



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADIVANEIDE BARBOZA COELHO OLIVEIRA

**RESILIÊNCIA EM TEMPOS DE CRISE: UMA ANÁLISE DO
COMPORTAMENTO DE PROFISSIONAIS DOCENTES FRENTE À
MUDANÇA.**

**João Pessoa
2022**

ADIVANEIDE BARBOZA COELHO OLIVEIRA

**RESILIÊNCIA EM TEMPOS DE CRISE: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DE
PROFISSIONAIS DOCENTES FRENTE A MUDANÇA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Fernanda de Araújo Nóbrega

**JOÃO PESSOA
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, campus João Pessoa.

049r Oliveira, Adivaneide Barbosa Coelho.

Resiliência em tempos de crise : uma análise do comportamento de profissionais docente frente à mudança / Adivaneide Barbosa Coelho Oliveira. - 2022.

79 f. : il.

TCC (Graduação - Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação da Paraíba / Diretoria de Ensino Superior / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação: Prof^a Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega.

1. Comportamento profissional - docência. 2. Resiliência. 3. Mudanças. 4. Crise. I. Título.

CDU 005.32(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária
CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADÊMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 11/2022 - SAC/DOE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 30 de junho de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adivaneide Barboza Coelho

Matricula: 20181460051

Resiliência em tempos de crise: Uma análise do comportamento de profissionais docentes frente à mudança

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27 de junho de 2022
no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 30/06/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SIAPE)

Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)

Orientador(a)

Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Agnes Campello Araujo Braz (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Fernanda de Araújo Nóbrega, PROFISSIONAL EM SAÚDE EM TECNOLOGIAS em 04/04/2022 08:28:25.
- Alice Inês Guimarães Araújo, PROFISSIONAL EM SAÚDE EM TECNOLOGIAS em 04/04/2022 08:28:24.
- Agnes Campello Araujo Braz, PROFISSIONAL EM SAÚDE EM TECNOLOGIAS em 04/04/2022 07:34:02.

Este documento foi enviado pelo SIAPE em 04/04/2022. Para conferir sua autenticidade, acesse o link de acesso ao sistema SIAPE (https://sistema.siape.ifpb.edu.br) e clique em "Verificar Assinatura".

Código Verificador: 202402
Código de Autenticação: 40222022



IFPB INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ, em parceria com o Governo do Estado do Piauí, tem como missão promover a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os níveis, com ênfase na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

ADIVANEIDE BARBOZA COELHO OLIVEIRA

**RESILIÊNCIA EM TEMPOS DE CRISE: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DE
PROFISSIONAIS FRENTE A MUDANÇA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração,
como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, _____

RESULTADO:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)
Orientadora

Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)
Examinador(a) interno (a)

Prof. Ms. Agnes Campello Araujo Braz (IFPB)
Examinador(a) interno (a)

Dedico com amor este trabalho a todos que contribuíram para que eu pudesse adquirir conhecimento para realização do mesmo. A Deus toda honra e toda glória por me capacitar.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus em primeiro lugar pelo dom da vida e pelas oportunidades que chegou a mim, sem a presença Dele em minha vida nada seria possível.

Gratidão ao meu esposo, André Oliveira e ao meu filho, André Oliveira Filho que sempre mantiveram firmes a me apoiar com palavras de incentivo, gerando motivação para seguir em frente.

Gratidão a minha Professora e orientadora que trouxe sua experiência e dedicação para a realização deste trabalho, sempre planejando junto comigo todas as etapas, ajudando a organizar minhas ideias e autores literários para melhor apresentá-las em forma de texto na minha escrita, controlando sempre para não fugir da minha ideia central e dirigindo o processo de execução pela minha pessoa. Também não poderia aqui deixar meus sinceros agradecimentos por aqueles professores que por mim passaram, deixando suas contribuições em forma de conhecimento.

Agradeço a todos que contribuíram e torceram para o sucesso desta etapa em minha vida fosse concluída, pois sabiam do desejo de ser Bacharel em Administração, com muita honra que iniciarei a jornada do Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Dedico este trabalho a todos, inclusive mim mesma, que em momentos de crise buscam superar os desafios e as surpresas que a vida oferece, tornando-se habilidosos no quesito resiliência, como também a todos aqueles que irão ainda contribuir para a ciência do conhecimento, que este sirva de suporte para novas linhas de pensamentos.

Não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptarem às mudanças.
(Charles Darwin)

RESUMO

O momento atual é marcado por uma série de transformações importantes que estão cada vez mais rápidas e exigindo constantes esforços de adaptação e, portanto, tem demandado do indivíduo forte capacidade de resiliência. O conceito de resiliência é um diferencial tanto no campo social, quanto no econômico e no trabalho não é diferente, essas transformações acabam por afetar o indivíduo, no entanto a resiliência tem sido um grande desafio. A motivação para a escolha do tema da pesquisa advém da mudança vivenciada por todos nos últimos dois anos. O presente estudo tem como objetivo principal analisar o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise. As escolhas metodológicas que fundamentam o estudo mostram que a pesquisa é do tipo básica, caracteriza-se como descritiva e exploratória, onde se fez uso dos instrumentos de pesquisa um questionário da plataforma google forms e se fez uso de abordagens quantitativa e qualitativa para a análise dos resultados. Como principais resultados da pesquisa, observou-se alta capacidade de mudança entre os docentes que apresentam características de resiliência como também habilidades comportamentais que torna o indivíduo resistente à mudança e situações de sofrimento, sem perda de suas capacidades, tendo como relevância seu desenvolvimento. Com base nos resultados da pesquisa, considerou-se que em diversos momentos os docentes apresentaram resiliência para lidar com dificuldades do seu dia a dia à luz de diferentes teorias. Além disso, pode-se verificar a importância desses profissionais serem resilientes dado sua demanda de trabalho.

Palavras-chave: Resiliência. Mudança. Docência. Comportamento. Crise.

ABSTRACT

The current moment is marked by a series of important transformations that are increasingly fast and require constant efforts to adapt and, therefore, have demanded a strong capacity for resilience from the individual. The concept of resilience is a differentiator in both the social and economic fields and at work is no different, these transformations end up affecting the individual, however resilience has been a great challenge. The motivation for choosing the research topic comes from the change experienced by everyone in the last two years. The main objective of this study is to analyze the resilient behavior of teaching professionals in times of crisis. The methodological choices that underlie the study show that the research is of the basic type, characterized as descriptive and exploratory, where research instruments were used, a questionnaire from the google forms platform and quantitative and qualitative approaches were used for the analysis. of the results. As the main results of the research, there was a high capacity for change among professors who present characteristics of resilience as well as behavioral skills that make the individual resistant to change and situations of suffering, without losing their capacities, with their development as relevant. Based on the research results, it was considered that at different times the professors showed resilience to deal with their daily difficulties in the light of different theories. In addition, one can verify the importance of these professionals being resilient given their work demand.

Keywords: Resilience. Change. teaching. Behavior. Crisis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Modelo mental transformador

QUADRO 02: Fontes de resistência à mudança

QUADRO 03: Características Resilientes e suas referências

QUADRO 04: Escala de Classificação de Resiliência Conner (2003).

QUADRO 05: Cinco características de Conner 1995

QUADRO 06: Referencial para elaboração do instrumento de pesquisa

QUADRO 07: Estratégias Resilientes à luz de Conner (1995).

QUADRO 08: 25 afirmações segundo Connor e Davdson (2003)

QUADRO 09: Disposição quanto às resistência no âmbito coletivo

QUADRO 10: Disposição quanto às formas de resistência no âmbito individual

QUADRO 11: Estratégias para lidar com resistências a mudanças propostas por Robbins(2011).

QUADRO 12: Habilidades com estratégias no processo de mudança.

QUADRO 13: Canalização de forças em momentos de estresse, tendo como base experiências anteriores.

QUADRO 14: Como os participantes enxergam os seus relacionamentos profissionais em momentos de mudança.

QUADRO 15: Reações diante da necessidade de mudança em períodos de crise

QUADRO 16:

Quadro 17:

QUADRO 18: Relatos dos sentimentos dos docentes no retorno as aulas conforme as orientações de Conner(1995).

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Gênero

GRÁFICO 2: Estado civil

GRÁFICO 3: Conceito familiar

GRÁFICO 4: Anos de docência

GRÁFICO 5: Função desempenhada

GRÁFICO 6: Orientação pela oportunidade e pelo perigo

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

IES: Instituto de Ensino Superior

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

ORD: Organizational Development Resources

RN1: Resiliência de nível 1

RN2: Resiliência de nível 2

RN3: Resiliência de nível 3

RN4: Resiliência de nível 4

SARS-COV-2: Coronavírus 2

OMS: Organização Mundial da Saúde

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS	
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	
2. REFLEXÕES TEÓRICAS ACERCA DOS ESTUDOS SOBRE RESILIÊNCIA	20
2.1 MUDANÇA E FONTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA	22
2.2 COMO AS PESSOAS REAGEM A PROCESSOS DE MUDANÇA? ESTRATÉGIAS A SEREM INCORPORADAS NO PROCESSO DA MUDANÇA .	26
2.3 ABORDAGENS SOBRE RESILIÊNCIA	28
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	34
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	36
4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO RESILIENTE DE PROFISSIONAIS DOCENTES EM TEMPOS DE CRISE.	38
4.1 NÍVEL DE DOMÍNIO DAS CARACTERÍSTICAS RESILIENTES À LUZ DE CONNER (1995) E CONNOR E DAVIDSON (2003);	41
4.2 FONTES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS SOB O OLHAR DOS PROFISSIONAIS DOCENTES EM TEMPOS DE CRISE À LUZ DE ROBBINS (2011).	45
4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR PROFISSIONAIS DOCENTES EM TEMPOS DE CRISE PARA LIDAR COM MUDANÇAS.	47
4.4 RELATOS DE EXPERIÊNCIA SOBRE COMO LIDAR COM MUDANÇAS EM TEMPOS DE CRISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DOCENTES.	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
APÊNDICES 1- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO E DESCRIÇÃO DE RELATOS	65

1 INTRODUÇÃO

O itinerário do ser humano está marcado pela busca por descobertas e desenvolvimento de invenções. Desde a criação de mecanismos práticos para se aquecer, para se comunicar, para se alimentar, para se transportar e satisfazer suas necessidades de sobrevivência, o homem historicamente demonstra habilidades de superação às adversidades apontando caminhos que compuseram a trajetória da vida até alcançarmos os dias atuais.

Como ciência social aplicada, várias reflexões sociológicas, antropológicas, filosóficas e até psicológicas seriam interessantes para fundamentar o debate acerca dos passos do homem desde o seu surgimento até a contemporaneidade onde estão inseridos. No entanto, o ponto central deste estudo baseia-se na curiosidade em observar a capacidade do ser humano em lidar com mudanças. Segundo Conner (1995), o ser humano diante da mudança poderá se “deparar com números ilimitados de incertezas e novidades, mas quando ultrapassam o limite da absorção começam a demonstrar sinais de disfunção”, o que pode desencadear um desconforto e reações proativas ou reativas diante da necessidade de mudar.

Para Almeida (2018), a compreensão de se adaptar ao novo corresponde à coerência de agir a partir do presente para o futuro e não no sentido do passado, principalmente no que se refere aos profissionais da área de educação, protagonistas deste estudo. Uma série de transformações importantes no campo social, econômico, político e no trabalho afetam diretamente suas relações no ambiente, exigindo do indivíduo capacidades de flexibilidade e adaptabilidade ao novo que está a surgir constantemente na dinâmica da vida. Construir mecanismos para facilitar o processo de mudança requer das pessoas comportamentos resilientes, tema principal deste estudo.

O termo resiliência deriva do latim "*resiliens*". Em estudo realizado por Brandão, Mahfoud e Nascimento (2011) sobre a construção do conceito de resiliência em psicologia, os autores fazem uma investigação sobre a origem do termo resiliência, destacando que a palavra possui uma base de origem que vai desde a sua aplicação na física, através das abordagens da resistência dos materiais e sua elasticidade, apontando para a capacidade dos materiais sofrerem

mudanças e manter a essência da sua natureza, chegando a ser um termo transposto da física para as ciências sociais e ciências humanas, que exploram a capacidade do indivíduo de reagir a situações de mudanças.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo analisar o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise. Durante a pesquisa foram levantados conceitos sobre resiliência para fundamentar a compreensão de como profissionais docentes lidam com a resiliência em momentos de crise. Este recorte da resiliência em tempos de crise se dá devido que nos últimos anos o mundo está enfrentando um momento de crise sanitária de proporções globais gerada pelo Sars-Cov-2, conhecido como coronavírus.

Tal situação, não prevista pelas organizações, impactou diretamente a forma como as pessoas lidavam com suas rotinas pessoais e de trabalho. E na educação não foi diferente, pois a suspensão temporária do modelo de trabalho presencial e a adoção do trabalho remoto desencadeou a necessidade de implementar adaptações aos paradigmas tradicionais de oferta da educação pelas instituições de ensino. Esta situação encaminhou os docentes a um cenário de mudança necessária, onde não tiveram alternativas a não ser se reinventarem e desenvolverem estratégias para se adequarem ao novo contexto de trabalho remoto, buscando minimizar os prejuízos na formação dos estudantes que ficaram sem acesso à estrutura física das escolas e se adaptando à mudanças não esperadas, ou seja, sendo chamados para o desenvolvendo comportamentos resilientes.

Para Robbins et al. (2011, p. 567),

...a mudança se refere a fazer as coisas de maneira diferente. A inovação é o tipo mais especializado de mudança; é uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Assim, toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas.

A cultura de uma organização é um dos pilares organizacionais que sofrerá influência dos aspectos internos e externos da organização que incentivam a mudança, sendo influenciada a repensar seus paradigmas diante das transformações constantes do mundo do trabalho (TAKEI, 2022). O confronto entre a necessidade de mudança e as rotinas já estabelecidas envolvem quebras de paradigmas, revisão de padrões, adaptações comportamentais e revisão dos motivos que causam resistência a mudar situações que precisam ser repensadas.

Neste sentido, a resiliência surge como elemento essencial da cultura organizacional, sendo importante instrumento de reação proativa e reativa às circunstâncias que exigem mudanças na forma de pensar, de agir, de se relacionar com as adversidades (MESA, 2018).

Quando a mudança se faz necessária no mundo do trabalho é possível que as organizações adotem novas práticas organizacionais ou remodelam as práticas existentes, sendo necessário implementar ações gerenciais para preparar o ambiente para a mudança: criar condições para que processos sejam repensados e/ou remodelados; construir ambientes de trabalho onde o desenvolvimento de novas habilidades técnicas, humanas e conceituais sejam o fundamento para a predisposição à mudança ser bem contextualizada entre as pessoas.

Na realidade, as mudanças criam cenários, alguns desconhecidos, que podem desencadear sentimentos como medo do desconhecido, a insegurança traduzida pelas incertezas, a resistência a mudar rotinas tradicionais já estabelecidas. As forças que ocasionam mudanças geralmente são encontradas no ambiente externo, incentivando as pessoas de dentro de organizações a desenvolverem capacidades de superação das adversidades e predisposição ao novo que a mudança oferecerá no ambiente interno (LACOMBE, 2008).

1.1 JUSTIFICATIVA

Diante do contexto de crise pandêmica que estimulou mudanças significativas no mundo do trabalho, a importância deste trabalho se dá por trazer para o ambiente de pesquisa o estudo sobre resiliência com as lentes voltadas para a área da educação, revelando a capacidade que os profissionais possuem de enfrentar adversidades, adequar suas competências e ferramentas de trabalho e exercer o seu papel inseridos num contexto imprevisível e instável de mudança, garantindo aos estudantes o seu direito à educação.

Segundo Cury (2016), resiliência é a capacidade de enfrentar os problemas e adaptar-se às movimentações, superar obstáculos ou resistir às pressões adversas. O autor afirma que construir essa competência é muito difícil para algumas pessoas,

pois exige o desenvolvimento de técnicas de gestão da emoção e fortalecimento da saúde mental que exige uma predisposição das pessoas a aceitarem a mudança.

A forma como nos relacionamos com a mudança, segundo Conner (1995, p. 73),

(...) revela muito sobre porque alguns são bem sucedidas ao passarem por grandes mudanças, enquanto outras fracassam. Aqueles que veem a mudança como algo que ou acontece ou não parecem particularmente vulneráveis ao choque futuro. Inversamente aos que têm menos problemas durante a mudança parecem protegidos até certo ponto pelo fato de tratarem a mudança como processo contínuo.

No entanto, esta pesquisa apresenta um caráter inovador por sistematizar, através de opiniões e relatos das experiências docentes, como a resiliência se apresenta sendo necessária para o exercício profissional de docentes que se mobilizaram pela busca por inovação da sua prática de ensino, o que impulsionou a adoção de soluções que auxiliaram no desenvolvimento de novas alternativas e mecanismos de trabalho, em especial no que diz respeito a busca por qualificação e adoção de ferramentas da tecnologia da informação, aplicados ao processo do ensino remoto.

Pesquisa publicada pela Agência Brasil em (2021), mostra que o uso de plataformas para atividades de ensino e aprendizagem nas escolas urbanas subiu de 22% em 2016 para 66% em 2020. No Brasil, 82% das escolas possuem acesso à internet (AGÊNCIA BRASIL, 2022). Tais dados mostram que este avanço percentual na adoção de tecnologias no ensino foi um motivo importante para que os profissionais da educação buscassem aprender novos conhecimentos e metodologias, demandando suas capacidades resilientes para se adaptar às mudanças que as tecnologias proporcionaram aos ambientes educacionais.

De acordo com Conner *et al.* (2003), os indivíduos que apresentam maior capacidade de absorver as mudanças conseguem demonstrar minimamente comportamentos disfuncionais. Dessa forma, este trabalho ressalta a importância do desenvolvimento de competências direcionadas para a gestão de instabilidades e necessidades de transformação tão presentes no mundo atual e os estudos apontam para os ganhos que a habilidade de administrar as alterações com forças positivas possibilita a realização de mudanças com experiências bem sucedidas (ROBBINS *et al.*, 2011, p. 566).

Sendo assim, uma mudança pode ser planejada ou consequência de alguma circunstância, tendo um impacto positivo ou negativo, gerando a necessidade de desenvolvimento de habilidades para lidar com o processo.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Um estudo realizado pelo INEP (Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa), mostra que 99,3% das instituições de ensino suspenderam as atividades presenciais em razão do momento de crise vivenciado devido a pandemia da COVID-19. A mesma pesquisa indica que 98,4% das instituições adotaram estratégias de ensino não presenciais (GOV, 2021).

Estes dados descrevem o cenário que a educação vivenciou e que demandou a capacidade de planejamento de novas estratégias, revisão de suas práticas metodológicas, busca por novos conhecimentos, criatividade e inovação para continuar a desempenhar sua missão. Todo este período de crise exigiu dos profissionais da educação comportamentos resilientes frente às mudanças impostas, em especial dos docentes que estiveram na relação direta com seus estudantes.

Em artigo publicado pela revista Arco, da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), em 2021 aponta que o papel do docente na pandemia extrapolou o conjunto de atribuições formais próprias do professor. A sala de aula passou a ser também um espaço de escuta e acolhida, onde o professor em vários momentos foi um agente mediador de conflitos e de escuta atenta dos sentimentos diversos que os estudantes vivenciaram no momento de crise da pandemia. A necessidade de adaptação às mudanças gerou no exercício docente adoecimento em várias esferas da vida do profissional: acometimentos físicos, mentais, exaustão e sintomas de exaustão física e emocionais cometerem muitos profissionais da educação.

De acordo com Futema (2021), a pandemia expôs, além da depressão e ansiedade, a doença de Burnout conhecida como síndrome do esgotamento profissional, que passou a ser categorizada como doença ocupacional.

Conforme Delboni (2021, p.1), “a falta de estrutura educacional, conhecimento das ferramentas digitais e sobrecarga na rotina escolar agravou o estado de saúde mental de 72% dos professores”. Mesmo com grandes

adversidades os professores não deixaram de ofertar suas aulas, sendo uma das classes profissionais que mais tem sofrido com diagnósticos de síndrome de *burnout* e ainda enfrentam as angústias, medo do desconhecido, ansiedade pelas incertezas que a pandemia apresentou e que não se encerrou com retorno das aulas presenciais.

Considerando a forma como os docentes de ensino superior se comportam mediante o enfrentamento de desafios propostos em momentos de crise, esta pesquisa apresenta a seguinte reflexão: Como se dá o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar o nível de domínio das características resilientes à luz de Conner (1995) e Connor e Davidson (2003);
- Conhecer as fontes de resistência a mudanças sob o olhar de profissionais docentes em tempos de crise à luz de Robbins (2011).
- Identificar estratégias utilizadas por profissionais docentes em tempos de crise para lidar com mudanças.
- Descrever relatos de experiência sobre como lidar com mudanças em tempos de crise a partir da percepção dos profissionais docentes.

2. REFLEXÕES TEÓRICAS ACERCA DOS ESTUDOS SOBRE RESILIÊNCIA

A palavra resiliência tem sido muito utilizada para descrever o comportamento humano, definir o comportamento resiliente, é preciso levar em conta dois fatores: crise e superação. Resiliência é uma habilidade desenvolvida a partir da capacidade da pessoa de encontrar soluções para se flexibilizar e se adaptar às situações que fogem de seu controle.

Documentadamente, a palavra resiliência foi primeiramente utilizada pela física e pela engenharia. Um dos pioneiros da utilização desta palavra foi o cientista inglês *Thomas Young* que em 1807, buscando uma relação entre a tensão e compressão de barras metálicas, utilizou a palavra resiliência para dar conhecimento de flexibilidade, elasticidade e ajuste ao descrever um conceito sobre módulo de elasticidade. Portanto, para a física a resiliência é a capacidade pela qual a energia é armazenada em um corpo deformado é restituída quando acaba a tensão causadora da deformação elástica (CARMELLO, 2008).

Pereira (2018) relata que resiliência torna a ser vista e analisada nos últimos anos em diversas áreas, sobretudo na área da psicologia, onde mostra que todos os seres humanos necessitam dela para sobrevivência. Ainda relata que resiliência é a habilidade da pessoa em suportar os problemas ou situações adversas.

Buscando o significado dos conceitos, o dicionário online de português apresenta o conceito de resiliência com duas ênfases principais abordagens: substantivo feminino em sentido figurado: “Capacidade de quem se adapta a intempéries, as alterações ou aos infortúnios, estoicismo¹. Tendência natural para se recuperar ou superar com facilidade os problemas que aparecem ²” e baseada na abordagem da física, que trata a resiliência como “característica mecânica que define a resistência dos choques de materiais” (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS, 2022)

O conceito de resiliência ganha espaço e ultrapassa as fronteiras da física e acabou sendo utilizado por diversas áreas, Psicologia, Medicina e Administração, apesar de ser um conceito antigo se evidenciou com muito vigor nos últimos tempos.

A palavra resiliência advém do latim, do verbo *resilire*, que significa “saltar para trás ou voltar a seu estado normal” (CARMELLO, 2008, p. 48).

Para Medicina, a resiliência é conceituada como um organismo que tem a capacidade de se recuperar diante de um trauma. Já para a psicologia, é usada para procedimentos psíquicos que viabilizam o indivíduo demonstrar o máximo de inteligência, saúde e competência em situações de complexidade, instabilidade e pressão, e na administração, o conceito de resiliência pelo que se sabe é utilizado desde 1974, quando o consultor organizacional Daryl Conner criou uma companhia de pesquisa e desenvolvimento a *Organizational Development Resources, Inc.*(ORD), que explora a performance da resiliência humana (CARMELLO, 2008).

Para Conner *et al.* (2003), a resiliência consiste em juntar as habilidades pessoais que permitam superar as transformações. O autor afirma que as pesquisas nos últimos 20 anos mostram que resiliência é uma característica multidimensional que se diferencia de acordo com o contexto vivenciado, tempo, idade, sexo e origem cultura. O conceito de resiliência está envolvido nas ideologias pertinentes ao entendimento do sucesso e de adaptações às normas sociais, todavia é posta em situação de risco, desconhecido, experiência, estresse quando posta em situação de adaptação ao novo.

Conforme Carmello (2008), a pessoa resiliente possui alta capacidade de ajuste a mudanças, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia.

Para tanto pode-se afirmar que na vida profissional ou nos relacionamentos as adversidades aparecem, no entanto passar por situações complicadas ou quebrar as expectativas não significa passar por momentos sem atitude positiva ou produtiva. Não se trata de não cair, mas a capacidade de levantar. E, ao fazê-lo, ergue-se ainda mais forte, com espírito de quem faz do obstáculo um degrau para evolução.

2.1 MUDANÇA E FONTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Os conceitos sobre resiliência apontam para uma característica comum: a resiliência é uma capacidade de lidar com as mudanças. Mudanças estas que são constantes e que sinalizam para a necessidade de os indivíduos desenvolverem habilidades voltadas para a forma como se relacionam com as mudanças, já que atualmente elas são rápidas, constantes e exigem respostas ágeis e concreta. A capacidade de adaptar-se às mudanças, criar mecanismos inovadores de mudança ou apenas rejeitar a mudança serão decisões importantes que influenciarão as vantagens competitivas de uma organização (ROBBINS, 2011).

Aprender os padrões e princípios que nos permitirão gerenciar mudanças e aumentar nossa resiliência não é somente um luxo, mas uma necessidade. Essa urgência não vem somente dos problemas que precisamos resolver, mas também das visões positivas que queremos prosseguir (Conner, 1995, p. 25).

Chiavenato (2004), afirma que a mudança é parte fundamental da criatividade e inovação, a construção de novos conceitos e quebra de velhos paradigmas.

Segundo Conner (1995, p. 10), o ritmo pelo qual gerenciamos a mudança acontece de acordo com o ritmo de cada indivíduo, podendo absorver mais ou menos o processo de mudança. O autor acima ainda afirma que a mudança bem-sucedida está enraizada no comprometimento, embora a construção do comprometimento do alvo seja essencial para grandes mudanças, poucos patrocinadores ou agentes de mudança entendem como desenvolver este comprometimento ou o quão facilmente pode se desgastar (CONNER 1995, p. 126).

Para Robbins (2011, p. 567), a alteração de como fazer as coisas é considerada como mudança e que os agentes de mudanças são as pessoas responsáveis por gerir as transformações.

Para Conner (1995, p. 35), o gerenciamento de mudança está na percepção de como o processo é visto, segundo ele a velocidade da mudança reflete o grau de absorver grandes mudanças e ao mesmo tempo minimizar comportamentos disfuncionais.

Os métodos tradicionais para gerenciar mudanças não vão nos levar muito longe no mundo de hoje, a resposta está em mudar nossas percepções em relação à mudança e como ela é gerenciada (CONNER 1995, p. 35).

Processos de mudança demandam a existência de “pessoas resilientes que demonstram um entendimento sobre os papéis-chaves durante uma mudança e se adaptam às várias configurações” (CONNER, 1995, p. 89). Neste sentido, Conner (1995) propõe quatro papéis distintos que poderão ser exercidas pelas pessoas em processos de mudança:

- Patrocinador: responsável pela implementação da mudança criando ambientes favoráveis.
- Agentes: responsáveis por fazerem acontecer, desenvolver estratégias para efetivar a mudança.
- Alvos: entes que necessitam da mudança, as pessoas se tornam alvo quando elas fazem parte do esforço da mudança e desempenham função crucial para o sucesso da transformação.
- Defensores: aqueles têm o desejo de mudar, mas falta autoridade.

A escolha do papel a ser adotado, frente à mudança, fará importante contribuição no processo da mudança, podendo proporcionar ganhos ou perdas, conforme cada decisão tomada na relação individual que cada um tem com as mudanças que lhe são impostas.

Apresentando uma compreensão mais voltada para a formação da personalidade do indivíduo voltada para a mudança, Cintra e Dalbem (2016, p.12), relatam que o indivíduo ao nascer é cercado por outros indivíduos que influenciam a formação da sua personalidade. Assim, a relação do indivíduo com a mudança será influenciada pelas características do grupo social onde está inserido. Com o passar do tempo, as características tornam-se intrínsecas ao indivíduo que adequa suas preferências de acordo com a sua personalidade, construindo o seu próprio padrão de percepção, emoção, motivação e comportamento diante da necessidade de mudança.

Já para Conner (1995, p.107), a “resistência é uma parte natural do processo de mudança; é a força oposta a qualquer troca significativa de “status quo”, ou seja, equilíbrio”. O autor destaca que pessoas se sentem ameaçadas quando acreditam que os desafios são maiores que sua capacidade, e este sentimento rende uma perda do equilíbrio psicológico, resultando em estresse e gerando um

comportamento disfuncional que esgota a capacidade de assimilação e a sua habilidade de mudança.

A necessidade de liderar a mudança gera nas pessoas sentimentos de incômodo, insegurança e revelam comportamentos resistentes à mudança. Portanto, para que a mudança aconteça faz-se necessário que todos estejam alinhados, autoconfiantes e se desenvolvam uma postura resiliente. Carmello (2008), propõe o modelo mental transformador, um perfil adequado para indivíduos que exercem o papel de agente transformador dentro da organização. O quadro 01, estão explicadas as características do modelo mental orientado para a resiliência em processos de mudança:

Quadro 01: Modelo mental transformador (Agente transformador)

Descrição do agente transformador	Processo realizado pelo agente transformador	Comportamentos esperados do agente transformador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catalisador de resultados ou acelerador de processos é uma pessoa que lidera diferentes pontos de vista para chegar a um alvo desejável. Enxerga a mudança e entra em ação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretrizes desenvolvidas da melhor forma para que cada agente de mudança desempenhe sua função da melhor forma. Estar envolvido com todo o processo é fundamental para o sucesso da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance de resultados planejados, mesmo diante de grandes desafios. ▪ Exerce o papel de coordenador, negociador e mediador integrando todos os colaboradores da organização no processo de mudança.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Não obstante, para que a realidade de mudança seja concreta e se realize de maneira eficiente exige-se que todos os membros do ambiente organizacional estejam engajados no processo. Quando a resistência se apresenta como ameaça poderá aumentar o nível de conflito disfuncional, aparecendo de maneira não padronizada, podendo ser aberta, implícita, imediata ou protelada, sendo mais difícil de lidar quando aparece nas duas últimas formas citadas. (ROBBINS *et. al.* 2011, p. 569).

Segundo Carmello (2008, p. 144), faz-se necessário entender no processo de mudança a necessidade de medir os riscos e benefícios, desenvolver estratégias para preparar a mudança e alinhar com o funcionamento e seus valores, objetivos e comportamento das pessoas. Segundo o mesmo autor, ainda que agentes transformadores desempenhem ações de aceleração ou liderança, tais pessoas precisam estar alinhadas com os valores da empresa e com a equipe de trabalho.

Se o comportamento e o esforço para a mudança não forem compatíveis com o planejamento organizacional a mudança não será efetiva, pois os ganhos serão nulos. Para alcançar resultados, o processo de mudança necessita ser esclarecido, transparente e envolver toda organização, diagnosticando as realidades, mapeando as competências e tarefas, prevendo as conquistas e desafios futuros que a mudança proporcionará à organização.

Partindo pela possibilidade de indivíduos serem resistentes às mudanças, Robbins *et. al.* (2011) apresenta através de seus estudos duas principais fontes de resistência: as fontes individuais e as fontes organizacionais. No quadro 02 apresentado abaixo apresenta o detalhamento de tais fontes de mudanças:

Quadro 02: Fontes de Resistências à mudança segundo Robbins *et. al.* (2011):

Fontes individuais	Fontes Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> ● Hábitos: habitualidade programada se transforma em fonte de resistência. A modificação do que já é comum não é favorável ao indivíduo. ● Segurança: Alta necessidade desse sentimento resiste à mudança por ser uma ameaça. ● Fatores econômicos: Torna-se evidente quando a remuneração é atrelada à produtividade. ● Medo do desconhecido: Incertezas, ambiguidade. ● Processo seletivo de informação: Ouvem o que é conveniente, ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inércia estrutural: Padrão que gera estabilidade o diferente que ameaça modificar esse padrão torna-se resistente. ● Foco limitado de mudança: Formadas por subsistema, a mudança acaba sendo anulada pelo sistema maior. ● Inércia de grupo: As normas do grupo limitam o efeito transformador. ● Ameaça à especialização: Exclusividade. ● Ameaça ao poder estabelecido: Redistribuição de autoridade.

Fonte: A autoria própria com base em Robbins *et. al.* (2011), 2022.

Para que essas resistências sejam superadas, nos estudos demonstrados, preciso que agentes de mudança utilizem estratégias como: ser claro na comunicação e elaborar um plano de ação para que todos envolvidos participem do processo de mudança e entendam que a implementação seja positiva e se comprometam a apoiar e desenvolver relações positivas. Evitando influências disfarçadas por parte dos agentes, a predisposição em aceitar todo o processo é um fator considerável para o sucesso da mudança e evitar a coerção. Identificar as

resistências em um ambiente de trabalho e saná-las facilita no processo de mudança e minimiza os efeitos da resistência (ROBBINS *et. al.* , 2011).

Ainda sobre Resistência à mudança, Conner (1995), traz a seguinte reflexão:

Resistência à mudança é a reação natural contra qualquer coisa que cause este tipo de quebra de equilíbrio. Portanto a resistência acompanha qualquer mudança, quer seja iniciativa própria quer apresentada por outros, e ocorre independentemente de como o evento tenha sido originalmente percebido - positivamente ou negativamente.(CONNER, 1995, p. 108).

Apropriar-se de um posicionamento de agente transformador (Carmello, 2008) será fundamental para a gestão de todo e qualquer processo de mudança, em especial se ele ocorrer dentro de um ambiente organizacional, onde necessidades, desejos, demandas e perfis se diferenciam neste mosaico humano formado pelos colaboradores de uma organização.

2.2 COMO AS PESSOAS REAGEM A PROCESSOS DE MUDANÇA? ESTRATÉGIAS A SEREM INCORPORADAS NO PROCESSO DA MUDANÇA .

A mudança pressupõe uma transformação de estado, comportamentos e novos hábitos que serão enraizados.

Em um momento de mudança, é preciso entender e prever as condições que serão deixadas para trás, com tudo para alcançar os objetivos da mudança. “A mudança bem sucedida está enraizada no comprometimento”. (CONNER, 1995, p.125).

Segundo Conner (1995), as pessoas devem estar comprometidas com o preço a ser pago pela mudança.

Conforme Conner (1995, p. 201), a velocidade e a vontade que as pessoas resilientes mostram ao se depararem com adversidades resultam de uma elasticidade que lhes permite permanecer relativamente calmas em ambientes imprevisíveis e se recuperam rapidamente ao estresse da mudança.

Ao analisar como as pessoas reagem no processo de mudança, as pesquisas realizadas por Conner (1995, p. 204), apresentam duas orientações específicas. Enquanto algumas pessoas tendem a ver primeiramente as implicações perigosas das mudanças, as outras se concentram na promessa de novas oportunidades. 1- Pessoas orientadas pelo perigo: enxergam a crise da mudança como ameaça e se sentem vitimizadas, para elas a mudança não é natural, sentem-se insegura. 2- Pessoas orientadas pela oportunidade: “Apesar de reconhecerem os perigos, elas colocam a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada, em vez de um problema a ser evitado” (CONNER, 1995, p. 206).

Robbins *et al.* (2011), descrevem oito estratégias que podem orientar o agente de mudança:

- Educação e Comunicação: Deixar claro o motivo da mudança através de uma comunicação clara e efetiva, evitando qualquer tipo de ruído que possa prejudicar o efeito, e mostrar uma visão positiva da necessidade de mudança.
- Participação: é muito difícil que uma pessoa que participa das decisões crie resistência à mudança.
- Apoio e comprometimento: é preciso que o agente de mudança esteja sensível às reações das pessoas, com o surgimento de comportamento disfuncional é importante o aconselhamento de terapias. Treinamento em novas habilidades e incentivos financeiros, incentivando o comprometimento emocional com a mudança.
- Desenvolver relações positivas: manter relações saudáveis com os envolvidos e promover um ambiente agradável favorece o processo.
- Implementação de mudança de forma justa: é importante que os envolvidos entendam a mudança de forma coerente e justa.
- Manipulação e cooptação: manipular pessoas e não usar da verdade é um fator predominante na resistência, e o suborno ainda mais, e pode custar caro dentro de uma organização.
- Selecionando pessoas que aceitam mudanças: Pesquisas mostram que pessoas que se adaptam com facilidade estão ligadas diretamente à personalidade, tomam atitudes com positividade, ou seja, selecionar pessoas que sejam já predispostas a aceitar as mudanças.
- Coerção: ameaças são extremamente negativas e auxiliam na resistência.

Tanto Conner (1995) quanto Robbins et al (2011) afirmam que para a condução de um processo de mudança as pessoas envolvidas precisam estar alinhadas e comprometidas para atingir o objetivo da mudança. Percebe-se que o gestor da mudança precisa ter sensibilidade para enxergar o ser humano na sua individualidade, reconhecendo as características pessoais particulares do indivíduo e reconhecendo aquelas que são importantes como possíveis elementos de predisposição para a implementação de estratégias de mudança.

2.3 ABORDAGENS SOBRE RESILIÊNCIA

A literatura sobre resiliência, como visto no início deste referencial teórico, tem procedências em diversos campos do conhecimento: física, medicina, psicologia, administração, entre outras áreas. No que diz respeito aos estudos voltados para as organizações, alguns autores destacaram-se apresentando os suas abordagens sobre resiliência: Connor e Davidson (2003), Conner (1995), Carmello (2008).

O artigo “Desenvolvimento de uma nova escala de resiliência: a escala de resiliência Connor-Davidson” (CONNOR, DAVIDSON, 2003) relata que a resiliência incorpora qualidades pessoais que orientam o indivíduo a prosperar diante das adversidades. Os autores destacam que os aspectos culturais, momento da vida onde o indivíduo se encontra, sua origem são aspectos que influenciam o seu comportamento resiliente. No quadro 03 apresentado o levantamento sobre as principais características resilientes conforme os estudos dos autores:

Quadro 03: Características Resilientes e suas referências

Referência	Característica
Kobasa (1979)	<ul style="list-style-type: none"> ● Ver mudança ou stress como uma oportunidade ● Compromisso ● Reconhecimento dos limites ao controle
Rutter (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtenção de suporte de outros ● Relacionamento próximo e seguro com outros ● Objetivos pessoais e coletivos ● Eficácia pessoal

	<ul style="list-style-type: none"> ● Stress com efeito fortalecedor ● Sucessos passados ● Senso de controle realista/ ter alternativas ● Senso de humor ● Orientação à ação ● Adaptabilidade à mudança
Lyons (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ● Paciência ● Tolerância à negatividade
Connor & Davidson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ● Otimismo ● Fé

Fonte: Elaboração própria, (2022).

Ainda sobre os estudos de Connor e Davidson (2003), os autores desenvolveram uma escala que está voltada para quantificar a resiliência, sendo um instrumento válido e confiável difundido no ambiente acadêmico como escala de referência para os estudos sobre resiliência. Na ocasião dos estudos Connor e Davidson (2003) tinham como objetivos estabelecer valores de referência em grupos avaliativos distintos e acompanhá-los, observando a evolução das respostas a tratamentos clínicos que favorecessem a predisposição ao comportamento resiliente. A escala foi nomeada escala de resiliência de Connor-Davidson (*Resilience Scale -CD-RISC*), sendo composta por 25 itens que avaliam a forma como o indivíduo se sente diante de situações que exigem reflexões sobre sua capacidade de mudança. No quadro 06, apresentado os itens propostos pelo estudo:

Quadro 04: Escala de Classificação de Resiliência

1. Capaz de se adaptar à mudança.
2. Relacionamento próximo e seguro
3. Às vezes o destino ou Deus pode ajudar
4. Pode lidar com o que vier
5. Sucesso passado dar confiança a novos desafios
6. Ver o lado humorístico das coisas
7. Lidar com o estresse fortalece
8. Tendem a se recuperar após doença ou dificuldade
9. Coisas acontecem por uma razão
10. Melhor o esforço não importa o que
11. Pode alcançar seus objetivos
12. Quando as coisas parecem sem esperança eu não desisto
13. Saiba onde procurar ajuda
14. Sob pressão, concentre e pense com clareza
15. Prefere assumir a liderança na resolução de problemas
16. Não é facilmente encorajado pelo fracasso
17. Pense em si mesmo como uma pessoa forte
18. Tome decisões impopulares ou difíceis
19. Pode lidar com sentimento desagradável
20. Eu gosto de agir de acordo com um palpite forte
21. Senso de propósito

22. No controle de sua vida
23. Eu gosto de desafios
24. Trabalha para atingir seus objetivos
25. Orgulho de suas conquistas

Fonte: Tradução própria, 2022.

A escala de resiliência de Connor-Davidson (2003), mostra-se como um instrumento de medida breve da resiliência. Com propriedades psicométricas sólidas no âmbito científico, a abordagem dos estudos realizados pelos autores mostra que a resiliência é quantificável e pode ser influenciada pelo estado de saúde do indivíduo. Afirma-se na pesquisa que a resiliência pode ser modificada ao passar do tempo, conforme os indivíduos tenham melhora em seus quadros de saúde, o que mostra que práticas de gestão voltadas para a qualidade de vida dos colaboradores poderão favorecer melhores comportamentos voltados para a resiliência nos ambientes organizacionais.

Outra abordagem também explorada na ciência no que diz respeito à resiliência é fundamentada pelos estudos de Conner (1995). Para o autor, a resiliência apresenta 5 principais características que devem orientar um comportamento voltado para a mudança: positividade, foco, flexibilidade, organização, pró-ação (CONNER, 1995 p. 208). No quadro a seguir são descritas as características:

Quadro 05: Cinco Características segundo Conner (1995).

- Positividade: afirma que as pessoas com essa variável enxergam a vida com mais oportunidades, esperam modificações futuras, entendem que o mundo vive em constante movimento e acredita que todo desafio existe uma lição a ser aprendida.
- Foco: Visão clara e objetiva-se onde pretende chegar.
- Flexibilidade: acredita que tudo se resolve, ambíguo, paciente, compreensão são atributos para lidar com a mudança, acredita na própria força e conta com o humor e apoio de relacionamentos pessoais.
- Organização: Extremamente rigoroso com planejamento, identifica oportunidades na dificuldade, negociar quando necessário e humilde para solicitar ajuda.
- Pró-ação: Corajoso, induz mudança, corre risco, extrai lições de acontecimentos passados, criativo, influencia e resolve conflitos.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Importante saber que nós não somos resilientes, mas estamos resilientes, temos diferentes graus de resiliência para diferentes situações. É possível identificar nos estudos de Conner (1995), que as características elucidadas no quadro 05 facilitam a superação das adversidades que a mudança impõe, criando pontos de alicerce que levam à conquista dos objetivos. Pessoas resilientes são: positivas, focadas, flexíveis, organizadas e proativas, estas características ainda segundo o autor, são manifestadas por meio de certas crenças, comportamentos, habilidades e áreas de conhecimento.

Um terceiro autor que se dedica aos estudos sobre resiliência, já mencionado em tópicos anteriores desta pesquisa, é Carmello (2008). Para o autor, os conceitos sobre resiliência tendem a assumir características diferentes conforme as circunstâncias. Para este processo, se faz uma análise da situação, identifica-se como a instituição está se adaptando, define o tempo que dispõe para mudança, e cria-se soluções de resiliência a partir das necessidades específicas e das oportunidades de melhoria.

Carmello (2008) propõe um processo de resiliência composto por quatro níveis. Os três níveis iniciais (RN1, RN2 e RN3) são altamente valiosos para a construção de habilidades resilientes, mas não correspondem a abrangência total, sua potência máxima acontece no amadurecimento da resiliência, que se demonstra no quarto nível (RN4) passando de uma situação passiva para uma situação ativa. Logo ele faz uma relação dos níveis de resiliência quanto a suas exigências de recursos para cada demanda:

- Resiliência nível 1 (RN1): Situação do acontecimento, as exigências são maiores que os recursos do indivíduo.
Conceito envolvido: Recuperar-se das situações adversas
- Resiliência nível 2 (RN2): Situação do acontecimento, os recursos disponíveis são suficientes para as exigências.
Conceito envolvido: Tornar-se mais flexível
- Resiliência nível 3 (RN3): Situação do acontecimento o indivíduo não possui recursos suficientes, porém consegue construir a tempo para lidar com a situação.
Conceito envolvido: Mesmo em situação de modificação manter firme e estimular o crescimento.

Este último nível faz menção a resiliência estratégica, que conduz a antecipar os acontecimentos e produz compatibilidade e transforma a realidade.

- Resiliência nível 4 (RN4): Resiliência estratégica - Capacidade do indivíduo manter-se constantemente renovado, administrar mudanças e antecipar a transformação para melhoria. Maximizar oportunidades e minimizar ou excluir possíveis problemas.

De acordo com Carmello (2008, p. 57), “O foco de resiliência estratégica não está apenas na antecipação das mudanças e necessidades, mas também na criação de coerência e alinhamento estratégico”.

Ainda na concepção do autor supracitado, a previsibilidade pode evitar problemas no processo de mudança que exige capacidade de resiliência, favorecendo a detectar sinais de oportunidades, a capacidade de modificar os conhecimentos e competências para obter uma execução satisfatória na resiliência estratégica (RN4).

Na concepção de Robbins (2011, p. 565), “As organizações bem sucedidas serão aquelas capazes de ser ágeis, desenvolver produtos rapidamente e colocá-los prontamente no mercado”. Neste sentido, afirma Conner (1995, p. 220), que, “A capacidade para ter um alto nível de resiliência já está dentro de cada um de nós, parte do desafio está em aprender a aplicar as técnicas para liberá-la”. Dessa forma, para que as organizações sejam bem sucedidas investir em capacidades resilientes poderá impulsionar o alcance de seus objetivos, tornando-as mais fortes e competitivas no mercado onde atuam. Aplicar conceitos que os autores apresentam sobre resiliência farão os gestores de nível estratégico observarem os seus ambientes não só do ponto de vista dos números, mas tendo a certeza que colocar as pessoas no centro das atenções será um dos melhores investimentos que a organização poderá fazer para conseguir lidar com as mudanças.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Fonseca (2002), a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para realizar uma pesquisa ou estudo, etimologicamente significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Logo, neste capítulo serão apresentados os elementos que caracterizam a metodologia do estudo, como também a justificativa das escolhas metodológicas realizadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada caracteriza-se como do tipo básica. Para gerar conhecimentos novos sobre o tema, a pesquisa básica consiste em aprofundar os conhecimentos sobre a capacidade resiliente dos docentes em tempos de crise.

No tocante à classificação da pesquisa, a pesquisa foi baseada em assuntos teóricos sendo de classificação descritiva-exploratória para o estudo em questão, uma vez que a pesquisa descritiva exige investigar uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVINOS, 1987).

Em relação a classificação, considera o presente estudo uma maior familiaridade com o problema, com vista de tornar mais evidente. A grande maioria destas pesquisas envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Utilizou-se do método dedutivo para o entendimento da realidade estudada, partindo do pressuposto de que os fatos são verdadeiros de forma geral partindo para o particular. "Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica" (GIL 2008, p. 9).

Para Lakatos e Marconi (2003), “I- se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira; II- todas as informações ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas”.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído por profissionais docentes atuantes em cursos de nível superior do Instituto Federal da Paraíba.

Para fins de definição da amostragem, o critério estabelecido para a definição dos participantes da pesquisa baseou-se na amostragem não probabilística, com base neste critério, participaram 24 docentes atuantes em cursos de nível superior, sendo esta a composição da amostragem deste estudo.

Para Marconi e Lakatos (2003, p.222), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

O universo, ou população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo, e a amostra ou população amostral é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de representatividade (VERGARA, 1997).

Com base em Marconi e Lakatos (2007, p. 42) tal amostra caracteriza-se pela mesma possibilidade de todos os membros da população terem a mesma probabilidade de serem escolhidos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para fins da realização da pesquisa foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: análise bibliográfica para fins de estudos e levantamentos conceituais que

embasaram a pesquisa; o questionário estruturado voltado para a pesquisa de campo realizada.

A pesquisa bibliográfica, “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (...). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com direito com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007, P. 71).

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 97), o questionário consiste em “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

A elaboração do questionário ocorreu com base no desenvolvimento de perguntas com duas abertas e quinze fechadas, voltadas para o público que caracteriza o universo da pesquisa, ou seja, os docentes do IFPB.

As questões foram elaboradas utilizando a escala *likert* que varia entre numa sequência de; Não tenho domínio desse elemento; Sou indiferente; Possuo parcial domínio sobre este elemento: Possui total domínio sobre este elemento.

O questionário foi disponibilizado virtualmente através da plataforma virtual *google forms*, o qual auxiliou na coleta das informações necessárias para o estudo. Como apresentado o questionário foi estruturado com base nas seguintes definições da pesquisa:

Quadro 06: Referencial para elaboração do instrumento de pesquisa

Objetivos específicos	Autores que fundamentaram o objetivo	Variáveis exploradas	Questões do questionário
Informações sócio-demográficas.	Elaboração própria.	Característica da população.	1, 2, 3, 4, 5.
Diagnosticar o nível de domínio das características resilientes.	Conner (1995); Connor e Davidson(2003)	Foco, Flexibilidade, proatividade, organização e olhar positivo. Escala de resiliência composta com 25 afirmações acerca de resiliência.	6 e 7.
Conhecer as fontes de resistência a mudanças sob o olhar dos profissionais docentes.	Robbins (2011)	Fontes de resistência individual e coletiva. Resistência às adversidades.	8 e 9.

Identificar estratégias utilizadas por profissionais docentes em tempos de crise para lidar com mudanças.	Robbins (2011); Carmelo (2008); Conner (1995)	Estratégias para lidar com mudança. Bom relacionamento. Capacidade em lidar com a mudança. Agente transformador Riscos e benefícios. Resiliência Segurança Estado emocional Canalização de forças Capacidade em lidar com a mudança Reações diante a mudança em processo de crise. Pessoas orientadas pelo perigo e pela oportunidade.	10, 11, 12, 13, 14 e 15.
Descrever relatos de experiência sobre como lidar com mudanças em tempos de crise a partir da percepção dos profissionais docentes.	Elaboração própria	Experiência em lidar com mudança. Estado emocional. Adaptações Inseguranças e seguranças. Percepções	16 e 17.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A perspectiva de análise de dados realizada nesta pesquisa faz uso das abordagens quantitativas e qualitativas.

A abordagem quantitativa de análise de dados corresponde a pesquisa que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 33). Para fins deste estudo, a análise quantitativa foi realizada considerando a utilização da estatística descritiva simples, com utilização de planilhas eletrônicas e dados tabulados automaticamente pelo próprio

google forms. A apresentação dos dados foi realizada através da elaboração de gráficos e tabelas, onde a descrição de números absolutos e percentuais foram considerados para fins de interpretação de resultados.

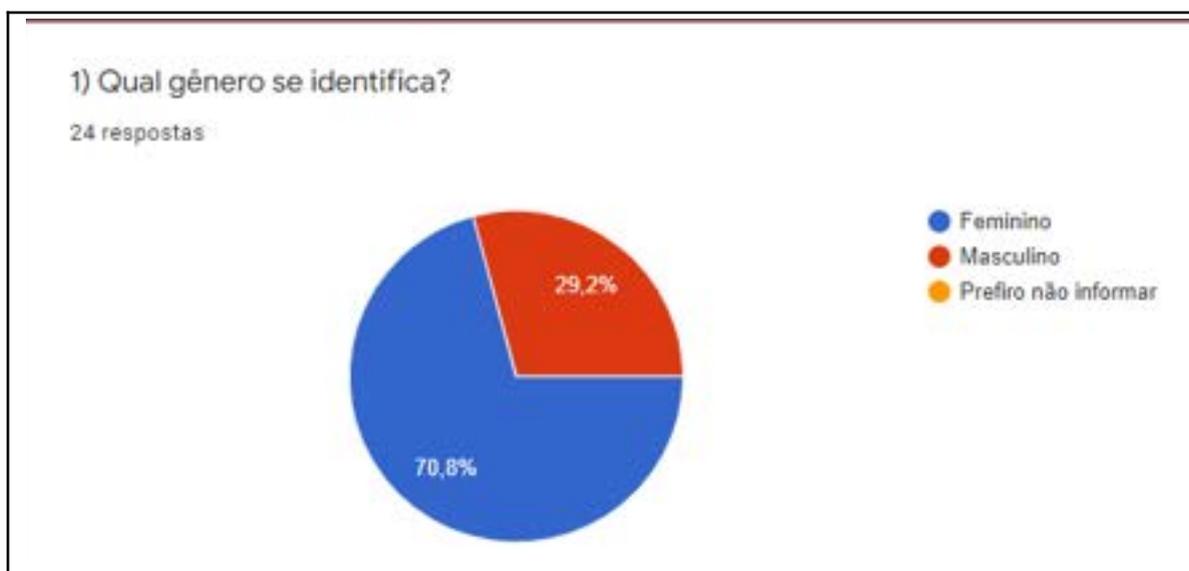
Já no tocante à abordagem qualitativa, não se preocupa com a responsabilidade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social. Portanto preocupa-se com aspectos da realidade que não ode ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, ela trabalha com um universo de significados, motivos, inspiração, crenças, valores e atitudes que corresponde um espaço mais profundo nas relações (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 33). O estudo realizou a transcrição dos relatos solicitados aos participantes da pesquisa, sem fazer intervenções textuais nos discursos apresentados, com o objetivo de manter a integridade das opiniões apresentadas sobre suas experiências docentes diante da necessidade de mudança.

4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO RESILIENTE DE PROFISSIONAIS DOCENTES EM TEMPOS DE CRISE.

No presente capítulo são apresentados os dados coletados através da pesquisa realizada e da aplicação do questionário da pesquisa elaborada. A seguir, apresentam-se os dados estruturados estabelecidos pela pesquisa, a fim de analisar as habilidades resilientes dos docentes frente a crises.

Inicialmente serão apresentadas informações acerca do perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa quanto aos seguintes aspectos: gênero, estado civil, quantidade de residentes, anos de docência, funções desempenhadas quanto docentes:

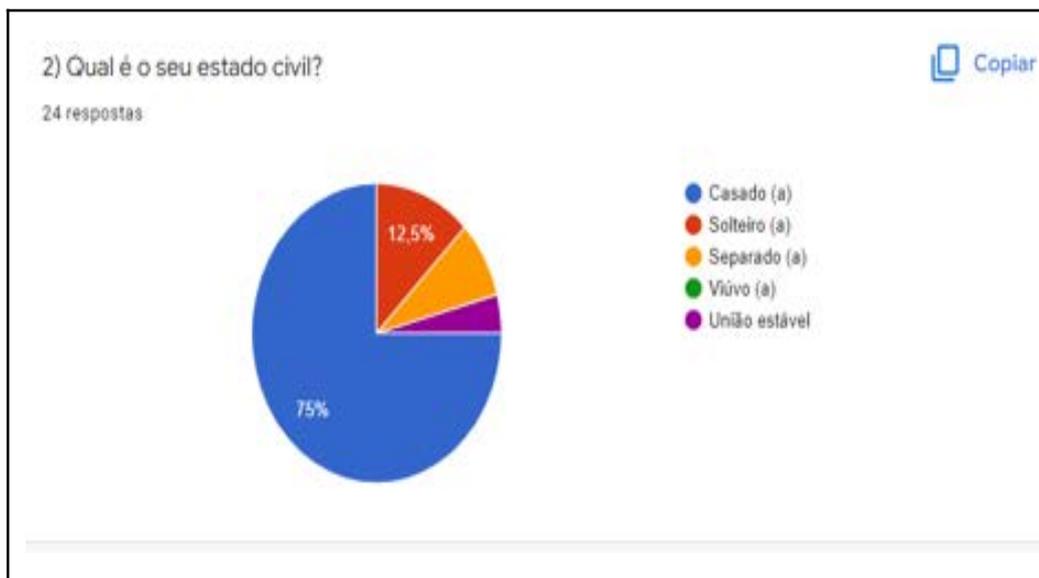
Gráfico 1: Gênero dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Analisando o perfil psicossocial dos participantes da pesquisa, podemos observar uma predominância do sexo feminino entre os docentes com 70,8% em relação 29,2% do sexo masculino.

Gráfico 2: Estado civil dos participantes da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao estado civil dos pesquisados, 75%, (n=18) afirmaram ser casados, 12,5% (n=3) denominan-se solteiros, 8,3% (n=2) indicaram estar separados e 4,2% (n=1) dos participantes estão em união estável.

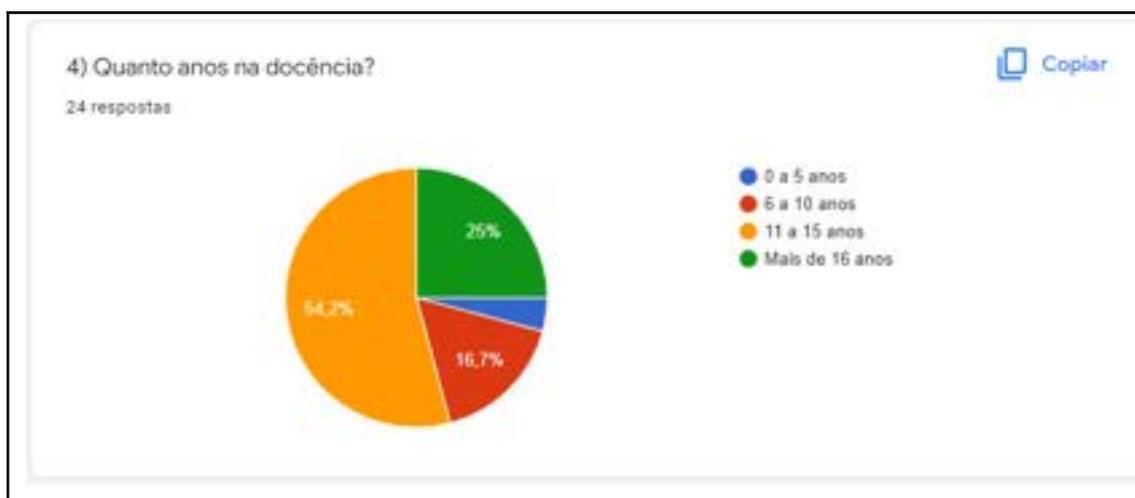
Gráfico 3: Quantas pessoas além de você vivem na casa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Sobre quantas pessoas compartilham a moradia na mesma residência, apenas 4,2% (n=1) moram sozinhos. A metade dos pesquisados 50% (n=12) moram com duas pessoas, 29,2% (n=7) com três pessoas, 12,5% (n=3) compartilham a residência com quatro pessoas ou mais.

Gráficos 4: Anos de docência



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto aos anos de docência 54,2% (n= 13) já realizam o trabalho entre 11 e 15 anos, 16,7% (n=4) já realizam o trabalho entre 6 e 10 anos, 25% (n=6) já realizam o trabalho da docência a mais de 16 anos e apenas 4,2% (n=1) a cinco anos.

Gráfico 5: Além das atividades de ensino, pesquisa e extensão previstas no trabalho docente, desempenha funções gerenciais na Instituição.



Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Sobre desempenhar funções além da docência 33% (n=8) afirmam não desempenhar outra função, e 33% (n=8) afirmam que sim, mas em nível operacional através de atividades de apoio ao ensino, 16,7% (n=4) afirmam que sim, mas em nível tático, 12,5%(n=3) também em nível tático e apenas 4,2% (n=1) afirma em

nível estratégico. Observando o perfil das atividades desempenhadas pelos docentes nota-se que a maioria afirma desempenhar sim atividades além da docência.

4.1 NÍVEL DE DOMÍNIO DAS CARACTERÍSTICAS RESILIENTES À LUZ DE CONNER (1995) E CONNOR E DAVIDSON (2003);

As informações a seguir foram voltadas para apresentar as características resilientes dos docentes abordados pela pesquisa. Destaca-se que as variáveis foram estabelecidas conforme os estudos de Conner (1995) e Connor e Davidson (2003).

Os participantes foram questionados sobre o seu nível de domínio e sobre as 5 características da resiliência propostas por Conner (1995). Os resultados são apresentados no quadro 07:

Quadro 07: Características resilientes

As cinco características segundo Conner(1995) voltadas para resiliência.	Não tenho domínio deste elemento	Sou indiferente	Possuo parcial domínio sobre este elemento para o alcance dos objetivos traçados	Possuo total domínio sobre este elemento para o alcance dos objetivos traçados
Foco	4%	4%	65,5%	29%
Flexibilidade	4%	4%	58%	33%
Proatividade	0%	12,5%	50%	37,5%
Organização	4%	8%	50%	37,5%
Olhar positivo	17%	0%	46%	37%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Quanto ao Foco, foi possível observar que 65,5% (n=15) dos pesquisados afirmaram possuir parcial domínio, 29% (n=7) possuem total domínio, 4% (n=1) foram indiferentes e 4% (x=1) dos participantes demonstraram não ter domínio de tal característica. No que diz respeito a Flexibilidade, foi possível observar que 58% (n=14) dos pesquisados afirmaram possuir parcial domínio, 33%

(n=8) possuem total domínio, 4% (n=1) foram indiferentes e 4% (x=1) dos participantes demonstraram não ter domínio de tal característica. Sobre a Proatividade, foi possível observar que 50% (n=12) dos pesquisados afirmaram possuir parcial domínio, 37,5% (n=9) possuem total domínio, 12,5% (n=3) foram indiferentes e 0% (x=0) dos participantes demonstraram não ter domínio de tal característica. No tocante a Organização, foi possível observar que 50% (n=12) dos pesquisados afirmaram possuir parcial domínio, 37,5% (n=9) possuem total domínio, 8% (n=2) foram indiferentes e 4% (x=1) dos participantes demonstraram não ter domínio de tal característica. E por fim olhar positivo, foi possível observar que 46% (n=11) dos pesquisados afirmaram possuir parcial domínio, 37,5% (n=9) possuem total domínio, 0% (n=1) foram indiferentes e 17% (x=4) dos participantes demonstraram não ter domínio de tal característica. Observou-se que os pesquisados possuem fortes características de resiliência, ou seja, pessoas orientadas pela oportunidade. Conner (1995, p. 206), afirma que pessoas orientadas pela oportunidade geralmente são pessoas que têm uma visão otimista da vida e servem como fonte de significado e de farol, guiando-as na adversidade da mudança.

Quadro 8: 25 afirmações de resiliência conforme Connor e Davidson (2003).

Afirmações acerca da resiliência segundo Connor e Davidson (2003)	Nem tudo é verdade	Raramente verdade	Algumas vezes verdade	Frequentemente verdade	Quase o tempo todo é verdade
Capaz de se adaptar à mudança	0%	0%	33,33%	37,5%	29%,
Relacionamento próximo e seguro	0%	0%	29%	46%	25%
Às vezes o destino ou Deus pode ajudar	12,5%	12,5%	33%	25%	17%
Pode lidar com o que vier	12,5%	0%	29%	37,5	21%
Sucesso passado dar confiança a novos desafios	4%	4%	17%	46%	29%
Ver o lado humorístico das coisas	8%	17%	25%	21%	29%
Lidar com o estresse fortalece	21%	33%	21%	17%	2%

Tendem a se recuperar após doença ou dificuldade	4%	12,5%	29%	37,5%	17%
Coisas acontecem por uma razão	0%	4%	25%	29%	29%
O esforço é o melhor caminho, não importa as outras formas de trabalho.	8%	29%	29%	21%	13%
Você pode alcançar seus objetivos	4%	4%	13%	38%	42%
Quando as coisas parecem sem esperança eu não desisto	8%	8%	25%	33%	25%
Saiba onde procurar ajuda	8%	17%	8%	46%	21%
Sob pressão, concentra e pensa com clareza	12,5%	13%	33%	33%	8%
Prefere assumir liderança na resolução de problemas	4%	8%	46%	33%	8%
Não é facilmente encorajado pelo fracasso	25%	13%	25%	29%	8%
Pensa em si mesmo como uma pessoa forte	4%	8%	13%	46%	29%
Toma decisões impopulares ou difíceis	12,5%	25%	37%	21%	4%
Pode lidar com sentimento desagradável	4%	17%	33%	33%	13%
eu gosto de agir de acordo com palpite forte	8%	42%	25%	17%	8%
Forte senso de propósito	4%	13%	21%	21%	42%
No controle de sua vida	0%	25%	4%	38%	33%
Eu gosto de desafios	12,5%	8%	21%	38%	21%
Trabalha para atingir seus objetivos	0%	4%	13%	46%	38%
Orgulho de suas conquistas	0%	0%	17%	29%	54%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

No que diz respeito sobre a capacidade resiliente demonstrada nas 25 afirmações da escala de resiliência de Connor e Davdson (2003), avaliando as respostas dos respondentes foi possível observar que apresentaram facilidade na

aceitação das principais afirmações do autor, o que indica que os docentes apresentam uma alta capacidade de resiliência mesmo em momentos de grande estresse. Em relação aos parâmetros das afirmações: Nem tudo é verdade apenas as seguintes afirmações tiveram maiores percentuais, sendo elas: Às vezes o destino ou Deus pode ajudar 12,5%(n=3); Pode lidar com o que vir 12,5% (n=3); Lidar com estresse fortalece 21%(n=5); Sobre pressão concentra e pensa com clareza 12,5% (n=3); Não é facilmente encorajado pelo fracasso 25%(n=6); Toma decisões impopulares ou difíceis 12,5%(n=3) e gosta de desafios 12,5% (n=3) e nas afirmações Raramente é verdade foram: Às vezes o destino ou Deus pode ajudar 12,5%(n=3); Ver o lado humorístico das coisas 17%(n=4); Lidar com estresse fortalece 33%(n=8); O esforço é o melhor caminho, não importa as outras formas de trabalho 29%(n=7); Toma decisões impopulares ou difíceis 25%(n=6); Gosta de agir de acordo com palpite forte 42%(n=10) e no controle da vida 25%(n=6).

Sobre as variáveis das afirmativas, Algumas vezes verdade, podemos observar que os docentes apresentam percentuais acima de 30% nas afirmações; Capaz de se adaptar à mudança com 33% (n=8); Às vezes o destino pode ajudar com 33% (n=8); Sob pressão, concentra e pensa com clareza 33% (n=8); Prefere assumir liderança na resolução de problemas 56%(n=11); Toma decisões impopulares ou difíceis 37%(n=9); Pode lidar com sentimento desagradável 33%(n=8), o que demonstra forte capacidade de lidar com momentos difíceis e de adaptação.

Sobre as afirmações que possuíram maiores percentuais nos questionamentos de: Frequentemente verdade e Quase o tempo todo verdade respectivamente foram; Capaz de se adaptar à mudança com 37,5%(n=9) e 29%(n=7); Pode lidar com o que vier 37,5%(n=9) e 21%(n=5); Sucesso passado dar confiança a novos desafios 46%(n=11) e 29%(n=7); Ver o lado humorístico das coisas 21%(n=5) e 29%(n=7); Tendem a se recuperar após doença ou dificuldade 37,6%(n=9) e 17%(n=4); Coisas acontecem por uma razão 29%(n=7) e 29%(n=7); Você pode alcançar seus objetivos 38%(n=9) e 42%(n=10); Quando as coisas parecem sem esperança eu não desisto 33%(n=8) e 25%(n=6); Forte senso de propósito 21%(n=5) e 42%(n=9); Saiba onde procurar ajuda 46%(n=11) e 21%(n=5); Sob pressão concentra e pensa com clareza 33%(n=8) e 8%(n=2); Pensa em si mesmo como uma pessoa forte 46%(n=11) e 29%(n=7); Trabalha para atingir os

objetivos 46%(n=11) e 38%(n=9); Orgulho de suas conquistas 29%(n=7) e 54%(n=13). No que diz respeito no conjunto das afirmações podemos observar que os docentes tendem para as afirmações frequentemente verdade e quase o tempo todo verdade o que demonstra a grande habilidade em lidar com problemas, de adaptar-se às mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas.

4.2 FONTES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS SOB O OLHAR DOS PROFISSIONAIS DOCENTES EM TEMPOS DE CRISE À LUZ DE ROBBINS (2011).

A pesquisa realizou um levantamento sobre a opinião dos pesquisados acerca das fontes de resistência que influenciam a sua capacidade de resiliência. Num primeiro momento o instrumento questionou os participantes sobre a sua percepção quanto às fontes de resistência coletiva propostas por Robbins (2011). Os resultados são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 9: Disposições quanto às fontes de resistência coletiva.

Fontes de Resistência segundo Robbins (2011)	Não percebo este elemento no meu contexto de trabalho	Prefiro não opinar	Percebo superficialmente este elemento no meu contexto de trabalho	Percebo totalmente este elemento no meu contexto de trabalho
Inércia estrutural e de grupo	8%	12,5%	42%	37,5%
Foco limitado de mudança	12,5%	8%	50%	33%
Ameaça à especialização	29%	33%	29%	8%
Ameaça às relações de poder estabelecidas	21%	8%	33%	38%
Disposição para contribuir com a mudança	42%	4%	46%	8%

Comprometimento e engajamento com o trabalho voltado para mudança	25%	4%	67%	4%
---	-----	----	------------	----

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

As principais fontes de resistência predominantes segundo as afirmações dos pesquisadores são inércia estrutural e de grupo, foco limitado à mudança, ameaça a especialização, ameaça nas relações de poder estabelecida. Já as fontes de resistência menos predominantes em relação a não perceber este elemento no contexto de trabalho e preferiu não opinar foram: disposição para contribuir com a mudança, comprometimento e engajamento com o trabalho voltado para a mudança.

Num segundo momento o instrumento questionou os participantes sobre a sua percepção quanto às fontes de resistência individuais propostas por Robbins (2011). Os resultados são apresentados no quadro 10, conforme demonstrado:

Quadro 10: Disposição quanto às fontes de resistência no âmbito individual.

Fontes de Resistência no âmbito individual proposto por Robbins(2011)	Este fator me leva a ser totalmente resistente à necessidade de mudança	Este fator me leva a ser parcialmente resistente à necessidade de mudança	Este fator é indiferente na minha relação com a necessidade de mudança	Este fator me incentiva a ser parcialmente disponível a necessidade de mudança	Este fator me incentiva totalmente disponível a mudança
Hábitos	17%	17%	12,5%	29%	25%
Segurança	8%	25%	4%	33%	29%
Fatores econômicos	8%	21%	4%	33%	33%
Medo do desconhecido	8%	25%	17%	33%	17%
Processo seletivo de informações	12,5%	0%	33%	37%	17%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

De acordo com os dados apresentados, foi possível constatar que as principais fontes de resistência individuais que receberam maior destaque sobre as

variáveis em relação: Este fator me incentiva parcialmente e totalmente disponível a mudança respectivamente foram: Hábitos 29%(n=7) e 25%(n=6); Segurança 33%(n=8) e 29%(n=7); Fatores econômicos 33%(n=8) equivalentes; Medo do desconhecido 33% (n=8) e 17%(n=4); Processo seletivo de informação 37%(n=9) e 17% (n=4). Já as fontes com variáveis: Este fator me levar totalmente a resistência à necessidade de mudança e; Este fator me levar parcialmente a resistência à necessidade de mudança respectivamente foram: Hábitos 17%(n=4) equivalentes; Segurança 8%(n=2) e 25%(n=6); Fatores econômicos 8%(n=2) e 21%(n=5); Medo do desconhecido 8%(n=2) e 25%(n=6); Processo seletivo de informação 12,5%(n=3) e 0%(n=0) foram o que tiveram menor influência no âmbito individual dos participantes da pesquisa.

4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR PROFESSORIS DOCENTES EM TEMPOS DE CRISE PARA LIDAR COM MUDANÇAS.

A pesquisa abordou em seu instrumento questionamentos acerca de possíveis estratégias utilizadas pelos participantes da pesquisa diante de necessidades de mudança, bem como, aspectos comportamentais que caracterizam a predisposição para lidar com mudanças.

Quadro 11: Estratégias para lidar com as resistências a mudanças propostas por Robbins (2011):

Robbins(2011) estratégias para lidar com as resistências	Nunca utilizei esta estratégia, e não acho ela importante em momento de mudança	Utilizo parcialmente esta estratégia, e reconheço ser importante	Utilizo frequentemente esta estratégia e reconheço ser importante num processo de mudança	Utilizo sempre esta estratégia e reconheço ser importante num processo de mudança
Educação, comunicação	4%	8%	25%	67%
Participação nos trabalhos propostos	4%	4%	46%	46%
Apoio e comprometimento	0%	8%	38%	54%

Relacionamento positivo no ambiente de trabalho	0%	13%	46%	42%
Manipulação e cooptação	54%	21%	17%	8%
Seleciona pessoas para participar do processo de mudança	8%	29%	38%	25%
Coerção	71%	25%	0%	8%
Ações justas no processo de mudança	0%	16%	42%	42%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Conforme os dados da pesquisa, observou-se que as estratégias mais utilizadas para o enfrentamento de resistência à mudança são educação e comunicação, participação nos trabalhos propostos, apoio e comprometimento, relacionamento positivo no relacionamento de trabalho, selecionar pessoas para participar do processo de mudança, ações justas no processo de mudança. Já as estratégias menos utilizadas, segundo as afirmações dos participantes da pesquisa, foram manipulação, cooptação e coerção.

Ainda, quanto às estratégias relacionadas ao processo de mudança, foi questionado aos participantes sobre qual o seu domínio de reação quando se deparam com a mudança.

Quadro 12: Habilidades com estratégias no processo de mudança.

Sobre o processo de mudança segundo Carmello(2008)	Não tenho domínio deste elemento	Sou indiferente	Possuo parcial domínio sobre este elemento	Possuo total domínio sobre este elemento
Desenvolve habilidades de liderança	17%	8%	58%	17%
Prefere se manter neutro pois não corre risco	50%	21%	17%	12,5%
Posiciona como agente transformador	12,5%	4%	46%	37,5%
Apenas acompanha a mudança	46%	21%	25%	8%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Os dados mostraram que os aspectos comportamentais voltados para a reação dos participantes diante de uma mudança que os participantes demonstraram maior domínio foram: Desenvolve habilidades de liderança, Posiciona como agente transformador. Os aspectos que revelaram o menor domínio dos participantes foram: Prefere se manter neutro pois não corre risco e apenas acompanha a mudança.

Vale lembrar que Carmello (2008) relata que é preciso entender o processo de mudança, medir os riscos e benefícios, desenvolver estratégias para preparar a mudança e alinhar esta mudança com os valores, objetivos e comportamento das pessoas. Essas questões farão diferença no tipo de reação que cada indivíduo terá frente à uma situação de mudança.

A pesquisa explorou também a opinião dos participantes sobre os aspectos comportamentais de como os participantes lidavam com o estresse da mudança. O quadro abaixo, apresenta os principais mecanismos de canalização de forças em momentos de estresse.

Quadro 13: Canalização de forças em momentos de estresse, tendo como base experiências anteriores.

Canalizar as forças para fortalecer e encontrar no passado situações parecidas que proporcionaram crescimento". Este é um comportamento presente na resiliência segundo Conner (1995).	Não tenho domínio sobre esse elemento	Sou indiferente	Possuo parcial domínio sobre este elemento	Possuo total domínio sobre esse elemento
Foca nos resultados	4%	0%	54%	29%
Mantenho-me sem ação, esperando ver o que vai acontecer	42%	12,5%	37,5%	8%
Compartilha o estresse com os colegas	21%	12,5%	42%	25%
Pede ajuda aos colegas.	8%	4%	42%	46%
Sofre sozinho (a) sem compartilhar sua realidade de estresse	50%	17%	29%	4%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Os resultados mostram que os principais mecanismos de canalização de forças em momentos de estresse predominantes na pesquisa foram focar nos resultados, compartilhar estresse com colegas, pedir ajuda aos colegas, enquanto manter-se sem ação esperando o que vai acontecer e sofre sozinho sem compartilhar sua realidade de estresse foram os que tiveram menor indicação por parte dos participantes do estudo.

Em seus estudos Conner (1995), afirma que ter relacionamentos próximos e seguros com as pessoas aumenta a capacidade de lidar com mudanças.

Quadro 14: Como os participantes enxergam os seus relacionamentos profissionais em momentos de mudança.

Segundo Conner(1995) relacionamentos próximos aumentam a capacidade de lidar com a mudança	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sou indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Me relaciono bem com meus colegas de trabalho	4%	4%	0%	46%	46%
Existe um trabalho participativo em busca de todos contribuírem para situação de mudança	4%	13%	8%	71%	4%
Há sinergia entre os colegas de profissão	13%	21%	17%	42%	8%
Os relacionamentos são fundamentalmente baseados nos interesses profissionais, sem laços de amizade mais estreitos	17%	29%	8%	46%	0%
As relações são baseadas em interesses em busca de privilégios	29%	42%	13%	13%	4%

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Em linhas gerais, os resultados apontam que a maioria dos pesquisados concordam que se relacionam bem com seus colegas de trabalho (46% n = 11). A maior parte dos pesquisados 71% (n=17) afirmaram que existe um trabalho participativo em busca de todos contribuírem para a situação de mudança. Ainda, 42%(n=10) afirmam que há sinergia entre os colegas de profissão e 46% (n=11) dos pesquisados afirmaram que os relacionamentos são fundamentalmente baseados nos interesses profissionais, sem laços de amizade mais estreitos. Por fim, a maioria (42% n=10) dos participantes responderam que as relações são baseadas em interesses em busca de privilégios, caracterizando assim a forma como enxergam os seus relacionamentos profissionais em momentos de mudança.

Quadro 15: Reações diante da necessidade de mudança em períodos de crise.

Em linhas gerais, necessidade de mudança em situações de crises (por exemplo, este período de pandemia que vivemos)	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sou indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Faço reflexão e tenho comportamento protagonista diante de desafios	4%	8%	4%	58%	25%
Enfrento de forma ativa os problemas	0%	4%	4%	58%	33%
Busco apoio para o alcance dos objetivos	0%	4%	4%	58%	33%
Crio novas alternativas para lidar com mudanças	0%	8%	8%	37,5%	46%
Busco mecanismos para lidar com sintomas de ansiedade	0%	4%	25%	42%	29%
Sou resistente, preferindo preservar	33%	21%	8%	33%	4%

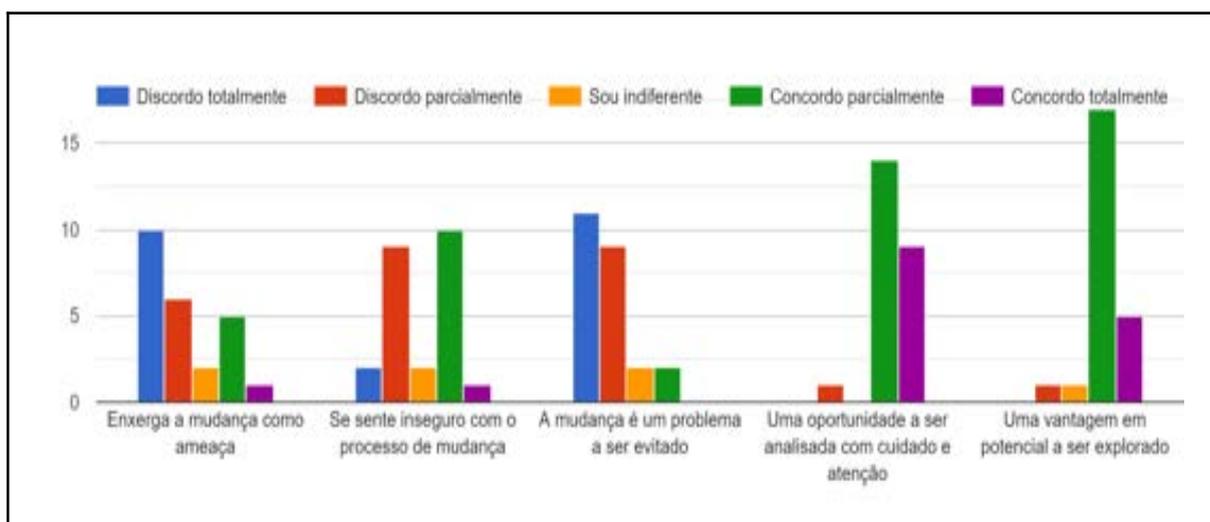
minha situação atual.					
-----------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

De acordo com os dados, todas as afirmações apontaram níveis de concordância parciais, o que mostra que a maioria das pessoas tem atitudes proativas mediante momentos de crise. Criar novas alternativas para lidar com as mudanças foi o tipo de reação que teve o maior nível de concordância, considerando os posicionamentos parciais e totais de concordância.

Conner (1995), afirma em seus estudos que no processo de mudança as pessoas apresentam duas orientações, sendo elas: Orientadas pelo perigo e orientadas pela oportunidade.

Gráfico 6: Orientação pelo perigo e pela oportunidade.



Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Segundo os dados, foi possível perceber que os participantes, na sua maioria, têm uma orientação diante da mudança de forma a ser orientada pela oportunidade. Quando questionados sobre se enxerga a mudança como ameaça, 42%(n=10) afirmaram discordar totalmente. 8%(n=2) concordam parcialmente que se sente inseguro com o processo de mudança. 46%(n=11) afirmaram discordar totalmente que a mudança é um problema a ser evitado. Quando questionados sobre a mudança ser uma oportunidade a ser analisada com cuidado e atenção, 58%(n=14) concordaram parcialmente com a afirmação. Por fim, quando questionados sobre a mudança ser uma vantagem em potencial a ser explorada,

71%(n=17) afirmaram concordar parcialmente com esta afirmação, dados estes, contudo afirmam que os pesquisados têm sua orientação para a mudança pautada pela oportunidade, e não pelo perigo.

4.4 RELATOS DE EXPERIÊNCIA SOBRE COMO LIDAR COM MUDANÇAS EM TEMPOS DE CRISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DOCENTES.

A pesquisa abriu espaço para a manifestação de impressões pessoais dos participantes da pesquisa através de relatos de experiência através do seguinte questionamento:

“ Como foi a sua experiência em lidar com as mudanças que foram necessárias em relação ao trabalho neste período de crise sanitária instalado nos últimos anos. Destaque as dificuldades, ganhos, aprendizados, seu processo de adaptação e os impactos na saúde física e mental que você vivenciou através da mudança do modelo de trabalho (ensino presencial para as atividades de ensino não presenciais)”.

Os relatos estão transcritos a seguir:

Quadro 16: Relatos sobre a experiência de mudança no ensino presencial e remoto.

Participante	Relatos
R-1	<p><i>“O momento da pandemia foi bastante desafiador para todos nós. No início eu fiquei bem deprimido e sem identificar um horizonte, mas acreditava que as coisas iriam mudar. Não sabia como, mas iriam de alguma forma. As principais dificuldades que encontrei foi organizar uma nova rotina, algo que até o momento ainda não se deu direito. Mas começamos, aqui na minha casa, a pensar uma forma de deixar o dia mais organizado, mas sem horários pré-definidos. Quando as atividades de ensino remoto iniciaram o passo dado foi mais rápido, pois o prazo dado para organizar as aulas e atividades de ensino foram bem curtas. Mas após iniciarmos as aulas e atividades foi possível estabelecer um calendário e novas rotinas. Tive que gravar várias aulas no ambiente de trabalho o que me gerou um certo estresse pois ainda</i></p>

	<i>não estava vacinado e não tinha muita segurança na limpeza do local. Me deixava com medo de retornar para casa e contaminar os meus familiares. Mas não aconteceu nada e deu certo. Mas durante esse período o meu sogro chegou a falecer por complicações da COVID-19. Isso foi bem traumático pois foi o primeiro parente a infelizmente perder a luta. A ideia de retornar presencialmente me deixava ainda mais ansioso e preocupado frente a esta situação que vivemos. Por fim, ficamos 3 semestres neste modelo remoto e as atividades já estavam bem estabelecidas. Vejo agora que infelizmente o processo de ensino-aprendizagem ficou bem comprometido, mas creio que fizemos o melhor que podíamos diante do cenário”.</i>
R-2	<i>“Fazer a gravação de todas as aulas dentro de um tempo específico, foi desafiador e me ensinou a usar e otimizar essa ferramenta”.</i>
R-3	<i>‘O período de adaptação com o novo modelo de trabalho (para remoto) foi muito sofrido e cheio de angústias, mas ele se misturou com os desafios da primeira maternidade com muito desgaste físico e mental por não ter nenhuma rede de apoio para nada.’</i>
R-4	<i>“Medo e ansiedade; Falta de organização. Muita dificuldade em conciliar o volume de atividades (remotas) com as necessidades domésticas e pessoais.”</i>
R-5	<i>“Me senti, inicialmente, desolada e incompetente, uma vez que a instituição não nos apoiou como deveria, em relação às questões com o uso de ferramentas digitais. Sofri para aprender, mesmo fazendo cursos e perguntando a quem pudesse me ajudar. Consegui aprender o suficiente para conseguir ministrar, organizar e gravar as aulas online. Consegui fazer bem o meu trabalho, mas não consegui aprender tudo o que eu queria, para ser mais eficaz. Porém, me perdoei sempre, dadas as circunstâncias em que me encontrava. Em todo o processo, eu convivia com o medo de morrer de COVID ou de ter meus rendimentos diminuídos, dadas as ameaças terroristas desse governo, ameaçando o tempo todo os profissionais que precisavam ficar em casa, por motivos de saúde. Perdi minha mãe, fiz histerectomia total, desenvolvi hipotireloidismo, tive câncer de pele, insônia crônica, rinite crônica, peguei COVID, perdi parentes e amigos próximos, - nesses momentos, me senti mais desolada ainda e ainda tinha diabetes e hipertensão. Mas, SUPEREI!”</i>
R-6	<i>“As mudanças foram ruins pois não tive apoio institucional, não consegui ter as informações em tempo hábil, a instituição só nos ajudava depois de muita pressão. Desenvolvi um processo de Burnout e sigo trabalhando sem amparo. Se não fossem uns poucos colegas de trabalho, não sei o que teria sido de mim. Os ganhos foram aumento de transtorno de ansiedade, ganho de peso, depressão, problemas para dormir. Além disso, a sensação de desamparo institucional e voltamos às mesmas condições após dois anos. O que ficam fazendo esse tempo todo? Foi horrível e está sendo muito difícil para mim. Entrei de férias e não consigo relaxar, professores e alunos falando comigo sobre diversos problemas e sim, fui para o Suap. Não consigo desligar. Se sou resiliente? Sou, e muito! Conto nos dedos aqueles que aguentam fazer o que eu faço.”</i>
R-7	<i>“Por vezes me senti sozinha e isolada. Um sentimento de não pertencimento ao grupo, uma vez que ingressei na instituição durante o período de aulas remotas. No entanto, consegui desenvolver alguns trabalhos e me conectar</i>

	<i>com algumas pessoas, desenvolvendo novas habilidades, sobretudo tecnológicas. Apesar da vulnerabilidade do momento, hoje percebo que amadureci bastante nesse processo, principalmente no que se refere a ter paciência e saber esperar, pois tudo passa, até mesmo os momentos mais difíceis”.</i>
R-8	<i>“A falta de comprometimento dos colegas foi um fator desmotivador. A baixa participação dos alunos também foi bastante desmotivadora. Os ganhos e aprendizados com a crise sanitária foram possíveis devido à uma certa disponibilidade de tempo para leituras e cursos”.</i>
R-9	<i>“Muitas dificuldades para adaptação às tecnologias, dificuldades pelo aprisionamento e isolamento social, sensação de impotência”.</i>
R-10	<i>“Foi difícil e desafiador, mas me fez observar que para todo desafio, existem pontos positivos e negativos”.</i>
R-11	<i>“Foi muito desafiador. O distanciamento me fez ficar desmotivada, além das dificuldades de ministrar aulas com filha pequena em casa”.</i>
R-12	<i>“A maior dificuldade é a falta de decisões claras pela instituição e a demora excessiva na tomada de decisão. Também não há posicionamento claro frente a dúvidas que eventualmente aparecem (sempre é vamos analisar, mas sabemos, vamos esperar), que muitas permanecem sem resposta. Mas sou muito grata à oportunidade de realizar meu trabalho de forma segura, já que o ambiente online permite proteger minha saúde, a de meus familiares e também a dos colegas e alunos. Outra dificuldade foi a excessiva diminuição da carga horária das aulas (disciplinas de 80h trabalhadas em 8 semanas, com 1h por semana), o que gerou uma redução drástica do conteúdo claramente trabalhado com os alunos, gerando ansiedade em relação ao meu papel como professora. Mas a consciência sobre o momento de pandemia e a necessidade de proteção ajudam a aceitar eventuais dificuldades e perdas”.</i>
R-13	<i>“A vivência com as mudanças no período da pandemia foram desafiadoras, como: lidar com a comunicação e tecnologia (aulas remotas), buscar o equilíbrio que o trabalho remoto nos traz (equilíbrio entre trabalho e vida pessoal). A aprendizagem é perceber que há um processo válido de adaptação e mudança quando se está aberto e há um devido entendimento do contexto real”.</i>
R-14	<i>“Tivemos muitas perdas, mas maximizei meus esforços e estou fazendo uma boa travessia!”.</i>
R-15	<i>“Frustração pela falta de interesse dos alunos. Dificuldades de adaptar aulas para serem interessantes. Dificuldade para conciliar o trabalho no ambiente da casa”.</i>
R-16	<i>“Para mim não houve muita dificuldade porque eu já possuía experiência em ensino à distância.”</i>
R-17	<i>“Indiferente”.</i>
R-18	<i>“Como estava afastada para doutorado, no trabalho, não vivenciei grandes mudanças”</i>
R-19	<i>“A minha principal dificuldade foi me adaptar ao planejamento das aulas nesta modalidade. Aprender as tecnologias digitais em um curto espaço de</i>

	<i>tempo (desenvolver vídeos, editar, etc). Entender o tempo do aluno para assimilar o conteúdo, entregar as atividades e avaliar se a aprendizagem foi realmente atingida.”</i>
R-20	<i>“Um exemplo: me acostumar a olhar para meu rosto e gostar de me ver nos vídeos, foi uma superação diária até me acostumar kkkk. Aulas presenciais olhamos para os estudantes kkkk.feliz”</i>
R-21	<i>“Como já tive experiência com o ensino EaD a partir da Especialização em Gestão Pública do IFPB, então, não tive tanta dificuldade de adaptação. Algum desconforto aconteceu pelo fato de perder a interação com os alunos no ensino presencial, pois acho muito importante a participação e trocas de experiências que se perderam um pouco no ensino remoto. No tocante a saúde física e mental, também consegui superar mantendo minimamente atividades pessoais à medida que a situação pandêmica permitia eventuais aproximações com parentes e alguns amigos do convívio religioso, na igreja que faço parte. Mas, confesso que no início da privação do contato com as pessoas fiquei incomodado de não ter que sair de casa, mas nada que viesse me adoecer nem elevar os níveis de estresse nem ansiedade”.</i>
R-22	<i>“Foi tranquilo”.</i>
R-23	<i>“Assumi a coordenação de curso em agosto de 2020, em plena pandemia. Tive que gerenciar horários, calendários, docentes e discentes com diversos problemas. Porém nos fortalecemos enquanto grupo de trabalho e conseguimos gerenciar os desafios com conversas e se colocando na posição do outro, entendendo as dificuldades. Contudo, para que eu me mantivesse no foco e pudesse ajudar os demais, precisei me concentrar em minha saúde física e mental.”</i>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com as descrições, percebe-se que alguns sentimentos se sobressaem em cada um dos relatos:

- Desafiador
- Desafiador
- Sofrido e cheio de angústias
- Medo e ansiedade
- Ruim
- Sentimento de não pertencimento ao grupo
- Falta de comprometimento dos colegas
- Dificuldade de adaptação
- Difícil e desafiador
- Desafiador
- Falta de posicionamento institucional
- Desafiador

- Perdas
- Frustração
- Dificuldades de adaptação ao modelo remoto
- Indiferente
- Dificuldades de adaptação ao modelo remoto
- Falta de interação
- Foi tranquilo
- Necessidade de concentração na saúde física e mental

O termo **desafiador** foi o mais explorado nos relatos apresentados, o que mostra o caráter de fato desafiador da mudança vivenciada nos últimos tempos na educação, através das adaptações dos modelos de trabalho para garantir a oferta do ensino aos estudantes em tempos de isolamento social.

É importante salientar que a experiência com mudança do ensino presencial para remoto no período de pandemia foi angustiante pela maioria, chegando em um caso citado o desenvolvimento de doença de Burnout.

Por fim, para conhecer como os profissionais docentes estão lidando com um novo momento de mudança, com as atividades remotas para o modelo de trabalho presencial, foi realizado o seguinte questionamento aos participantes da pesquisa: “Estamos diante de um novo momento, voltando ao modelo de trabalho presencial. Em poucas palavras relate como você se sente diante desta mudança após dois anos de trabalho não presencial”

Quadro 17: Relatos da mudança do trabalho remoto para o presencial.

Participante	Relatos
R-1	<i>“Me sinto estranha, triste, descolada da instituição, sem apoio da alta direção. No retorno presencial me senti muito desamparada. E isso tem tomado uma proporção que tem invadido minha vida pessoal. Nas 3 vezes que fui ao campus presencialmente em 2022, tive crises de choro e isso não acontece comigo”.</i>
R-2	<i>“Este retorno foi complicado. Fiquei bem ansioso e ainda por cima perdemos um colega de trabalho na semana anterior ao retorno. Isso nos deixou bem tristes. No início pude ver como os estudantes estavam agitados e tentando entender novamente como se dava esta rotina. Precisei aprender novamente a planejar as minhas aulas e me reencontrar enquanto docente. O primeiro mês foi muito cansativo e os mesmo medos que tinha quando saía de casa e retornava se mostraram presentes novamente. Hoje, passado dois meses deste retorno, já me sinto mais seguro e começo a entrar no ritmo novamente. O contato com os</i>

	<i>estudantes foi bem positivo e me sinto bem no ambiente de trabalho”.</i>
R-3	<i>“A sensação é de um novo desafio, até maior do que no momento do modelo remoto”.</i>
R-4	<i>“Com vontade de voltar ao ritmo de antes, mas ainda com receio e decepção com a falta de estrutura física e apoio encontrando na instituição neste retorno presencial”.</i>
R-5	<i>“Me senti insegura e frustrada por perceber que nada havia mudado na instituição que trabalho. Ficamos 2 anos sem aulas presenciais e continua tudo igual. Mesmas amarras de ensino, mesmos problemas”.</i>
R-6	<i>“Maior dificuldade é a falta de decisões claras pela instituição e insegurança em relação ao efetivo controle sanitário para garantir a segurança de todos na retomada. Tal incerteza trouxe o maior impacto à saúde mental, que foi diminuída a partir da tomada de medidas individuais de proteção (aquisição de equipamentos que permitissem realizar aulas presenciais COM MÁSCARA de forma confortável)”.</i>
R-7	<i>“São novos desafios. Me acostumei com o modelo remoto de gestão, pois tem muitos fatores positivos. No retorno, não encontramos uma infraestrutura adequada de trabalho, o que está gerando muitas reclamações e insatisfações”.</i>
R-8	<i>“Apreensivo com o nível de aprendizagem e vendo a necessidade de construir mecanismos de adaptação para o trabalho!”.</i>
R-9	<i>“Por todos os motivos e superações listados acima, fico muito feliz, animada e disposta. Sobrevivi. E, se eu contrair mais uma vez o COVID, e Deus achar que é chegada a minha hora, eu aceito resignada. Percebi que temos que viver cada momento das nossas vidas, aproveitando o que de melhor pudermos abstrair deles. Entendi a efemeridade de estar vivo. Que é mais importante ser do que ter. A cada dia, sou feliz pelas oportunidades que surgem. E me perdoo sempre qdo não consigo fazer tudo o que poderia. Estou leve. “Nem perdedora, nem vencedora, apenas sobrevivente”.....e muito grata a Deus por estar aqui, relatando isso”.</i>
R-10	<i>“Feliz, retornando com vontade, prazer”.</i>
R-11	<i>“Sinto-me feliz e insegura”.</i>
R-12	<i>“Empolgado, com vontade de retomar o dia a dia com os alunos presencialmente”.</i>
R-13	<i>“Feliz e grata, mas ainda não me sinto totalmente segura, buscando forças para superação.”</i>
R-14	<i>“Com esperança de tempos melhores”.</i>
R-15	<i>“Me sinto viva. Me sinto pertencente ao IFPB. Sinto orgulho e satisfação pela realização do meu trabalho. É com muito prazer e alegria que encontro meus alunos e colegas presencialmente”.</i>
R-16	<i>“Feliz mas com receios da organização e estrutura do campus”.</i>
R-17	<i>“Feliz com este retorno. O trabalho presencial nos motiva mais, nos dá ânimo. A troca em sala é muito importante para a nossa sanidade”.</i>

R-18	<i>“Sinto-me feliz e empolgada”.</i>
R-19	<i>“Feliz com este retorno. O trabalho presencial nos motiva mais, nos dá ânimo. A troca em sala é muito importante para a nossa sanidade”.</i>
R-20	<i>“Com a sensação de estar aprendendo a ser social”</i>
R-21	<i>“Fico satisfeito em retomar o convívio social no trabalho, possibilitando as trocas de experiências com alunos e colegas. Pra mim esse é o maior ganho e, sem sombra de dúvidas, faz mais sentido ao processo ensino-aprendizagem. Apesar de que o trabalho remoto proporciona mais autonomia e flexibilidade de horários dando a possibilidade de ocupar o tempo também com demandas pessoais. E nesse aspecto, pode ser uma certa perda”.</i>
R-22	<i>“Eu me sinto muito feliz em poder retornar às aulas presenciais”.</i>
R-23	<i>“Esperança”.</i>
R-24	<i>“Sem dúvida, sinto que voltar ao trabalho quando este já é presencial novamente, me dá um certo alívio”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Sobre a volta dos trabalhos presenciais, nota-se nos relatos dos docentes alguns sentimentos de satisfação ao trabalho e alegria. Abaixo listo no quadro aos sentimentos que mais se destacaram nos docentes e faço uma separação dos sentimentos e pelas orientações segundo os estudos de Conner (1995) sobre as pessoas serem orientadas pelo perigo e pela oportunidade.

Quadro 18: Relato dos sentimentos dos docentes no retorno as aulas conforme as orientações de Conner.

Pessoas orientadas pelo perigo	Pessoas orientadas pela oportunidade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desamparada ▪ Triste ▪ Ansiosa ▪ Decepção ▪ Frustrada ▪ Insatisfeita ▪ Apreensivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feliz ▪ Disposta ▪ Empolgada ▪ Satisfeito ▪ Esperançoso ▪ Prazeroso ▪ Aliviado ▪ Motivado

Fonte: Dados da pesquisa,(2022).

A palavra **Feliz** foi a mais explorada nos relatos apresentados, o que mostra em caráter de fato satisfatório por parte dos docentes em retorno às aulas e tendo

como motivador, pode considerar um ganho na educação ao retorno das aulas presenciais e para sociedade no convívio social.

Por fim, vale salientar que este novo momento em retorno às aulas também é momento de adaptação, recomeços e mais uma vez estimula o desenvolvimento da habilidade resiliência no contexto de vida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a resiliência em tempos de crise: uma análise do comportamento de profissionais docentes frente à mudança. A fim de entender o objetivo geral, foi realizado um questionário estruturado e semi estruturado para analisar a capacidade resiliente de se adaptar a novos cenários. Com base nos resultados encontrados, percebe-se que o objetivo específico de verificar o nível de domínio das características resilientes foi atendido os respondentes demonstram serem focados, flexíveis, proativos além de terem olhar positivo das coisas, ou seja, revelam em suas respostas um alto nível de domínio em relação as cinco características básicas de resiliência conforme Conner (1995), em sua totalidade a grande maioria opta por domínio parcial e total sobre as variáveis expostas.

O impacto social desta pesquisa baseia-se na contribuição focalizada no estudo da resiliência que poderá servir de referência para tomadas de decisões voltadas para a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações de ensino superior voltadas para reconhecer o docente como o elemento fundamental de todo e qualquer processo de mudança na educação.

Ainda, a pesquisa fez uso de vários autores, tornando-se um instrumento de validação importante das teorias sobre resiliências aqui exploradas.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se a tradução de literatura estrangeira, o acesso pessoalmente nas bibliotecas, e ainda a instabilidade do retorno às aulas presenciais.

Por fim, recomenda-se que os estudos sobre resiliência continuem a ser difundidos na Administração, tendo em vista que a única certeza que temos no

momento é a mudança, portanto a realidade das organizações são marcadas por instabilidades e incertezas que demandam comportamentos resilientes por parte dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL,2022. **Uso de plataformas para atividades de ensino aprendizagem** disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/estudo-mostra-que-pandemia-intensificou-uso-das-tecnologias-digitais> , acesso em 9.6.2022

ALMEIDA, Suzana Silveira. **A criatividade inspirando e motivando na docência-discência**. Ciet/Enped(Congresso Internacional de Educação e Tecnologia/ Encontro de Pesquisadores de Educação a Distância). Junho de 2018. Disponível em< https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5659006/mod_folder/content/0/CRIATIVIDADE%20.pdf> Acesso em 28/03/2022.

ARAÚJO, F.J. DE O.. et. al. Impacto do Sars-Cov-2 e sua reverberação no ensino superior global e na saúde mental. **Psychiatry Research**, V. 288, P. 112977, jun. 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165178120307009?via%3dHub>> Acesso em: 30 de mar. 2022.

BRANDÃO, Juliana Mendanha. MAHFOUD, Miguel, NASCIMENTO, Ingrid Faria G. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. Revista PAIDÉIA. Ribeirão Preto – SP. Edição maio-ago. 2011, Vol. 21, No. 49, 263-271. Disponível em <https://www.scielo.br/j/paideia/a/X8smHqGPJnV9jWTCYTmTmrX/abstract/?lang=pt> , acesso em 9.6.2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Acesso à informação Pública. **Portal da transparência divulga gastos federais específicos para combater o coronavírus**. Portal da transparência 2020. Disponível em <<https://www.portaltransparencia.gov.br/comunicados/603503-portal-da-transparencia-divulga-gastos-federais-especificos-para-combate-ao-coronavirus>> Acesso em:04 de mar. 2022.

BRASIL. Ministério da educação. **Divulgados dados sobre impactos na pandemia na educação.**08/07/2021. Disponível em:<
<https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/divulgados-dados-sobre-impacto-da-pandemia-na-educacao>> Acesso em: 31 de mar. 2022.

CERIONI, Clara. ARANHA, *Carla*. **O Brasil em lockdown: as regras para as cidades que vivem bloqueio total.** Exame 2020. Disponível em
 <<https://exame.com/brasil/o-brasil-em-lockdown-as-regras-para-as-cidades-que-vivem-bloqueio-total/>> Acesso em 04 de mar. 2022.

CINTRA, Josiane. DALBEM, Eloísa. **Comportamento Organizacional.** Londrina. Editora e Distribuidora Educacional S/A. 2016.

CONNER, Daryl, R. **Gerenciando na velocidade da mudança:** como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CONNOR, Kathryn M.; DAVIDSON, Jonathan R. T. **Desenvolvimento de uma nova escala de resiliência:** A Escala de resiliência Connor-Davidson. wiley InterScience, V. 18, P. 76-82. 2003. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/da.10113>> Acesso em: 30 de mar. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, Augusto. **Ansiedade 2: Autocontrole.** Como controlar o estresse e manter o equilíbrio. São Paulo. Ed. Benvirá. 2016.

DISCIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS, 2022. Julho de 2021. Disponível em:
 <<https://www.dicio.com.br/resiliencia/>> Acesso em: 21/03/2022.

FIOCRUZ. **Impactos Sociais, Econômicos, Culturais e Políticos da Pandemia.** Fundação Oswaldo Cruz. Comunicação e Informação. Página especial 2022 .Disponível em<<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>> Acesso em: 03/03/2022.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza:UEC, 2002.Apostila.

FUTEMA, Fabiana. Burnout passa a ser classificada como doença ocupacional em 2022 - O que fazer na prática? **UOL.** 22 de dez. 2021. Disponível em:<<https://6minutos.uol.com.br/carreira/burnout-passa-a-ser-classificado-como-doenca-ocupacional-em-2022-que-muda-na-pratica/>> Acesso em: 31 de mar. 2022.

GADELHA, G, Carlos. **O Complexo Econômico-Industrial da Saúde no Brasil hoje.** Série especial FES-Brasil 2020. Disponível em <
<https://www.nexojournal.com.br/ensaio/debate/2020/O-Complexo-Econ%C3%B4mico-Industrial-da-Sa%C3%BAde-no-Brasil-hoje>> Acesso em:04/03/2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4ª edição. São Paulo: Atlas 2008.

LACOMBE, F. J. Masset; HEILBORN, G. L. José. **Administração: princípios e tendências**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

MACHADO, Patrícia Lopes Pimenta. **Educação em tempos de pandemia: ensinar através de tecnologias e mídias digitais**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 06, Vol. 08, pp. 58-68. Junho de 2020. Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tempos-de-pandemia>> Acesso em: 05/03/2022.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, EVA Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas; Amostragens e técnicas de pesquisa; Elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MESA, Mariana Lugo de. La **Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional**. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Año IV. Vol. IV. N°6. Enero - Junio 2018. Disponível em <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/74/57>. acesso em 9.6.2022.

Métodos de pesquisa / [Organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS e pelo curso de graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS - Porto Alegre: Editora da UFRGS,2009.

MORTES E CASOS CONHECIDOS DE CORONAVÍRUS NO BRASIL E NOS ESTADOS. **G1**. 2022. Disponível em: <<https://especiais.g1.globo.com/bemestar/coronavirus/estados-brasil-mortes-casos-media-movel/>>. Acesso em: 29/03/2022.

PEREIRA, J. Carlos. **Resiliência: A capacidade de lidar com problemas, superar obstáculos e resistir a pressões**. São Paulo. Ideias e letras. 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen; TIMOTHY, A. Judge; FILIPE, Sobral. **Comportamento Organizacional**. 14 ed.São Paulo. Pearson. 2011.

SÁNCHEZ, Isabella. **Inovação. Saraiva Educação**. 2020. Disponível em <<https://blog.saraivaeducacao.com.br/vantagens-do-ensino-hibrido/>> Acesso em: 23/03/2022.

SAÚDE MENTAL, **Revista Encontro**. 2021. Disponível em <<https://www.revistaencontro.com.br/canal/saude/2021/11/pandemia-aumenta-afastamentos-do-trabalho-por-doencas-psicologicas.html>> Acesso em 22/03/2022.

Ser professor na pandemia: impactos na saúde mental, disponível em <https://www.ufsm.br/midias/arco/saude-mental-professores-pandemia/> , acesso em 9.6.2022.

SELLTIZ; JAHODA, DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Edusp, 1975.

TAKEI, Álvaro. *Gestão da mudança: conceitos, tipologia e inovação*. São Paulo: Editora Senac, 2022.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERY, Gabriel. **Dois anos de covid-19: a maior crise sanitária e hospitalar da história do Brasil**. RBA. Disponível em <https://www.redebrasilatual.com.br/saude-e-ciencia/2022/02/dois-anos-de-covid-19-a-maior-crise-sanitaria-da-historia-do-brasil/>> Acesso em:04/03/2022.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICES 1- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO E DESCRIÇÃO DE RELATOS

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise.

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise.

Prezado(a) docente, convido você a participar dessa pesquisa que destina-se a analisar o comportamento resiliente em tempos de crise, e está sendo desenvolvida pela estudante, ora pesquisadora Adivaneide Barboza Coelho Oliveira, Curso de Graduação Bacharelado em Administração do IFPB. O objetivo do estudo é analisar o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise.

Recomendamos que leia com atenção as assertivas de acordo com seu modo de pensar e agir. Peço que sejam sinceros nas respostas pois poderá contribuir na continuação do estudo de comportamento resiliente de docentes em tempos de crise.

*Obrigatório

1. Solicitamos sua colaboração para responder esta pesquisa, como também sua autorização para apresentar publicamente os resultados deste estudo. Por ocasião da publicação dos resultados, o sigilo e privacidade dos participantes serão mantidos. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde, e bem estar. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, sem nenhuma remuneração, e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. A elaboração deste termo, cumpriu com as exigências do item IV.3 da Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012. Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, entrar em contato com: Adivaneide Barboza Coelho Oliveira, e-mail: adivaneide.coelho@academico.ifpb.edu.br

Marque todas que se aplicam.

Li e estou de acordo.

Informações sócio-demográficas

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise.

2. 1) Qual gênero se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar
- Outro: _____

3. 2) Qual é o seu estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Casado (a)
- Solteiro (a)
- Separado (a)
- Viúvo (a)
- Outro: _____

4. 3) Quantas pessoas além de você vivem na sua casa? *

Marcar apenas uma oval.

- Apenas eu
- Duas
- Três
- Quatro ou mais
- Outro: _____

5. 4) Quanto anos na docência? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Mais de 16 anos
- Outro: _____

6. 5) Além das atividades de ensino, pesquisa e extensão previstas no trabalho docente, desempenha funções gerenciais na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- Não.
- Sim, em nível estratégico: Diretoria Geral, Diretorias de Ensino/Administrativo
- Sim, em nível tático: Coordenações de curso e ou de unidade acadêmica
- Sim, em nível tático: Coordenação de Departamentos Funcionais (de âmbito administrativo da instituição)
- Sim, em nível operacional através de atividades de apoio ao ensino: participação em colegiado, NDE, coordenação de monitoria, atividades complementares, orientação de estágio e trabalhos acadêmicos, participação em comissões de trabalho institucionais.

Diagnosticar o nível de domínio das características resilientes

Analisar o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise.

09/09/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise.

7. 6) Conner (1995), em seus estudos sobre resiliência, indica 5 características voltadas para a resiliência. Como você se avalia quanto ao domínio das características listadas abaixo quando estas diante de um objetivo a ser alcançado?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não tenho domínio deste elemento	Sou indiferente	Possuo parcial domínio sobre este elemento para o alcance dos objetivos traçados	Possuo total domínio sobre este elemento para o alcance dos objetivos traçados
Foco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olhar positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 7) Connor e Davidson (2003) em seus estudos propõe uma escala de resiliência composta por 25 afirmações acerca do tema. Leia com atenção e assinale as alternativas que você mais se identifica.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não é tudo verdade	Raramente Verdade	Algumas vezes verdade	Frequentemente verdade	Quase o tempo todo é verdade
Capaz de se adaptar à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento próximo e seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes o destino ou Deus pode ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pode lidar com o que vier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso alcançado no passado dá confiança a novos desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ver o lado humorístico das coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidar com o estresse fortalece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendem a se recuperar após doença ou dificuldade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coisas acontecem por uma razão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O esforço é o melhor caminho, não importa as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

outras formas
de trabalho

Você pode
alcançar seus
objetivos

Quando as
coisas parecem
sem esperança
eu não desisto

Saiba onde
procurar ajuda

Sob pressão,
concentre e
pense com
clareza

Prefere assumir
a liderança na
resolução de
problemas

Não é
facilmente
encorajado pelo
fracasso

Pense em si
mesmo como
uma pessoa
forte

Tome decisões
impopulares ou
difíceis

Pode lidar com
sentimento
desagradável

Eu gosto de agir
de acordo com
um palpite forte

Forte senso de
propósito

No controle de
sua vida

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise

Eu gosto de desafios	<input type="radio"/>				
Trabalha para atingir seus objetivos	<input type="radio"/>				
Orgulho de suas conquistas	<input type="radio"/>				

Conhecer as fontes de resistência a mudanças de profissionais docentes em tempos de crise

9. 8) Robbins(1995) descreve que as fontes de resistência à mudança podem ser tanto individuais, quanto coletivas. No que diz respeito ao contexto de trabalho coletivo, qual a sua opinião sobre os fatores a seguir?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não percebo este elemento no meu contexto de trabalho coletivo	Prefiro não opinar	Percebo superficialmente este elemento no meu contexto de trabalho coletivo	Percebo totalmente este elemento no meu contexto de trabalho coletivo
Inércia estrutural e de grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco limitado de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ameaça a especialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ameaça as relações de poder estabelecidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposição para contribuir com a mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento e engajamento com o trabalho voltado para a mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

09/05/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise

10. 9) No que diz respeito às fontes de resistências a mudança de âmbito individuais, qual a sua opinião sobre os fatores a seguir (Fatores propostos por Robbins, 1995)?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Este fator me leva a ser totalmente resistente à necessidade de mudança	Este fator me leva a ser parcialmente resistente à necessidade de mudança	Este fator é indiferente na minha relação com a necessidade de mudança	Este fator me incentiva a ser parcialmente disponível à necessidade de mudança	Este fator me incentiva a ser totalmente disponível à necessidade de mudança
Hábitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatores econômicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medo do desconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo seletivo de informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificar estratégias utilizadas por profissionais docentes em tempos de crise para lidar com mudanças.

11. 10) Robbins (2011), lista estratégias que podem ajudar o agente de mudança a lidar com as resistências. Diante de um momento de mudança, você utiliza tais estratégias como agente de mudança (por exemplo, este período de pandemia que vivemos)?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca utilizei esta estratégia, e não acho ela importante em um momento de mudança.	Utilizo parcialmente esta estratégia, e reconheço ser importante	Utilizo frequentemente esta estratégia e reconheço ser importante num processo de mudança	Utilizo sempre esta estratégia e reconheço ser importante num processo de mudança
Educação, Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nos trabalhos propostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio e Comprometimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamentos positivos no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manipulação e cooptação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleciona pessoas para participar dos processos de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coerção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações justas no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise.

12. 1) Carmello (2008), relata que é preciso entender o processo de mudança, medir os riscos e benefícios, desenvolver estratégias para preparar a mudança e alinhar esta mudança com os valores, objetivos e comportamento das pessoas. Com base neste pensamento, qual o seu nível de domínio para cada ação descrita abaixo quando você se depara com um processo de mudança?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não tenho domínio deste elemento	Sou indiferente	Possuo parcial domínio sobre este elemento	Possuo total domínio sobre este elemento
Desenvolve habilidades de liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefere se manter neutro pois não corre risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posiciona como agente transformador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apenas acompanha a mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos comportamentais acerca da capacidade de lidar com mudanças no exercício docente

Analisar o comportamento resiliente de profissionais docentes em tempos de crise.

09/05/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise

13. 12) "Em momentos de estresse busco canalizar as forças para me fortalecer e encontrar no passado situações parecidas que me proporcionaram crescimento". Este é um comportamento presente na resiliência segundo Conner (1995). Neste sentido, em relação à afirmação realizada anteriormente, como consegue avaliar a canalização de suas forças em momentos de estresse?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não tenho domínio sobre esse elemento	Sou indiferente	Possuo parcial domínio sobre este elemento	Possuo total domínio sobre esse elemento
Foca nos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenho-me sem ação, esperando ver o que vai acontecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilha o estresse com os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede ajuda aos colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sofre sozinho (a) sem compartilhar sua realidade de estresse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise

14. 13) Em seus estudos Conner (1995), afirma que ter relacionamentos próximos e seguros com as pessoas aumenta a capacidade de lidar com mudanças. Diante desta afirmação, como você enxerga os seus relacionamentos profissionais em momentos de mudança?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sou indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Me relaciono bem com os colegas de trabalho	<input type="radio"/>				
Existe um trabalho participativo em busca de todos contribuírem para a situação de mudança	<input type="radio"/>				
Há sinergia entre os colegas de profissão	<input type="radio"/>				
Os relacionamentos são fundamentalmente baseados nos interesses profissionais, sem laços de amizade mais estreitos	<input type="radio"/>				
As relações são baseadas em interesses por busca de privilégios	<input type="radio"/>				

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise

15. 14) Em linhas gerais, como se dá a sua reação diante da necessidade de mudança em situações de crises (por exemplo, este período de pandemia que vivemos)?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sou indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Faço reflexão e tem comportamento protagonista diante de desafios	<input type="radio"/>				
Enfrento de forma ativa os problemas	<input type="radio"/>				
Busco apoio para o alcance dos objetivos	<input type="radio"/>				
Crio novas alternativas para lidar com a mudança	<input type="radio"/>				
Busco mecanismos para aliviar sintomas de ansiedade	<input type="radio"/>				
Sou resistente, preferindo preservar minha situação atual	<input type="radio"/>				

09/06/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise

16. 15) Conner (1995), afirma em seus estudos que no processo de mudança as pessoas apresentam duas orientações, sendo elas: Orientadas pelo perigo e orientadas pela oportunidade. Com base nos estudos do autor acima citado, como você analisa sua orientação diante da mudança conforme a descrição abaixo?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sou indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Exerça a mudança como ameaça	<input type="radio"/>				
Se sente inseguro com o processo de mudança	<input type="radio"/>				
A mudança é um problema a ser evitado	<input type="radio"/>				
Uma oportunidade a ser analisada com cuidado e atenção	<input type="radio"/>				
Uma vantagem em potencial a ser explorado	<input type="radio"/>				

Descrever relatos de experiência sobre como lidar com mudanças em tempos de crise a partir da percepção dos profissionais docentes.

09/05/2022 23:48

Pesquisa sobre Resiliência em tempos de crise.

17. 16) Esta parte da pesquisa é muito importante para nós. Descreva um pequeno relato sobre como foi a sua experiência em lidar com as mudanças que foram necessárias em relação ao trabalho neste período de crise sanitária instalado nos últimos anos. Destaque as dificuldades, ganhos, aprendizados, seu processo de adaptação e os impactos na saúde física e mental que você vivenciou através da mudança do modelo de trabalho (ensino presencial para as atividades de ensino não presenciais).

18. 17) Estamos diante de um novo momento, voltando ao modelo de trabalho presencial. Em poucas palavras relate como você se sente diante desta mudança após dois anos de trabalho não presencial.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Adivaneide Coelho
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Adivaneide Barboza Coelho Oliveira, ALUNO (20181460051) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 06/07/2022 15:35:09.

Este documento foi armazenado no SUAP em 06/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 564700

Código de Autenticação: e971095a72

