, pois ele avaliou a situação e decidiu que não deveria deixar se abater pelas dificuldades iminentes, mas sim continuar seguindo em frente, buscando lidar naturalmente com equilíbrio e ponderação, diante da situação. O processo de *coping* emergiu no ato em que o participante da pesquisa reinterpretou a situação adversa que estava vivenciando, ao saber da ocorrência do processo de aquisição da instituição em que trabalhava. Esta evidência traz a lume a afirmação de Lazarus e Folkman (1984) quanto à resignificação da situação adversa que é promovida por meio do processo de *coping*.

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

G3: “Não que eu não me preocupe com as coisas, mas eu procuro fazer a minha parte, então, eu tinha consciência, assim, do meu papel ali, de tudo que eu já tinha conquistado, e eu sabia que eu tinha capacidade de permanecer ali, ou se não permanecesse, de conseguir outro emprego. Então foi assim, foi sofrido, porque era muita pressão, de todos os lados, muito tenso, mas eu não procurei ajuda não. [...] E acho que a vontade de permanecer e a necessidade foram as duas coisas determinantes que me ajudaram a lidar com a situação. [...] Eu precisava do meu emprego, eu tenho uma família que depende de mim, então eu precisava desse emprego, e eu gostava daquilo que eu fazia, então, assim, pra mim... Eu queria ficar... Entendeu?”

F2: “Eu pensei ‘vamos esperar pra ver o que acontece. Não adianta eu me desesperar. O que tem que acontecer, tem que acontecer mesmo. Não adianta eu estressar, vamos esperar pra ver como que a coisa vai ser conduzida... Vamos continuar trabalhando da forma como sempre trabalhei, fazendo o melhor possível, e ver como vai ser...’ Eu falava assim ‘bom, alguém vai ter que ficar pra trabalhar... Não podem mandar todo mundo embora... Então eu vou trabalhar certinho e se eu tiver chance de ficar eu vou aproveitar essa chance’, foi assim que eu pensei.[...] Em nenhum momento eu pensei em desistir... [...] Meu gerente chegou a perguntar ‘você quer sair?’ [...] Porque teve aquele plano de demissão (PDV). Daí eu falei ‘bom, eu tenho que trabalhar mesmo, ou num lugar ou no outro eu preciso trabalhar pra sobreviver, então eu vou ficar aqui porque pelo menos aqui eu já conheço, já estou acostumada, não vou precisar começar tudo de novo...’ [...] Eu já era casada, com filho, então eu tinha uma família pra cuidar... Quando você é sozinho, você se aventura mais, porque se não der certo só tem você mesmo... Mas quando tem outras pessoas que dependem de você, aí você já pensa... ‘acho que é muito arriscado’. Foi assim que eu pensei...”

Nesses depoimentos de G2, G3 e F2, foi possível perceber a manifestação do *coping*, pois, os entrevistados relataram que a estratégia utilizada por eles foi agir com parcimônia, equilíbrio e ponderação para conseguir conhecer a nova situação e, assim, eles teriam mais chances de saber como se adaptar de forma adequada a essa nova conjuntura e permanecer no emprego.

Nos três relatos citados é possível observar que os entrevistados mobilizaram recursos intelectuais e comportamentais para tentar permanecer na instituição, pois além da vontade de permanecerem, eles tinham consciência da importância do emprego e do salário que recebiam.

O fato de os entrevistados terem consciência da necessidade real de trabalhar para sobreviver, demonstra que as avaliações de danos e ameaças quanto à situação adversa vivenciada fizeram emergir emoções negativas, como: o medo, insegurança e ansiedade nos participantes da pesquisa, o que caracteriza a existência de fatores de riscos e vulnerabilidade, sendo estes, imprescindíveis para o desenvolvimento do processo de *coping*, que se configurou na conduta e ações destas pessoas, como apontam Perlin e Schooler (1978) e Yunes e Szymansky (2001).

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

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

Também foi possível perceber que o processo de *coping* desenvolvido pelo G4 alicerça-se em sua reinterpretação sobre a adversidade, transformando a situação adversa vivenciada em um desafio a ser enfrentado. A resignificação da situação realizada por G4 está para a caracterização de um estilo de *coping* focado no problema, como apontam Antoniazzi (1999) e Barlach (2005), já que o entre-

vistado tentou superar a situação encarando-a como um desafio, e buscou assim amenizar os possíveis danos gerados pela situação.

F1: “Eu me posicionei de permanecer naquilo ali, fazer minha parte bem feita. Era um trabalho que eu sempre gostei de fazer...”

F4: “Ah! eu pensei, raciocinei, eu via a bagagem que eu já tinha, de quinze anos de banco, então eu pensei assim: ‘Ah! vamos seguir em frente, a gente já chegou até aqui então vamos tentar.’ E sempre eu falei assim pra mim mesma: ‘eu nunca vou sair do barco, enquanto eles não me mandarem embora, eu vou ficar’. A gente sempre teve esse medo, a insegurança se vai permanecer ou não [...] mas eu sempre falei assim: ‘eu nunca vou sair do barco. Enquanto eu não estiver afundando lá, e eles não me mandarem embora...’ Porque muitos pediram a demissão voluntária, no PDV, mas eu pensava: ‘Não, eu vou continuar, eu tenho garra, eu gosto desse trabalho, e se eu cheguei até aqui, eu vou continuar...’ [...] E esse amor que eu tenho pelo que eu faço me ajudou, eu adoro ser bancária, ser caixa, eu disse: ‘Não, eu vou em frente! Eu tenho que ter coragem, consciência, eu tenho a determinação e vamos em frente.’ E o resultado é que estamos aí até hoje!”

Observa-se nos depoimentos citados que o  *coping*  emergiu na vida dos entrevistados F1 e F4, uma vez que eles desejavam permanecer na instituição e, para tanto, decidiram agir de forma a continuarem fazendo parte do quadro funcional do banco X após a aquisição, ou seja, eles não iriam desistir, não iriam aderir ao plano de demissão voluntária (PDV).

A forma de agir dos entrevistados face à situação adversa encontra-se consoante com as três dimensões que compõem a estrutura do  *coping*  (modificar; neutralizar; e, administrar o fator adverso), como indicam Perlin e Schooler (1978). Pois, tanto F1 quanto F4 reinterpretaram a situação adversa que se apresentou devido ao processo de aquisição; neutralizaram a situação adversa utilizando recursos, como a satisfação em realizar o trabalho e a experiência adquirida ao longo do tempo; sendo assim, ao reinterpretarem a situação adversa e ao lançarem mão dos fatores internos, habilitou-os à administração da situação aversiva em que se encontravam.

F5: “Eu acho que sou meio ousada na vida. Eu entrei no banco Y em 77 e em 89 eu decidi ir pra França e fiquei lá durante doze anos [...] Daí voltei pro Brasil em 2001, e foi justamente quando o banco X comprou o banco Y. [...] Eu voltei em abril de 2001 e ainda era banco Y, a fusão realmente [...] foi dia 17 de setembro de 2001. [...] Então, quando eu voltei, eu não fiquei com medo de perder o emprego não, eu pensei assim: ‘Ah! comecei do zero quando fui lá pra França. Fui a passeio e acabei ficando por lá. Foi muito difícil, porque eu fui sozinha, sem ninguém, mas sobrevivi, então aqui no Brasil pelo menos fome não vou passar, pelo menos minha mãe não vai me deixar passar fome’. [...] Então eu não tinha medo de ser mandada embora não. Eu sou uma pessoa destemida. Sei lá, eu enfrento as coisas, sem medo. Porque não tem mais nada pra [...] provar pra ninguém, a não ser pra mim mesma, só pra mim mesma que eu tenho que provar meu potencial... [...] Eu até digo pros meus alunos, porque eu sou formada em Letras e sou professora, que a gente precisa ousar na vida... [...] Tem um ditado na França que diz assim: ‘Você não pode margear a vida, você tem que estar dentro’, e se a gente tem que estar dentro, a gente tem que estar disposto (*sic*) a se molhar, a quebrar a cara e depois levantar, não pode esmorecer!”

No depoimento do F5, apresentado, ressalta-se que foi o estilo do entrevistado, ou seja, as estratégias desenvolvidas que lhe ajudaram a permanecer no banco X após a aquisição, e é com base nessas características relatadas pelo entrevistado, tranquilo, ousado e destemido, que se pode afirmar que emergiu o *coping*.

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

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



polo positivo. Como também, o *coping* é caracterizado pelas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as situações de estresse. Quando os participantes da pesquisa foram questionados se a experiência adquirida ao longo dos anos em que trabalharam no banco Y foi um fator decisivo para a sua permanência no banco X após a aquisição, observou-se que todos os entrevistados avaliaram que não somente essa experiência, mas também outros fatores contribuíram para a manutenção de seus empregos, conforme seguem os relatos:

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

G2: “Acho que minha experiência ajudou sim porque, apesar de o banco Y ter seus produtos e o banco X ter os dele, no final das contas só mudava o nome, porque a forma de operacionalizar não era muito diferente. A forma de nós trabalharmos no banco Y, apesar de nós sermos do setor público, teria sido um mau costume, mas nós éramos cobrados tanto quanto a empresa privada cobra dos funcionários... Então eu não tive problemas. [...] Pra nós, não teve tanta mudança... [...] Eu sempre, no banco Y, me sentia apto e experiente o suficiente para assumir qualquer lugar que eu fosse indicado.”

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

G4: “Na realidade, a gente tinha vindo de uma escola de banco privado [...] Antes do banco Y eu trabalhava já num banco privado [...] Então eu não tinha assim uma mentalidade de funcionário de banco público. A gente usava muito já do que a gente conhecia da outra instituição, que é bem mais dinâmica, assim, procurava fazer além do que é preciso, um

pouco mais, justamente pra que você tivesse um desempenho diferenciado que poderia estar criando ali uma oportunidade de crescimento na empresa. Então isso foi, assim, um fator determinante pra minha permanência. E na época muitas pessoas se aposentavam no próprio banco Y no mesmo cargo que entravam, mas quando eu entrei no banco, o meu propósito era ter um crescimento profissional. E como eu poderia fazer isso? Se fosse igual a todo mundo, você acaba sendo igual a todo mundo. Então tinha que ter uma coisa que era o diferencial. E a gente buscava através de conhecimento, leituras, estudos, principalmente. E aí os números aparecem, o resultado, a possível promoção e eles vão pegar as pessoas mais qualificadas e que mais desempenhavam a função dentro daquilo que o banco pedia. [...] No início, você se sente assim como um estranho, é diferente, mas o serviço em si é praticamente o mesmo. O portfólio de produtos dos bancos são praticamente os mesmos. O que muda, às vezes, é um pouco a estrutura, os equipamentos, uma coisa ou outra. [...] Se estou aqui até hoje é por mérito que foi conseguido, a gente vai aprender a política do novo, do nosso novo gestor, e com certeza a gente vai fazer dentro daquilo que o banco nos pede, que tem metas, desafios [...]"

G5: "Com certeza, a minha experiência me ajudou a permanecer... Apesar de que eu não tinha tanta experiência nas outras áreas... Eu só tinha experiência na área operacional, porque na época da aquisição eu era caixa, e o que você faz com a experiência de caixa? [...] E hoje eu estou na área comercial [...] Hoje eu sou gerente assistente aqui na agência. [...] Na verdade, acho que o que me segurou foi o perfil e não a experiência, porque na época eu já tinha traços que não era (*sic*) pra operacional, e sim pra comercial [...] Porque eu gosto de gente! [...] Falou que é com gente, estou nessa! Por isso que eu também dava aula. [...] Eu sempre falei demais, e sempre tive muito contato, e tudo isso eles foram verificando. [...] E eu sempre gostei do que faço [...]"

F1: "Ah! creio que sim... Minha experiência ajudou sim..."

F2: "Ah! foi sim..."

F3: "Eu entrei no banco como guarda mirim, em 84. [...] Eu sempre me interessei pelos procedimentos do banco... Qualquer papel que

eu pegava na mão, qualquer coisa que nos davam, eu estava sempre interessado [...] sempre ia fazendo tudo que me pediam; eu procurava não fazer só aquilo, mas também algo mais... E eu fui caminhando dessa forma. Aí, a minha gerente via que eu me interessava, via que eu queria aquilo pra mim, porque eu via a folha de pagamento deles e eu queria aquilo pra mim, daí ela me perguntou se eu não queria ir pro caixa e eu aceitei. E desde então eu sempre fui caixa, apesar de que eu conhecia bem do trabalho dos outros setores também. [...] porque eu não me limito à só ficar no caixa, eu procuro fazer algo mais, entendeu? E ir para os outros setores, [...] cobrança, contabilidade, todas as áreas eu estive [...] sempre procurei fazer de tudo um pouco quando precisava. Eu até já cheguei a estar no cargo de gerente, disposto a servir em outros setores do banco. mas eu nunca fui nomeado, mas tive sim experiências além do caixa. Eu estou completando, agora, aí, daqui um mês, 25 anos de banco, e tenho 24 anos de caixa. [...] Então acho que a minha experiência foi decisiva pra minha permanência no banco X, sim. [...] Os gestores do banco X, hoje nossos gerentes operacionais e os nossos gerentes de agência, têm esse trabalho de analisar o operador, o funcionário. [...] Eles veem como os funcionários estão fazendo as coisas... [...] Então, provavelmente, eles viram que eu ia tentando, participando, aprendendo, lendo, me esforçando... [...] e eu sempre tive essa facilidade, graças a Deus... em aprender! [...] Então acho que isso foi suficiente pra que permanecesse.”

F4: “Ah, sim, porque no banco Y nós tínhamos muito contato com professores, com pessoas aposentadas, idosas, então eu aprendi a conviver com essas pessoas, a conversar [...] Eu acho que nós do banco Y éramos mais social (*sic*), até as pessoas gostavam de mim pra conversar, contar histórias, [...] Então eu acho que a gente pega uma carga assim de mais proximidade com os clientes! [...] Acho que isso contou muito... [...] Porque eu gosto mesmo do que eu faço. Gosto de ser caixa, eu quero o cliente, menina! Eu adoro o caixa! De estar ali com a pessoa! É o perfil, cada um tem seu jeito de ser. E acho que foi válido isso, por isso a gente ficou.”

F5: “Ah, sim, porque todo *background* é um *background*. Porque todo o aprendizado, [...] todo o conhecimento mesmo [...] eu acho que ele

não morre, não esmorece. [...] E também, eu trabalhei em escritório de contabilidade, e isso aí me deu um *background* pro banco também, porque eu tenho noção de fundo de garantia, de PIS, IPI, ICM, todos esses tributos. [...] E isso me dá um respaldo muito grande pro meu trabalho aqui. [...] E eu adoro pessoas, eu adoro gente! E pra você trabalhar no banco você tem que gostar de gente, você tem que ter esse perfil! [...] E eu pensei que eu deveria é confiar no meu potencial, porque aqui ou outro lugar eu sabia que emprego eu ia ter! [...] Então, acho que como eu tava (*sic*) muito tranquila, na minha, isso contou um ponto pra mim, porque pra mim tanto fazia sair ou permanecer no banco! [...] Ah, é lógico que todos desejavam ficar, e eu não era diferente... Porque, afinal de contas, eu tinha um vínculo empregatício de quantos anos? Era de [...] vinte e dois anos! E você não joga nada assim pro alto... [...] E também, eu me identifiquei muito com o banco X porque a filosofia dele é muito igual aos meus valores. No banco X é tudo certinho, [...] A gente não faz nada se não estiver dentro da lei, dentro das normas... E isso vai de encontro ao que eu aprendi. [...] Que a gente deve fazer tudo o que é dentro da lei, tudo o que é certinho, não enganar ninguém... [...] Sempre esclarecer tudo, deixar tudo transparente. [...] E isso eu acho que ajudou também que eu ficasse aqui, esse meu jeito de ser. [...] eu acho que o ambiente de trabalho é você que faz! Eu adoro trabalhar e... Não sei se eu tenho poder de adaptação muito grande, mas em todo e qualquer local eu me dou bem! Eu posso estar lá na China que eu não me aperto não! Lá na França, por exemplo, eu era babá, faxineira, garçonete, e tava bem feliz da vida! Ganhava bem e gastava bem. [...] [...] O pessoal do banco X que ficava com a gente pra nos auxiliar e nos ensinar sempre foram (*sic*) muito amáveis, nunca tive problema não. Não sei se também é porque eu tenho poder de assimilação muito rápido, ensinou uma vez é um abraço... Então não tem estresse comigo. E aí você vai aprendendo, e eu odeio depender das pessoas, certo?! Eu sou muito independente, então eu não vou lá perguntar pra aquele ali, eu pego o meu apoio, o meu suporte aqui e vou procurar, ou então nas cartilhas, ou pelo telefone. [...]”

Conforme os trechos das entrevistas apresentados, os outros fatores enfatizados pelos entrevistados foram: estilos comportamentais

(G1, G3, G4, G5, F4, F5), capacidade de adaptação (G4, F5), capacidade de aprendizado (F3, F5), vontade de permanecer (F5), experiências profissionais anteriores X (G5, F5) e autoconhecimento (G2, F5).

E o último trecho de entrevista em que se identificou o *coping* foi neste depoimento a seguir, do G4, no qual se observa que emergiu o *coping*, uma vez que este apresentou capacidade de aceitação às mudanças, ou seja, ele relatou que não tinha medo de enfrentar novos desafios, ao contrário, enxergava-os como uma oportunidade de crescimento profissional e afirmou que acabou sendo reconhecido por esta sua postura.

G4: “[...] eu gostava de trabalhar no banco Y [...] porque eu via que ele oferecia oportunidade de crescimento. [...] Ele abria as oportunidades de vagas, na praça, ou em outras praças também. [...] Todo mundo tinha conhecimento das vagas e candidatava quem queria crescer na empresa. [...] eu morava numa cidade pequena e fui nessa gerência mil e quinhentos quilômetros de onde eu tava.” [...] “O que foi importante foi que o tombamento da nossa agência foi um sucesso [...] O que a gente fez de diferencial pra poder transformar esse tombamento, essa virada de bandeira menos traumática possível, foi locar um ambiente externo, fora da agência do banco, botar uma água, café, suco e convidar os clientes pra fazer esse cadastramento, num local diferenciado. [...] E, por isso, [...] a gente ganhou três agências pra apadrinhar depois, pra ajudar na condução do tombamento e ter sucesso nessas outras também. [...] Acho que isso foi devido à minha postura. [...] Eu vesti a nova camisa. [...] E você saber que é de uma empresa que tem uma marca muito forte, isso traz mais responsabilidade ainda. Então marcou muito isso. Foram dez anos, de 89 até 99, como funcionário de uma instituição e, de repente, ela passa a ser de outro dono... Felizmente foi adquirida por uma empresa que tem muita sustentabilidade, tem um perfil agressivo de mercado, busca sempre estar rentabilizando os acionistas, que é o que eles mais procuram [...]. Então isso deu muito mais responsabilidade ainda. Eu entrei naquela nova empresa com uma ideia: eu ia defender aquela empresa e eu sabia que eu tinha que me superar. Então isso foi marcante também. Porque era uma empresa, era não, é uma empresa que, pra você pegar esse sobrenome, você tem que batalhar bastante e, queira ou não, você

carrega nas costas... Fulano do banco tal... Ninguém põe o sobrenome, põe o nome... Então eu sabia que era um fato bem relevante. Bastante desafio, mesmo.”

Percebe-se com o depoimento de G4 que seu processo de *coping* se desenvolveu não pelo fato de negar o problema advindo do processo de aquisição, mas pelo fato de reinterpretar a situação adversa e entendê-la não como um problema propriamente dito, mas como um desafio a ser enfrentado naquele momento. Isto indica que G4 lançou mão do estilo de *coping* focado no problema (Barlach, 2005), e não da forma focada na evitação (Dell’Aglío e Hutz, 2002), já que optou por ver a situação como um desafio a ser enfrentado.

Não por acaso, segundo Antoniazzi, Dell’Aglío e Bandeira (1998), o *coping* é o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas, o que torna os comportamentos associados ao *coping* flexíveis e propositais, adequados à realidade e orientados para o futuro, com derivações conscientes, como mostrou-se nos depoimentos dos entrevistados utilizados nesta pesquisa.

## 5 – CONCLUSÃO

Por meio da interpretação dos dados coletados conclui-se que houve indícios do processo de *coping* nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam, por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

Em decorrência dos sentimentos que surgiram nos funcionários ao terem tido conhecimento sobre a operação de aquisição da instituição onde trabalhavam, observou-se que eles desenvolveram o processo de *coping* por meio de comportamentos com derivações conscientes. Contudo, todos os comportamentos se caracterizaram como flexíveis e propositais para o enfrentamento e adaptação à operação de aquisição da instituição pública onde trabalhavam, por uma instituição privada.

As derivações conscientes dos comportamentos desenvolvidos pelos funcionários se desvelam nas interpretações dos conteúdos subjacentes de suas narrativas à luz da literatura pesquisada sobre o

processo de *coping*. As derivações se tornam identificáveis por meio dos estilos de *coping*, ou seja, das estratégias que promoveram os estilos de adaptação dos funcionários, que surgiram ao vivenciarem a situação adversa.

A manifestação do estilo de *coping* focado no problema foi percebida no depoimento de G1. Ao reinterpretar a situação adversa que estava vivenciando, realizou a avaliação da situação e decidiu enfrentá-la o que, para tanto, segundo sua declaração, demandaria de seu comportamento, equilíbrio e ponderação para não se abater com a situação adversa.

Já nos depoimentos de G2, G3 e F2, o estilo de *coping* focado na evitação surgiu, já que eles preferiram preservar suas características de comportamento, sobretudo, para observar a situação adversa e saberem se a partir de suas características conseguiriam adaptar-se à nova conjuntura. Dessa maneira, esses funcionários não buscaram modificar a situação vivida, mas se esforçaram para reduzir o desconforto associado à situação adversa vivenciada, por meio da estratégia de evitação, mantendo dessa forma, uma maior distância do fator estressor.

Para G4, percebeu-se a manifestação do estilo de *coping* de aproximação. Ao avaliar a situação instaurada pela operação de aquisição, compreendeu-a de forma otimista, o que lhe gerou a percepção de tratar-se de um desafio a superar. Nesse sentido, sua estratégia de aproximação da situação adversa lhe fomentou a vontade de permanecer e crescer na instituição, mesmo face às difíceis circunstâncias.

Embora, por meio de fragmentos dos depoimentos de F1 e F4, se notou também o estilo de *coping* focado na aproximação, a forma que eles agiram para permanecer na instituição, após a operação de aquisição, caracterizou as três dimensões que compõem a estrutura do *coping*. Isto é: Modificaram suas concepções quanto à situação adversa, o que lhes fez considerá-la como um desafio a ser superado; neutralizaram a situação aversiva utilizando o desejo de permanecer na instituição e não aderindo ao PDV; e, administraram a situação de adversidade em que se encontravam ao reinterpretá-la, o que lhes permitiu lançar mão dos fatores internos de proteção para enfrentarem o novo ambiente de trabalho.

No depoimento de F5 se percebeu que, face às suas experiências profissionais anteriores, emergiram as características de ser tranquilo, ousado e destemido, o que lhe possibilitou desenvolver estratégias que lhe ajudaram a permanecer na instituição após a aquisição. Dessa maneira, se percebeu a existência do estilo de *coping* situacional, já que se trata do desenvolvimento de estratégias específicas para enfrentar uma situação adversa peculiar, sobretudo, por tais estratégias surgirem quando a pessoa se depara com determinada situação aversiva, nesse caso, a operação de aquisição.

Os entrevistados avaliaram que não somente a experiência profissional adquirida na instituição financeira contribuiu para o enfrentamento da operação de aquisição. Nesse sentido, por meio do conteúdo subjacente advindo de seus depoimentos, notou-se que a capacidade de enfrentamento da situação adversa também se deu em decorrência dos estilos comportamentais que os funcionários desenvolveram; bem como, devido à capacidade de adaptação e aprendizado; a vontade de permanecer; experiências profissionais anteriores; e o autoconhecimento que detinham.

As difíceis circunstâncias vivenciadas por esses funcionários, em relação às abruptas mudanças ocorridas em seu ambiente de trabalho, geraram neles mudanças comportamentais e cognitivas, o que tornou a adaptação um processo distinto para cada um, face aos diferentes estilos de *coping* que desenvolveram.

Dessa forma, com a existência das derivações de estilos, respostas, avaliações e recursos utilizados pelos funcionários para enfrentarem a situação adversa, foi possível identificar a existência da manifestação do processo de *coping* em seus comportamentos, já que esse conjunto de diversas estratégias utilizadas permite associar seus comportamentos ao processo de *coping*. Sobretudo, por seus comportamentos terem se tornado flexíveis e propositais, ao se adequarem à realidade por meio de derivações conscientes das estratégias de *coping* adotadas para realizar o enfrentamento da situação aversiva que vivenciaram.

Esses comportamentos foram identificados em todos os depoimentos apresentados que desvelam o desenvolvimento do processo de *coping*, uma vez que as avaliações e os comportamentos dos



entrevistados surgiram conscientemente com o propósito de se adequarem à nova realidade para permanecerem na instituição.

Portanto, os resultados apontaram que os participantes da pesquisa demonstraram indícios de processo de *coping*, encontrando-se fortalecidos em detrimento do processo de aquisição, ocorrido no ano 2000, ou seja, da situação adversa vivenciada e enfrentada por eles devido aos mecanismos de proteção interno, o *coping*, que acabaram por desenvolver.

Ao fim deste estudo, entende-se que emergiu uma nova dimensão acerca do conceito de *coping*, ao passo em que este fora utilizado na área de ciências sociais aplicadas, especificamente, para se compreender um determinado fenômeno organizacional que envolveu as pessoas inseridas em seu contexto, à vivência em um ambiente de trabalho transformado por processos de abruptas mudanças.

A nova dimensão se dá em face do entendimento de que o conceito de *coping*, ao ser utilizado para o estudo de fenômenos organizacionais, contribui para a compreensão da capacidade das pessoas superarem as condições adversas vivenciadas no ambiente de trabalho. Chamar a atenção das organizações para essa nova dimensão é uma das principais contribuições desta pesquisa, ao passo que sua realização incentiva a aproximação do conceito de *coping* às ciências sociais aplicadas, por meio da área de administração.

Assim, espera-se por meio das contribuições geradas neste estudo, que se reforce o interesse em pesquisas sobre *coping* em contextos organizacionais, de modo que por meio desta prática na área de administração, se chegue a um ponto em que a busca pelos indícios do processo de *coping* em pessoas que vivenciam situações organizacionais adversas, como realizado nesta pesquisa, reitere a reflexão sobre o tema e torne evidente a relevância da intersecção entre as diversas áreas do conhecimento. Ou seja, perceber que o estudo do processo de *coping*, conceito utilizado na área da psicologia, em contextos organizacionais, cria condições de se compreender o processo de enfrentamento realizado pelas pessoas para se adaptarem às adversidades vivenciadas no ambiente de trabalho em organizações contemporâneas o que auxilia a compreensão sobre o comportamento humano nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIAZZI, ADRIANE SCOMAZZON. **Desenvolvimento de instrumentos para a aplicação de coping em adolescentes brasileiros**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.
- ANTONIAZZI, ADRIANE SCOMAZZON; DELL'AGLIO, DÉBORA DALBOSCO; BANDEIRA, DENISE RUSCHEL. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 3, n. 2, p. 273-294, jul./dez. 1998.
- BARLACH, LISETTE. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito**. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.
- BARLACH, LISETTE; LIMONGI, ANA CRISTINA; MALVEZZI, SIGMAR. **O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações**. *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 42, n. 001, p. 101-112, 2008.
- BARLACH, L.; MALVEZZI, S. **Human resilience: what is it?** A conceptual review. Saarbrücken, Deutschland: VDM Verlag, 2010.
- BEUTLER, LARRY F.; MOOS, RUDOLF H.; LANE, GEOFFREY. Coping, Treatment Planning, and Treatment Outcome: Discussion. **Journal of Clinical Psychology**, vol. 56, n. 10, p. 1.151-1.167, 2003.
- BOUCHARD, GENEVIÈVE; GUILLEMETTE, ANNIE; LANDRY-LÉGER, NICOLE. Situational and Dispositional Coping: An Examination of their Relation to Personality, Cognitive Appraisals, and Psychological Distress. **European Journal of Personality**, vol. 18, p. 221-238, 2004.
- CANGUSSU, EWERTON TAVEIRA. **A resiliência nos empreendedores egressos do Banco do Brasil**. 2008. 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá (PPA – UEL/UEM). Londrina, 2008.
- DELL'AGLIO, DÉBORA D.; HUTZ, CLÁUDIO S. Estratégias de coping e estilo atribucional de crianças em eventos estressantes. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 5-13, 2002.
- FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. An analysis of coping in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**. v. 21, p. 219-239, 1980.
- GALLENDÉ, EMILIANO. Subjetividad y resiliencia: del azar y la complejidad. In: MELILLO, ALDO; OJEDA, E. N. S.; RODRIGUEZ, D. (org.). **Resiliencia y subjetividad: los ciclos de La vida**. Buenos Aires: Paidós, 2004.
- PERLIN, LEONARD I.; SCHOOLER, CARMÍ. The Structure of Coping. **Journal of Health and Social Behavior**, vol. 19, n. 1, p. 2-21, mar. 1978.
- TAVARES, JOSÉ; YUNES, MARIA A. M.; SZYMANSKI, HELOÍSA; PEREIRA, ANABELA M. S.; RALHA-SIMÕES, HELENA; CASTRO, MARIA A. C. D. de. **Resiliência e educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- TRIVIÑOS, AUGUSTO N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YUNES, MARIA A. M.; SZYMANSKI, HELOISA. Resiliência: noção, conceitos afins e con-

siderações críticas. In: TAVARES (Org.). **Resiliência e educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 13-43.

Recebido: 17/8/2011

Aprovado: 26/10/2011

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>