

# A resiliência de profissionais angolanos\*

Sylvia Constant Vergara\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. O caso angolano; 3. Revisitando a teoria da resiliência; 4. A metodologia do estudo; 5. Resultados da pesquisa; 6. Conclusões e implicações da teoria da resiliência para a prática organizacional.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. The Angolan case; 3. Revisiting resilience theory; 4. Methodology of the study; 5. Research results; 6. Conclusions and implications of resilience theory for organizational practice.

**PALAVRAS-CHAVE:** resiliência; subjetividade; qualificação profissional.

**KEY WORDS:** resilience; subjectivity; professional qualification.

Este artigo focaliza o atual esforço de profissionais de Angola, do continente africano, para superar os efeitos devastadores da colonização do país, seguida de uma brutal guerra civil. Em indivíduos e comunidades, há capacidade de regeneração quando cessam eventos que propiciam pressões desgastantes. A teoria da resiliência explica essa propriedade. Inserida na esfera da subjetividade, tal teoria contribuiu para alcançar o objetivo do estudo: descobrir que forças ligadas a sentimentos impulsionaram ou facilitaram as ações de angolanos, profissionais de organizações públicas e privadas, para a superação de dificuldades. A amostra de 46 profissionais foi obtida por acessibilidade. O método escolhido para coletar os dados no campo e tratá-los foi a análise de conteúdo. A literatura e as respostas dos sujeitos da investigação permitiram a formação de uma grade mista que redundou em quatro categorias: amor à pátria; solidariedade; esperança; recursos intangíveis. Essas categorias agregam as forças ligadas a afetos explicitadas pelos pesquisados e, portanto, as bases resilientes dos sujeitos da investigação.

## **The resilience of Angolan professionals**

This article focuses on the current efforts of professionals from Angola, on the African continent, to overcome the devastating effects of the country's colonization, followed by a brutal civil war. Potentially, individuals and communities have the capacity to

---

\* Artigo recebido em set. 2006 e aceito em nov. 2007.

\*\* Professora titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). E-mail: Sylvia.Vergara@fgv.br.

overcome hardship when the events that provide deteriorating pressures have ceased. The resilience theory, which supports the study presented here, explains this quality. This theory, belonging to the sphere of subjectivity, helps reach the objective of the study: to discover which forces and the feelings connected to them stimulated or facilitated the actions of Angolans, professionals from public and private organizations, to overcome difficulties. The sample of 46 professionals was obtained by accessibility. The chosen method to collect the data in the field and to treat it was content analysis. The literature and the responses of the subjects led to a combined graph containing four categories: love of the motherland, solidarity, hope, and intangible resources. These categories encompass the forces related to emotions that were made explicit by the interviewees and, consequently, to their foundations of resilience.

## 1. Introdução

Este artigo volta-se para um país africano de língua portuguesa: Angola. Como outros países do continente africano, sofre as vicissitudes de países não desenvolvidos, levadas a níveis intensos. É verdade que alguns países, como a África do Sul, têm buscado superar suas dificuldades e até obtido algum sucesso, mas não é o que geralmente ocorre. Angola caracteriza-se por elevado despreparo técnico-científico, alto índice de analfabetismo, má distribuição de renda, corrupção (um problema crônico no continente africano), tráfico ilegal de armas e diamantes, problemas com o repatriamento de refugiados, baixa expectativa de vida e índices extremamente deficientes de qualidade de vida. No entanto, algum esforço tem sido realizado no sentido de superar as dificuldades. Para esse esforço, se volta este artigo.

Creio que movimentos de mudança intencional são desencadeados por pessoas, que desejam ter experiências prazerosas em suas vidas, no sentido que Csikszentmihalyi (1990) atribui a tais experiências. Se há uma pressão para o sofrimento, há também uma capacidade de regeneração quando cessa tal pressão. A teoria da resiliência, suporte deste artigo, explica essa propriedade. Angola conheceu adversidades; no entanto, suas organizações estão agora se orientando para o desenvolvimento econômico e social. São movimentos de organizações individualmente consideradas, nos quais se incluem esforços de capacitação de indivíduos para a gestão organizacional, e que estão abraçados pelo movimento de uma organização maior: do próprio estado angolano. Como não existem organizações sem pessoas, são elas que estão provocando esses movimentos rumo ao desenvolvimento.

A finalidade aqui foi penetrar na compreensão do processo, do ponto de vista da subjetividade humana. Busquei descobrir que forças ligadas a senti-

mentos foram impulsionadoras ou facilitadoras das ações de profissionais angolanos para superação das dificuldades. Ficaram de fora do estudo projetos de investimento público, acordos econômicos, alianças estratégicas, empreendimentos de organizações não-governamentais, mudanças ocorridas no mundo em geral e que acabaram por provocar mudanças também em Angola.

O artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 delinheio um histórico de Angola, sua perversa ligação com o Brasil, suas tristezas e suas saídas. Na terceira seção explico a teoria da resiliência, tópico recente de pesquisa na área humana, percebida com potencial explicativo para a compreensão da superação das dificuldades por parte dos profissionais angolanos pesquisados. A seção 4 apresenta a metodologia escolhida para a pesquisa: análise de conteúdo. Na quinta seção explico os resultados obtidos, fazendo inserções de depoimentos para ilustrar as categorias definidas. A última seção revela as conclusões a que o estudo permitiu chegar e suas implicações para a teoria que o apoiou.

## 2. O caso angolano

Angola, situada no sudoeste africano, é hoje um país com predomínio da religião cristã e cerca de 14 milhões de habitantes com diferentes formações étnicas: ovimbundos, umbundus, congos, luimbés, imbés, nianecas. Seu sistema legal é baseado no sistema português, mas recentemente ele foi um tanto modificado para atender ao oficial pluralismo político, bem como para participar do livre-mercado.

Na pré-história seu território era habitado pelos bochimanes, grandes caçadores, por outros grupos primitivos e pelos bantu, que dominavam a metalurgia, a cerâmica e a agricultura. Os povos bantu (aproximadamente 500) tinham crenças, rituais e costumes muito similares. A primeira grande unidade política foi o Reino do Congo que surgiu no século XIII. O comércio era sua principal atividade, baseada na agricultura e na exploração mineira. Havia, como Delgado (s.d.:75) esclarece, uma “obra lá executada, embora defeituosa e incompleta, (...) uma parcela de notável valor, cuja história nos pode desvanecer, pelo somatório de esforços, perseveranças e vidas que a escreveram”. Foi este cenário que Diogo Cão, português com suas caravelas, encontrou em 1482. Iniciava aí a intervenção portuguesa no território hoje designado por território angolano (Costa, 2006; Delgado, s.d.).

Tal como o Brasil, Angola foi, portanto, colônia de Portugal, que fundou as cidades de Luanda e Benguela com o fim precípua de exportar escravos.

Luanda, o porto na capital de mesmo nome, facilitou para Angola ser a maior área de exportação de escravos para o Brasil, como atestou o padre Antônio Vieira, lembrado pelo historiador Luiz Felipe Alencastro (2003:63) “Angola (...) de cujo triste sangue, negras e infelizes almas se nutre, anima, sustenta, serve e conserva o Brasil”.

Em 1961, Angola deu início à sua luta pela independência, colônia que era desde o século XV, e no dia 11 de novembro de 1975 Agostinho Neto a proclamou. Três eram os movimentos de libertação: Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), multirracial com predomínio da etnia umbundu, e marxista; Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA), anticomunista, apoiada pelos Estados Unidos e baseada na etnia congo; União Nacional para Independência Total de Angola (Unita), inicialmente de orientação maoísta e depois anticomunista, apoiada pelo regime sul-africano do *apartheid* e com predomínio da etnia ovimbundo. Agostinho pertencia ao primeiro e tornou-se presidente da República Popular de Angola, de regime socialista, cargo que ocupou até 1979, quando morreu. José Eduardo dos Santos, também do MPLA, assumiu a presidência. Sua permanência foi assegurada por uma eleição em 1992, cuja validade foi atestada por observadores internacionais, e até os dias atuais é o presidente de Angola. Não há alternância política, mas o sistema é, nominalmente, multipartidário.

Desde a sua independência de Portugal em 1975 e até 2002 instalou-se em Angola uma das mais duradouras guerras civis de que se tem notícia. Nela destacou-se como opositor ao MPLA, Jonas Savimbi, líder da Unita. Aconteceram fuzilamentos públicos, devastações, mutilações, desaparecimentos, corrupção e recrutamento de mercenários em diversos países (Carvalho, 2000).

Petróleo e diamantes, dois recursos abundantes em Angola, financiaram o esforço de guerra. Uma população passiva, composta por pessoas com menos de 15 anos de idade, subjugada pela violência, enferma, aniquilada no esforço de mudança e desenvolvimento, presas por “crime de diversionismo ideológico” e esfomeada compunha o cenário (Cacete, 2000; Kandjimbo, 2000; Marques, 2000). Como explicita o romancista benguelano Perpetela (2004:158), por meio de seu personagem Mundial:

Como pode um homem superar a fome, o cansaço, a falta de sono, o frio, o medo? (...) Fome, fome, preocupação número um desta guerra (...) Nunca sentira verdadeiramente a fome. Quantos livros descrevem as fomes na Índia, do sul do Sahara ou do nordeste do Brasil? (...) Só agora sabia o que é a fome.

Membros da mesma família lutaram uns contra os outros. Assevera Morgado (2000) que os intelectuais tornaram-se agentes de repressão e divulgadores de uma cultura distante do povo, impondo outros padrões de comportamento. O tráfico ilegal permitiu a troca de diamantes por armas. As estradas e os campos de cultivo se tornaram um covil de minas que fazem de Angola, ainda hoje, o país campeão na instalação delas.

À medida que o país se libertava do colonialismo português, encarcerava-se no colonialismo ideológico: o marxista-leninista. Milhares de jovens foram enviados para estudar nos países socialistas, como União Soviética, Alemanha Oriental e Cuba.

No que se refere a emprego, os salários tornaram-se cada vez menores, sendo necessário pertencer ao partido para ter cargo de chefia. O perfil adequado à função era o do pertencimento ao partido, não o da competência técnica (Cacete, 2000).

A guerra civil terminou em fevereiro de 2002 com a morte de Savimbi, encurralado pelas tropas oficiais, e a continuação de José Eduardo dos Santos na presidência do país. As pressões, primeiro da colonização portuguesa que realizou intervenções nos modos de existir dos angolanos, e segundo de uma guerra civil que alterou ainda mais profundamente esses modos, cessaram. Persistem, porém, seus efeitos.

Os países africanos têm recebido ajuda financeira internacional o que, no dizer do economista queniano James Shikwati em entrevista à revista *Veja* (2005), é mau, porque não ajuda o povo africano a buscar seus próprios caminhos. Mas Angola também está tendo de enfrentar a transição de um país receptor de assistência emergencial e humanitária, para receptor de assistência desenvolvimentista de longo prazo, para isso vem sendo auxiliada pelo escritório da ONU para a Coordenação dos Assuntos Humanitários. Tem sofrido o enfraquecimento provocado pela corrupção presente em todo o continente africano do qual faz parte. Mas tem também se orientado para a qualificação de profissionais, como forma de aproveitar inteligentemente os recursos naturais de que dispõe, realizar reformas políticas, reduzir a corrupção e tornar-se competitivo no cenário internacional. Nesses profissionais vejo a resiliência angolana. Mas o que é resiliência? Como ela se manifesta? É o que discuto a seguir.

### **3. Revisitando a teoria da resiliência**

Há registros de que, em 1807, Thomas Young introduziu a teoria da resiliência na física, porém nas ciências humanas e sociais os estudos, cuja grande fonte

de referência é Michael Rutter, são relativamente recentes (Yunes, 2003). O que significa resiliência? Do que trata? O que informa? É o que apresento a seguir, destacando-a nos campos da física, psicologia e administração.

### ***Resiliência na física***

A física designa por resiliência a resistência de um corpo ao choque, a propriedade inerente a este corpo que lhe permite desenvolver toda a energia que tem, quando cessa a força que o oprime e o deforma. Diz respeito à capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação permanente (Celia, 2002; Yunes, 2003). O corpo volta ao seu estado inicial. A teoria da resiliência é, portanto, aquela que assegura ter o corpo uma propriedade: a de voltar ao seu estado inicial quando cessa a força que o oprime.

A psicologia tomou a teoria emprestada da física e a colocou nos seus termos.

### ***Resiliência na psicologia***

A psicologia positiva, um movimento dentro da psicologia que visa provocar nos psicólogos uma visão mais aberta dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas (Yunes, 2003), designa por resiliência a propriedade de uma pessoa recuperar-se e manter um comportamento adequado após um dano. É a propriedade que ela tem, não de voltar à sua forma original como os objetos da física, mas de minimizar ou dominar os efeitos nocivos da adversidade, em uma resposta ao risco (Rutter, 1990; Zomignani, 2002). Essa possibilidade de superação significa, então, não uma eliminação de algo, mas sua resignificação (Pesce et al., 2004). Não é um atributo de nascença ou adquirido; antes, é um conjunto de processos psíquicos e sociais que ocorrem em um tempo, dadas certas condições (Rutter, 1990). Opera no nível das relações, das oportunidades de participação, do estabelecimento de vínculos, do desenvolvimento de interesses e da própria vida (Fundacion Paniamor, 2003a; Pinheiro, 2004; Yunes, 2003).

A teoria refere-se, também, a grupos, organizações e comunidades. Assim, pode-se falar em resiliência organizacional, coletiva ou comunitária (Barrientos, 1999; Zomignani, 2000). Barrientos (2003) exemplifica, como resiliência comunitária, diversas experiências na história do mundo com respostas resilientes coletivas, que permitiram a países da América Central e do

Sul (como o Peru), do Sudeste asiático e, em alguma medida, a Alemanha e o Japão, superar adversidades. Todorov (citado por Job, 2003) traz o exemplo dos campos de concentração, para afirmar que os sobreviventes se mantiveram vivos porque receberam o apoio de outras pessoas. A Fundacion Paniamor (2003b) destaca que a percepção de pertencimento a uma comunidade, de afinidade com os valores de outros faz parte da resiliência. Como diria o escritor Rubem Alves (2005:32): “Terra, pedaço do meu corpo, meu corpo além da minha pele, seio em que me alimento, e se ele se secar, eu morro”.

Se existem condições internas a cada pessoa que tornam possível a construção da resiliência, esta pode também se dar na coletividade, pela influência recíproca indivíduo-coletividade. Rutter (1990) acredita que credibilidade, capacidade de ação, capacidade de lutar para fazer frente a uma situação de estresse e interação são componentes da resiliência.

A maior parte dos estudos sobre resiliência tem sido realizada por psicólogos, médicos, pedagogos e tem tido como foco crianças e jovens (Moraes e Rabinovich, 1996). Os estudos buscam compreender como pessoas que crescem em um ambiente difícil, como aqueles que revelam efeitos devastadores de guerras, de violências, de separações, não necessariamente permanecem nele; ao contrário, reverterem a situação (Fundacion Paniamor, 2003a). São pessoas, em geral, com boa auto-estima, algumas competências essenciais, preocupação com o futuro, capacidade de dar sentido à situação a fim de poder sair dela, informadas, flexíveis, com conhecimento da própria história, esforçadas, que se sentem amadas e aceitas pela família ou por quem simbolicamente a substitui. Sintetizando, estudiosos apontam as características de personalidade, a coesão familiar e sistemas externos de apoio como fatores de proteção que compõem a resiliência (Celia, 2002; Garcia, 2001; Koller, 1999; Lindstrom, 2001; Yunes, 2003). Em geral, estudos sobre resiliência buscam sua compreensão com o intuito pragmático de criar na família, na escola, na comunidade, no próprio indivíduo, condições que lhes permitam ser resilientes.

Pesquisas têm revelado que há uma relação entre resiliência e apego (Celia e Souza, 2002; Fonagy, 2003; Gandra e Farias, 2003; Main, 2000). A teoria do apego afirma que há uma necessidade humana universal de pessoas formarem vínculos afetivos com outras e que interrupções e conflitos nesses vínculos resultam em distúrbios psicológicos, psicossociais e psicossomáticos. O teatrólogo Augusto Boal (2003:112) diria que “somos todos porcos espinhos gregários, que sentimos a necessidade imperiosa de nos abraçarmos e a fatalidade de nos espetarmos”.

A teoria do apego revela a importância do vínculo inicial da criança à sua mãe. Afirma que crianças com apego seguro vêm na atitude da mãe ou

de sua substituta, uma imagem de si mesma. Existe, aí, uma segurança afetiva que se torna o principal fator energizador da resiliência. Na fase adulta, pessoas dirigem seus comportamentos de apego a instituições, grupos religiosos, grupos políticos, grupos de trabalho (Alvarez, Moraes e Rabinovich, 1998; Gandra e Farias, 2003).

Do ponto de vista coletivo, os mitos, as crenças, os valores, o tecido psicossocial e cultural da “mãe sociedade” podem favorecer a saúde mental de “seus filhos”, proporcionando-lhes bases resilientes. Pela energia vinda da interação de grupos, a comunidade na qual crianças e adultos vivem pode ajudar a sublimar traumas e compor pessoas resilientes (Alvarez, 1999; Célia e Souza, 2002). Crenças religiosas, posições políticas, filosofia de vida, o alcance pretendido de um objetivo ou de uma meta podem fazer com que indivíduos e grupos reorientem suas vidas. Essa assertiva tem sido percebida nos estudos em administração.

### ***Resiliência em administração***

Fundamentados, basicamente, na psicologia positiva, estudos em administração também vêem resiliência como um processo, que varia com o tempo e com as circunstâncias. As pessoas vão adquirindo a habilidade de identificar o que é estressante e de avaliar a ação dos outros, assim como vão adquirindo competência para lidar com adversidades e recuperar o equilíbrio de suas vidas, à medida que vão sendo bem-sucedidas (Job, 2003; Richardson et al., 1990). Períodos de transição são particularmente importantes para a resiliência, porque, em geral, são períodos de muito estresse.

Job (2003) argumenta que a crença segundo a qual a vida tem um sentido é comum a pessoas resilientes. Uma característica associada ao sentido da vida é a capacidade de ter esperança, fé. Na era contemporânea, segundo Job, tal sentido está referido à capacidade de ter objetivos e metas que dizem respeito ao sustento da família e à realização profissional. Essa assertiva está baseada em depoimentos da pesquisa empírica que realizou com 58 profissionais (operacionais, administrativos e executivos) de duas empresas multinacionais do setor de eletroeletrônico localizadas em cidades distintas do estado de São Paulo.

Estudos em administração, em geral, também se voltam para os aspectos pragmáticos da resiliência, já aí na vida organizacional. Destacam, como Conner (1992) o fez, cinco atributos básicos da resiliência: demonstração de segurança e autoconfiança, visão do que se deseja alcançar, flexibilidade,

abordagem estruturada para gerenciar ambigüidades, participação nas mudanças. Coutu (2002:47), por sua vez, afirma que pessoas resilientes têm uma confiante aceitação da realidade, crenças e valores que lhes dão sentido à vida e habilidade para improvisar. Argumenta que essas características também dizem respeito a organizações. Sublinha: *“More than education, more than experience, more than training, a person’s level of resilience will determine who succeeds and who fails”*. Resiliência, garante Coutu, é um tópico de topo nos negócios hoje em dia. Corroborando Coutu, é possível afirmar não ser por acaso que a *HSM Management* (2006), uma revista voltada para negócios, destaca o tema ao apresentar a empresa Caterpillar como exemplo de um caso de resiliência na prática.

Com base no histórico de Angola e na teoria da resiliência, busquei a resposta ao problema que suscitou a investigação. Para tanto, utilizei a metodologia descrita a seguir.

#### **4. A metodologia do estudo**

Em dezembro de 2004 entrevistei 46 angolanos que faziam um curso de pós-graduação em gestão empresarial na cidade de Luanda, capital de Angola. O curso representou um dos movimentos de organizações angolanas na busca de capacitar seus profissionais para o desenvolvimento econômico e social. Como argumenta Ditutala (2000:224): “nesta era em que a sociedade de informação é uma realidade plena, mesmo para Angola, a cultura geral deve progredir de forma a ser comparável com a dos outros na aldeia global. Angola deve assumir sua plena integração com o resto da África e com o mundo moderno”.

Dos 46 angolanos pesquisados, 16 trabalham na iniciativa privada, 30 em organizações do setor público, 28 são economistas, quatro são engenheiros, quatro formados em gestão empresarial, dois em relações internacionais, dois em contabilidade, um em finanças, um em administração hospitalar, um em administração pública, um em física, um em matemática e um em geografia.

Fiz-lhes a seguinte pergunta: Angola conheceu adversidades. No entanto, suas organizações estão agora se orientando para o desenvolvimento econômico e social. Se você considera que organizações são pessoas, você está contribuindo para essa orientação. Forças lhes permitiram superar as dificuldades. Entre as forças ligadas a sentimentos, o que você destaca como tendo sido impulsionador ou facilitador de suas ações para a superação das dificuldades? Pedi-lhes que dessem a resposta por escrito, o que fizeram.

Submeti as respostas à análise de conteúdo, um método que permite obter do conteúdo das respostas formuladas, indicadores que permitam infe-

rências de conhecimento relativas a essas respostas (Bardin, 1977). A análise de conteúdo tem por característica a formulação de categorias para análise, que tanto podem ser inspiradas na literatura, e neste caso designadas por grade fechada, quanto nos dados obtidos no campo, designadas por grade aberta (Bardin, 1977; Krippendorff, 1980; Vergara, 2005). Optei pela grade mista.

Apoiada em Bardin (1977), isolei elementos das respostas obtidas e, em seguida, os agrupei conforme suas características comuns. Para a categorização, procurei seguir os critérios definidos por Bardin: categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes. Amparei-me nas relações entre os elementos e, depois, nas frequências, ou seja, na quantidade de ocorrências de determinados termos e expressões. Essa iniciativa permitiu-me configurar um certo escalonamento de importância às categorias definidas.

Categorizações são um adequado recurso para o entendimento de uma situação; elas ajudam a clarear o pensamento. Por isso escolhi esse método. Categorizações não me destroem a crença na interdependência de fatores pertencentes a categorias diferentes, na teia que eles tecem, tal como argumenta Morin (1977) em sua teoria da complexidade.

Para ajudar na compreensão das respostas obtidas com os angolanos, entrevistei três professores brasileiros que lhes ministraram o curso de gestão empresarial. Fiz-lhes pergunta semelhante à feita aos angolanos. As impressões verbalizadas pelos professores contribuíram para clarificar minha percepção.

A metodologia escolhida permitiu a obtenção dos resultados expostos a seguir.

## **5. Resultados da pesquisa**

As respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa foram agrupadas em quatro categorias conforme suas características comuns e aqui apresentadas em ordem de importância, obtida pela frequência com que os fatores nelas incluídos apareceram. São elas: amor à pátria, solidariedade, esperança e recursos intangíveis.

Por pátria entendi o local de nascimento, de pertencimento, de unidade e, ao mesmo tempo, de diversidade de interesses, de aspirações, de costumes. Por amor à pátria entendi o sentimento que diz respeito ao sonho de dias melhores para o país, vontade de que ele tenha estabilidade financeira, social e econômica, vontade de que a Angola como um todo se recupere. Como disseram alguns dos entrevistados:

A primeira força com o desaparecimento do domínio colonial foi o sentimento de pertencer a um território e identificação com a sua comunidade.

Destaco em primeiro lugar o amor que tenho ao meu país, ao seu povo e à minha família e aos amigos.

O amor a esta pátria que é nossa.

O orgulho de ser angolano, procurando contribuir para que o país seja forte e unido.

A minha pátria, pois só ela é que me deu espaço para nascer, crescer, viver e a morte posterior.

Sentir-se cidadão angolano, sentir a pátria angolana como única no mundo e um país indivisível.

A primeira força foi a crença numa maior justiça social e a igualdade de oportunidades e direitos de todos, com o desaparecimento do domínio colonial e o sentimento de pertencer a um território e identificação com a sua comunidade.

Dar a minha contribuição ao país, reconstituindo-o, recuperando a economia. Enfim, foram sentimentos de sonhar com dias melhores do meu país, da minha família e da minha própria estabilidade financeira, social e emocional.

O sentimento de nação de que todos estavam imbuídos.

Por solidariedade entendi, como Farias (2005) o fez, um laço social que pressupõe a presença do Estado e de pessoas capazes de dar um novo rumo ao processo histórico. Assim, foram categorizadas as respostas que diziam respeito, de um lado, ao que cada respondente recebeu e, de outro, ao que deu, ambas referindo-se ao sentimento de interdependência humana. No primeiro caso estão o amor e a ajuda da família, de concidadãos, de amigos. Como observou Delgado (2002), *“la resiliencia tiene que ver con el vínculo afectivo de cada dinámica familiar”*. No segundo, o amor ao próximo, o sentimento de fraternidade, a tomada de consciência do que estava se passando e o reconhecimento das dificuldades da população.

Uma célula familiar coesa, unida e sempre disposta a ajudar. Isto me transmitiu uma força espiritual imensa e uma sensação de que sempre tenho alguém do meu lado, no sucesso, no fracasso, na alegria e na tristeza.

Destaco a ajuda e solidariedade humana de que fui alvo, por parte de meus concidadãos, amigos e outros para enfrentar tais dificuldades.

A experiência cativante de uns, o espírito e motivo estimulador de outros, a intelectualidade de poucos permitiram uma franca e determinante interação.

A compaixão com o resto da minha família, estar indefeso.

Fatores como o amor ao próximo não só familiares, mas às milhares de crianças despertaram em mim uma força motivadora, levando-me a dar maior contribuição no desenvolvimento econômico e social.

A mudança de cenário encontra-se fundamentalmente na tomada de consciência. Reconhecer as dificuldades da população, a situação crítica do país em relação à água, à luz, à alimentação.

A fraternidade, a irmandade apela muito mais ao acordo do que à destruição. A grande solidariedade e entreaajuda entre as pessoas foi um fator de renovação da força interior.

Por esperança, categorizei o desejo de sobreviver e vencer, a crença na justiça social, a fé, a intuição de que dias melhores viriam. A seguir, os depoimentos:

A esperança, o desejo de sobreviver a todas as perversidades, a esperança de que a justiça iria triunfar um dia.

A esperança de um futuro melhor para todos os seus filhos (da pátria).

A esperança de toda a nação de viver algum dia em paz.

A natureza do país do ponto de vista da beleza, da potencialidade de riqueza e das pessoas perspectivam um país bom para se viver.

A intuição que freqüentemente permitiu saber posicionar-me diante de situações que em certos casos chegaram a fazer vítimas inocentes.

A fé e intuição interior, onde e apesar da razão dizer o contrário, ela nos diz que devemos seguir em frente e que esse é o caminho e a oportunidade de aprendizagem na vida e que trabalhamos para que um dia a Angola seja um grande país, digno dos nossos filhos e netos.

Por recursos intangíveis foram categorizados elementos que energizam, insumos que transformam resultados, tais como a educação, a capacidade de lidar com diferenças, a prontidão para o perdão, a autodefesa, a dignidade, a auto-estima. Eis alguns depoimentos:

Ser uma pessoa dotada de conhecimento é como ter meio caminho trilhado para o sucesso.

Formada no estrangeiro, analisando as diferenças sociais e econômicas, pensando ser eu um elemento importante na contribuição do crescimento do país.

Reconhecendo que cada um de nós é diferente e que cada um de nós é importante para o crescimento ou melhoria para o nosso país.

Esquecer as mágoas e desenvolver a vida nas diferenças ideológica e econômica, entre outras, em prol de objetivos comuns.

A prontidão com que eu e a população aceitamos a necessidade de perdoar de forma a crescermos e desenvolvermos.

Foi preciso muita cautela para não se colocar na linha de mira dos que mantinham o controle do poder.

Dignidade, auto-estima.

A vontade de vencer, a determinação, a prudência e a persistência facilitaram superar as dificuldades.

Refiro-me mais concretamente ao orgulho, ao senso moral e ao sentimento de querer contribuir com o máximo que pudesse no sentido de ver o país a livrar-se de uma situação catastrófica.

A vontade de fazer a Angola maior, a crença no futuro, a minha ambição pessoal de ser útil à sociedade, a crença moral.

## **6. Conclusões e implicações da teoria da resiliência para a prática organizacional**

O estudo deste artigo delimita o seu campo na subjetividade humana. Busquei descobrir que forças referentes a sentimentos puderam fazer com que profissionais angolanos estejam se voltando para o desenvolvimento econômico e social do país, como expressão da sua capacidade de reagir às adversidades provocadas por dois grandes eventos: período de jugo português e sangrenta guerra civil que, seqüencialmente, os apartou de suas crenças, rituais, costumes, processo produtivo, diversidade étnica, capacidade relacional. Para encontrar a resposta busquei apoio na teoria da resiliência, na perspectiva da psicologia.

Se a física desenvolveu a teoria segundo a qual todo corpo tem a propriedade de retornar à sua condição original quando cessada uma força que o oprime, a psicologia descreve a teoria como a propriedade que uma pessoa ou um grupo tem, não de voltar à sua forma original quando cessada a opressão, mas de minimizar ou dominar os efeitos nocivos da adversidade. Essa possibilidade de superação significa, então, a ressignificação de algo.

Na pesquisa de campo entrevistei 46 profissionais angolanos que em 2004 realizavam um MBA em Gestão Empresarial em Luanda, capital de Angola. Tal MBA insere-se no movimento de capacitação de profissionais angolanos de modo a que eles possam contribuir para o desenvolvimento do país.

Submeti as respostas que me deram à análise de conteúdo. O método me permitiu agrupar as respostas em quatro categorias: amor à pátria; solidariedade; esperança; recursos intangíveis. Em síntese, essas categorias revelam as forças referentes a sentimentos que permitiram àqueles profissionais entrevistados superar as adversidades.

As categorias agregam, portanto, as bases resilientes dos sujeitos da investigação, que são um recorte da subjetividade humana, o que significa dizer que esta transborda do recorte feito para incluir, como Morin (2003) esclarece, as características do ser humano: racionalidade e irracionalidade, amor e ódio, choro e riso, seriedade e ludicidade, cálculo e ansiedade. Um ser que se nutre de conhecimentos comprovados e também de ilusões e de quimeras.

A teoria da resiliência tem sido discutida por psicólogos, médicos, pedagogos e, recentemente, por estudiosos de administração. A discussão tem revelado seu lado pragmático: fazer com que indivíduos, grupos, organizações e comunidades possam ser resilientes.

Se, por um lado, a teoria ajuda na compreensão dos motivos pelos quais, dentro de um mesmo evento, alguém encontra saídas e um outro alguém não, a teoria também pode reforçar, darwinisticamente, que só os fortes sobrevivem. Em administração, a teoria pode justificar competições individuais e grupais e a vitória — celebrada — dos mais fortes, com esmagamento dos demais. Mas pode também, se iluminada por componentes éticos, contribuir para o fortalecimento de pessoas nas organizações e, assim, colaborar para maior justiça organizacional e social.

Seria interessante um alargamento das pesquisas em administração, tendo como base a teoria da resiliência. Ele poderia revelar as implicações aqui levantadas, assim como identificar outras.

## Referências bibliográficas

ALENCASTRO, Luiz Felipe. Nossa dívida com Angola. *Veja*, São Paulo: Abril, p. 63, 5 nov. 2003.

ALMANAQUE ABRIL. São Paulo: Abril, 2004. CD-ROM.

ALVAREZ, Aparecida Magali. A resiliência e a história de vida de jovens moradores de rua: a família, os amigos, o sentido da vida. In: SCHOR, Nélia; MOTA, Maria do Socorro F. T.; CASTELO BRANCO, Viviane. *Cadernos da juventude, saúde e desenvolvimento*, Brasília, Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas Públicas, v. 1, p. 109-116, 1999.

\_\_\_\_\_; MORAES, M. C. L.; RABINOVICH, E. P. Resiliência: um estudo com brasileiros institucionalizados. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, São Paulo, Centro de Estudos do Crescimento e do Desenvolvimento do Ser Humano da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 8, n. 1-2, p. 70-75, 1998.

ALVES, Rubem. *Tempus fugit*. 8. ed. São Paulo: Paulus, 2005.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRIENTOS, Grimaldo Rios. *Existe resiliência comunitária?* Lima: Ceprodep — Centro de promoción y Desarrollo Poblacional, jun. 1999. Disponível em: <<http://ceprodep.org.pe/articulo3.htm>>. Acesso em: 28 set. 2003.

BOAL, Augusto. *O teatro como arte marcial*. Rio de Janeiro: Garamond, 2003. 200p.

CACETE, Simão. Angola: 25 anos de desencanto. In: MATEUS, Ismael (Coord.). *Angola — a festa e o luto*. Lisboa: Vega, 2000. p. 107-114.

CARVALHO, Paulo de. Natureza do conflito angolano. In: MATEUS, Ismael (Coord.). *Angola — a festa e o luto*. Lisboa: Vega, 2000. p. 87-99.

CELIA, Salvador; SOUZA, Ronaldo Pagnoncelli de. Risco e resiliência. In: COSTA, Maria da Conceição O.; SOUZA, Ronaldo Pagnoncelli de (Orgs.). *Adolescência: aspectos clínicos e psicossociais*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

\_\_\_\_\_. A capacitação da resiliência e a formação da pele psicossocial. In: CORRÊA FILHO, L.; CORRÊA, M. E.; FRANÇA, P. S. (Orgs.). *Novos olhares sobre a gestação e a criança até os 3 anos*. Brasília: L. G. E., 2002. p. 494-502.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. *The world factbook 2005*. Disponível em: <[www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ao.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ao.html)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

CONNER, Daryl R. *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books, 1992. 282p.

COSTA, Daniel. *Os povos e os seus dialetos — ritos de Angola*. Disponível em: <[www.ritosdeangola.com.br/Historico/historico12.htm](http://www.ritosdeangola.com.br/Historico/historico12.htm)>. Acesso em: 16 jan. 2006.

COUTU, Diane L. How resilience works. *Harvard Business Review*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation, v. 80, n. 5, p. 46-55, May 2002.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row, 1990.

DELGADO, Carmen Eugenia Valverde. La resiliencia en la educación. *Ucatedra — Radio y Revista Cultural*, Cartago, Costa Rica: Universidad Florencio Del Castillo,

n. 1, set. 2002. Disponível em: <[www.uca.ac.cr/ucatedra/13.htm](http://www.uca.ac.cr/ucatedra/13.htm)>. Acesso em: 28 set. 2003.

DELGADO, Ralph. *História de Angola*. v. 1. Angola: Banco de Angola, s.d.

DITUTALA, Dimonekene. Educação e cidadania em Angola 25 anos depois. In: MATEUS, Ismael (Coord.). *Angola — a festa e o luto*. Lisboa: Vega, 2000. p. 211-225.

FARIAS, José Fernando de Castro. Espaço público e reconstrução da solidariedade. *Revista Direito, Estado e Sociedade*, Rio de Janeiro: Departamento de Direito da Pontifícia Universidade Católica, n. 11. Disponível em: <[www.puc-rio.br/direito/revista/online/rev11\\_josefer.html](http://www.puc-rio.br/direito/revista/online/rev11_josefer.html)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

FONAGY, Peter. Persistencias transgeneracionales del apego: una nueva teoria. *Revista de Psicoanálisis*, Madrid: Aperturas Psicoanalíticas, n. 3, nov. 1999. Disponível em: <[www.aperturas.org/3fonagy.html](http://www.aperturas.org/3fonagy.html)>. Acesso em: 29 set. 2003.

FUNDACION PANIAMOR. *Las bases del paradigma de la resiliencia*. San Jose, Costa Rica: Ediciones Proniño. Disponível em: <[www.paniamor.or.cr/novedades/aportes/resiliencia.shtml](http://www.paniamor.or.cr/novedades/aportes/resiliencia.shtml)>. Acesso em: 28 set. 2003a.

\_\_\_\_\_. *Resiliencia como processo y no como programa*. San Jose, Costa Rica: Ediciones Proniño. Disponível em: <[www.paniamor.or.cr/novedades/aportes/resiliencia2.shtml](http://www.paniamor.or.cr/novedades/aportes/resiliencia2.shtml)>. Acesso em: 28 set. 2003b.

GANDRA, Maria Inês de Souza; FARIAS, Maria Aznar de. *A importância do apego no processo de desenvolvimento*. Disponível em: <[www.brazilopednews.org.br/dec2000/bnp0026.html](http://www.brazilopednews.org.br/dec2000/bnp0026.html)>. Acesso em: 29 set. 2003.

GARCIA, Isadora. Vulnerabilidade e resiliência. *Adolescência latinoamericana*, Porto Alegre: Cenespa — Centro de Estudos e Pesquisas em Adolescência, v. 2, n. 3, p. 128-130, abril 2001. Disponível em: <<http://ral-adolesc.bvs.br/pdf/ral/v2n3/a04v2n3.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2005.

HUMAN RIGHTS WATCH. *Democracia inacabada: a mídia e liberdade política em Angola*. Relatório 14 jul. 2004. Disponível em: <[http://hrw.org/portuguese/backgrounder/africa/2004/0704angola\\_port.pdf](http://hrw.org/portuguese/backgrounder/africa/2004/0704angola_port.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. *Voltando à casa — o retorno e reintegração em Angola*. v. 17, n. 2 (A), mar. 2005. Disponível em: <<http://hrw.org/portuguese/reports/angola0305/angola0305pt.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2005.

JOB, Fernando Pretel Pereira. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. 2003. Tese (Doutorado) — FGV/Eaes, São Paulo.

KANDJIMBO, Luís. Eu e a minha geração em dois momentos da minha experiência. In: MATEUS, Ismael (Coord.). *Angola — a festa e o luto*. Lisboa: Vega, 2000. p. 137-146.

KOLLER, Sílvia Helena. Resiliência e vulnerabilidade em crianças que trabalham e vivem na rua. *Educar em Revista*, Curitiba: Universidade Federal do Paraná, n. 15, 1999. Disponível em: <<http://calvados.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/2052/1704>>. Acesso em: 22 dez. 2005.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: an introduction to it's methodology*. London: Sage, 1980. v. 5.

LINDSTROM, Bengt. O significado de resiliência. *Adolescencia Latinoamericana*, Porto Alegre: Cenespa — Centro de Estudos e Pesquisas em Adolescência, v. 2, n. 3, p. 133-137, abril 2001. Disponível em: <<http://ral-adolesc.bvs.br/pdf/ral/v2n3/a06v2n3.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2005.

MAIN, Mary. The organized categories of infant, child and adult attachment: flexible vs. inflexible attention under attachment-related stress. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, Nova York: International Universities Press, v. 48, n. 4, p. 1055-1127, jan. 2000.

MARQUES, Rafael. Geração pós-independência: sonhos e frustrações. In: MATEUS, Ismael (Coord.). *Angola — a festa e o luto*. Lisboa: Vega, 2000. p. 101-106.

MORAES, M. C. L.; RABINOVICH, E. P. Resiliência: uma discussão introdutória. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, São Paulo: Centro de Estudos do Crescimento e do Desenvolvimento do Ser Humano da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 6, n. 1, p. 10-13, 1996.

MORGADO, Carlos. A identidade nacional, 25 anos depois. In: MATEUS, Ismael (Coord.). *Angola — a festa e o luto*. Lisboa: Vega, 2000. p. 117-127.

MORIN, Edgar. *La méthode*. Paris: Seuil, 1977. v. 1.

\_\_\_\_\_. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

PERPETELA. *A geração da utopia*. 7. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004.

PESCE, Renata P et al. Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: teoria e pesquisa*. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, v. 20, n. 2, p. 135-143, maio/ago. 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722004000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722004000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá, v. 9, n. 1, p. 67-75, jan./abr. 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-73722004000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722004000100009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

RICHARDSON, G. E. et al. The resilience model. *Health Education*, Bradford: England, v. 21, n. 6, p. 33-39, 1990.

RUTTER, Michael. Psychosocial resilience and protective mechanisms. In: ROLF, Jon E. et al. *Risk and protective factors in the development of psychopathology*. New York: Cambridge University Press, 1990. p. 181-214.

\_\_\_\_\_. Resilience concepts and findings: implications for family therapy. *Journal of Family Therapy*, Oxford, UK: Blackwell Publishing, v. 21, p. 119-144, May 1999.

SHIKWATI, James. A ajuda atrapalha. *Veja*. São Paulo: Abril, p. 11-15, 10 ago. 2005.

TESCH, Renata. *Qualitative research: analysis types and software tools*. London: Falmer Press, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá, v. 8, p. 75-84, 2003. número especial. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-73722003000300010&lng=pt&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000300010&lng=pt&nrm=isso)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

ZOMIGNANI, Mauricio de Araujo. Invulnerável, não: resiliente. *Viver Psicologia*, São Paulo: Segmento, ano XI, n. 116, p. 30-31, set. 2002.