

**A RELAÇÃO ENTRE FATORES PROTETORES E RESILIÊNCIA MEDIANTE
ADVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

PAULA PINTO RAMALHO

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

JAIR NASCIMENTO SANTOS

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

A RELAÇÃO ENTRE FATORES PROTETORES E RESILIÊNCIA MEDIANTE ADVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Resumo: Este estudo investigou se os fatores protetores desenvolvidos pelo indivíduo mediante uma adversidade como o assédio moral no trabalho são suficientes para o desenvolvimento da resiliência, apresentando se o conceito de resiliência aplicado no campo da Administração se sustenta nas organizações. Optou-se pelo estudo exploratório, qualitativo, com entrevista semiestruturada individual, presencial. Os entrevistados foram escolhidos através da técnica do *snowball* (Bola de Neve), sendo sete vítimas de assédio moral e três integrantes de comissão de investigação de assédio. Os dados foram tratados por análise do discurso. Os resultados revelaram que os fatores protetores não foram suficientes para superar adversidades organizacionais, pois o assediado não consegue se manter resiliente mediante assédio moral, adoece e sofre abalo psicológico. Como contribuição, foi revelado que o conceito de resiliência no campo da Administração não se sustenta nas empresas e precisa ser remodelado. Espera-se que este estudo contribua para que a academia, administradores, pesquisadores reflitam sobre este conceito, que além de incentivar a exposição do trabalhador aos riscos organizacionais, remete à aceitação da precarização nas relações de trabalho. Baseados nos dados observados neste estudo, assinala-se necessidade de outras pesquisas para mensurar resiliência e aprendizagem organizacional.

Palavra chave: Resiliência, Fatores protetores, Adversidade

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos desencadearam a globalização na década de 90 e modificaram o mercado rapidamente. Com intuito de minimizar os impactos gerados por estas transformações, surgiram estudos na Administração sobre Gestão da Mudança (CONNER, 1995). Para trabalhar esta temática junto aos seus empregados, as organizações adotaram o conceito de resiliência, por ser conhecido como a capacidade do indivíduo para enfrentar as situações turbulentas, sem sofrer abalos, retornando ao seu estado anterior após o estresse (YUNES, 2003; PINHEIRO, 2004).

Embora a Administração tenha adotado o conceito de resiliência na década de 90, o fenômeno é bem mais antigo, sendo inicialmente utilizado pela Física em 1800, para trabalhar o grau de elasticidade da matéria ao resistir a um evento estressante sem sofrer deformação permanente (YUNES, 2003; BARLACH, 2005; BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLINASCIMENTO, 2011). Este conceito de resiliência foi adotado também pela Psicologia para trabalhar o grau de elasticidade do indivíduo ao resistir um evento estressante e superá-lo, se adaptando positivamente a ele (ZIMMERMAN, ARUNKUMAR, 1994; DYER, MCGUINNESS, 1996; CARVER, 1998; RICHARDSON, 2002; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; YUNES, 2003; PINHEIRO, 2004; TUGADE, FREDRICKSON, 2004; INFANTE, 2005; JACKSON, FIRTKO, EDENBOROUGH, 2007; RIBEIRO et al. 2011; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017).

Os fatores protetores foram identificados como suporte para que o indivíduo desenvolva a resiliência, considerada como a chave para o sucesso à superação do estresse, mas na prática, percebe-se que a exposição demasiada deste trabalhador às situações de risco é desgastante, uma vez que as pessoas têm seus limites (RUTTER, 1993).

Desse modo, este artigo investiga a seguinte pergunta: Os fatores protetores sustentam a resiliência do indivíduo mediante uma adversidade como o assédio moral no trabalho?

Estabeleceu-se como objetivo geral apresentar se é possível que o indivíduo desenvolva a resiliência, no conceito aplicado pela Administração, mediante o assédio moral no trabalho.

Para responder esta pergunta investigativa optou-se pela pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, realizada por meio de entrevista de campo na cidade de Salvador/BA, com fim exploratório. Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores que vivenciaram uma situação de assédio moral ou trabalhadores integrantes de comissão de investigação. Os entrevistados foram definidos pela técnica do *snowball* (Bola de Neve), devido às restrições em obter o contato com vítimas de assédio moral, pela reserva e desconforto do tema. Como instrumento de coleta, optou-se por realizar entrevista semiestruturada individual, presencial, sendo que o anonimato assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados foram tratados por meio da análise do discurso.

O artigo foi desenvolvido em sete seções, sendo a primeira esta introdução, a qual são apresentados o contexto, objetivo e a relevância do trabalho; A fundamentação teórica sobre resiliência, fatores de proteção e as características dos indivíduos resilientes, abordada nas seções dois, três e quatro; A quinta seção sobre o método de estudo aplicado; A sexta seção traz a análise dos resultados dos dados coletados e finalmente a sétima seção apresenta as considerações finais sobre os achados bem como as recomendações para estudos futuros relacionados ao tema.

2 DEFINIÇÃO DE RESILIÊNCIA

A resiliência costuma ser definida como a capacidade de responder satisfatoriamente a uma situação de estresse. Está apoiada sob dois pilares: a adversidade e a proteção (ASSIS, 2006). Originária do latim, a palavra *resilio* denota retornar a um estado anterior (YUNES, 2003; PINHEIRO, 2004).

O fenômeno da resiliência foi estudado por diferentes áreas, sendo pioneiro no campo da Física, muito estudado na Psicologia e atualmente vem sendo abordado pela Administração, mas não há consenso na sua definição, uma vez que a teoria apresenta retrocesso e distorções, principalmente pela tentativa de rotulação de algo complexo, que necessita de maior clareza nas definições (ZIMMERMAN, ARUNKUMAR, 1994; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; YUNES, 2003; PINHEIRO, 2004; GIBSON, TARRANT, 2010; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017).

Na Física surgiu o primeiro estudo sobre resiliência, com o cientista inglês Thomas Young em 1807 (YUNES, 2003; BARLACH, 2005; BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011), que através do módulo de elasticidade, definiu resiliência como a capacidade máxima de um material absorver uma pressão sem sofrer deformação permanente ou a capacidade que a zona elástica de um material tem de voltar ao normal depois de cessada a fonte de energia que causa a deformação (YUNES, 2003; POLETO, KONNER, 2008; BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; ORIOL-BOSCH, 2012).

O termo surgiu na Psicologia na década de 70, por pioneiros como Ann Masten, Edith Grotberg, E. James Anthony, Emory Cowen, Norman Garmezy, Lois Murphy, Michael Rutter, Michael Ungar, Emmy Werner, Ruth Smith, Suniya Luthar (MASTEN, 2001; YUNES, 2003; BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017). Para Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011), o termo não foi transposto de forma fidedigna nas ciências humanas pois ao invés de investigar o quanto as pessoas suportam à pressão antes de romper, investigam como elas superam esta pressão.

A primeira geração de pesquisadores na Psicologia associava a resiliência a invencibilidade, invulnerabilidade, resistência absoluta à adversidade (RUTTER, 1993;

WERNER, 1995; MASTEN, 2001; YUNES, 2003; ORIOL-BOSCH, 2012). Porém, os estudos do psiquiatra Rutter (1993) concluíram que a ideia resistência absoluta era equivocada e desse modo, a segunda geração de pesquisadores associaram a resiliência à adaptação positiva e superação (ZIMMERMAN, ARUNKUMAR, 1994; DYER, MCGUINNESS, 1996; CARVER, 1998; RICHARDSON, 2002; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; SILVA, ELSÉN, LACHARITÉ, 2003; YUNES, 2003; PINHEIRO, 2004; TUGADE, FREDRICKSON, 2004; INFANTE, 2005; JACKSON, FIRTKO, EDENBOROUGH, 2007; LARANJEIRA, 2007; POLETO, KOLLER, 2008; REICH, ZAUTRA, HALL, 2010; RIBEIRO et al. 2011; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017).

Na Administração, o conceito da resiliência passou a ser adotado na década de 90, sendo utilizado inicialmente para medir o grau de resistência das pessoas ou organizações quando submersas a choques, sendo Conner (1995) um dos pioneiros no estudo. Para ele, pessoas resilientes estavam sujeitas ao estresse, mas tinham uma capacidade muito maior de se erguer e recuperar seu equilíbrio, mantendo alta qualidade e produtividade no trabalho, preservando sua saúde física e emocional.

A resiliência na Administração é descrita por alguns autores como a capacidade de enfrentar adversidades, recuperação do equilíbrio e adaptação positiva, superação de desafios, que pode ajudar as organizações a prosperar em ambientes difíceis ou voláteis, sendo uma qualidade importante aos indivíduos, organizações e sistemas para responder de forma proativa as mudanças (HORNE III, ORR, 1997; ORIOL-BOSCH, 2012; SABBAG, 2012; ALBUQUERQUE, PEDRON, 2016; IRIGARAY et al. 2016).

Porém, nem todos os autores percebem a resiliência como algo positivo para a organização e, assim como ocorreu com a Psicologia, o conceito passou a ser questionado, por ser estigmatizado e atribuir responsabilidades organizacionais aos trabalhadores sob pretexto de resiliência (JACKSON, FIRTKO, EDENBOROUGH, 2007; AMPARO et al., 2008). Os autores passaram a entender que a resiliência humana não deve ser conceitualizada como um traço ou característica estática de um indivíduo (JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; RIBEIRO et al. 2011; IRIGARAY et al. 2016).

Para Junqueira e Deslandes (2003), o fato de o sujeito desenvolver a resiliência não significa que ele “superou” todo o trauma, e nem que será resiliente sempre. Para Barlach (2005, p.54), “ver o mundo cor-de-rosa em situações adversas pode significar uma recusa em enfrentar o problema, ou seja, uma falsa resiliência”. Para Laranjeira (2007, p.330), “o indivíduo resiliente permanece um ser que foi ferido, cuja ferida não está completamente cicatrizada e pode estar mascarada pelo comportamento resiliente.

Os trabalhos recentes publicados no Brasil abordam a resiliência inserida na organização a partir de uma perspectiva positiva, como proposta de relação saudável entre o trabalhador e o seu ambiente laboral. Apresentando este viés mais crítico ao conceito, destacamos apenas o trabalho de Irigaray et al. (2016), que apresentou os riscos existentes no contexto organizacional, o que nos leva a refletir quanto a necessidade de mais trabalhos sobre resiliência e os riscos que as adversidades implicam à saúde do trabalhador.

3 FATORES DE RISCO E PROTEÇÃO LIGADOS A RESILIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos autores definem causas distintas para a resiliência, mas o que a maioria converge é que este fenômeno se inicia mediante exposição à adversidade ou fatores de risco, e a proteção para superá-la, conhecida como fatores protetores (JOB, 2003; ASSIS, 2006; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017). Segundo Masten (2001, p.228), “se os sistemas estão protegidos, o desenvolvimento é robusto mesmo com adversidades, mas se

esses sistemas principais são prejudicados, o risco para desenvolver problemas é muito maior”.

Para Rutter (1993), os fatores de risco são as adversidades encontradas como problemas crônicos vividos pela sociedade como a pobreza, discórdia entre casais, criminalidade, doenças. A presença de uma condição adversa está atrelada ao conceito de resiliência, uma vez que diz respeito a uma capacidade de enfrentar e responder bem quando há perigo, ou seja, a pessoa experimenta o estresse e conserva as marcas do que enfrentou (SILVA, ELSÉN, LACHARITÉ, 2003; POLETO, KOLLER, 2008).

Para Job (2003, p.166) os fatores de risco no trabalho são “a rotina, falta de liberdade de criação, desrespeito, subserviência, exploração, pressão, risco e insalubridade” e para Guimarães e Rimoli (2006) são os fatores contribuintes para a ocorrência de violência no ambiente laboral.

Para enfrentar estes fatores de riscos e superá-los, o sujeito utiliza fatores que o ajudam a se proteger. Werner (1995) realizou um estudo com crianças que viviam em condições vulneráveis e concluiu que as crianças que se desenvolveram positivamente foram as que obtiveram fatores de proteção, que incluía laços afetivos positivos dentro da família e suporte emocional fora de casa (professor, amigos), principalmente nos momentos de maior estresse.

Os fatores de proteção no contexto empresarial, segundo Job (2003, p.166), são “autonomia, autoestima, auto-determinação, respeito, reconhecimento, a participação da família e dos amigos, a esperança e a fé”. Para Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017), fatores individuais, sociais, culturais e ambientais influenciam a capacidade global de um indivíduo se recuperar.

4 CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO RESILIENTE

Existe um interesse muito grande dos pesquisadores em compreender por que alguns indivíduos superam e saem fortalecidos de adversidades que devastam a maioria afetada por elas (RUTTER, 1993; ORIOL-BOSCH, 2012), já que esta descoberta pode auxiliar no tratamento de doenças psíquicas. Como características do indivíduo resiliente Conner (1995) traz a flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade, saúde física e emocional e Dyer e McGuinness (1996) trazem o senso de si mesmo, determinação e temperamento fácil.

Para Job (2003) e Sabbag (2012), as características do indivíduo resiliente são a baixa suscetibilidade, enfrentamento efetivo, resistência à destruição, criatividade, gosto por mudanças, auto eficácia elevada, senso de humor e equilíbrio emocional, autocontrole, persistência, solucionador de problemas, empatia, pró-atividade, competência social, tenacidade, otimismo, flexibilidade, não resistente a mudança, confiança.

Segundo Oriol-Bosch (2012), a resiliência individual tem descrita as seguintes dimensões: confiança em si mesmo, coordenação, autocontrole e compostura (nível de ansiedade baixo), e persistência em seus compromissos. Para o autor o indivíduo resiliente crê que a sua atuação pode modificar a situação em que se encontra, que o esforço persistente merece a pena e as situações perigosas e que os fracassos são inevitáveis e superáveis, sem que causem uma ansiedade excessiva ou um desejo de se render.

5 MÉTODO

Para desenvolvimento da pesquisa, optou-se como método de coleta de dados a entrevista presencial, realizada na cidade de Salvador/BA, entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2018, com duração média de quarenta minutos cada. Como instrumento, foi

utilizado um único roteiro para entrevista semi-estruturada.

O roteiro da entrevista apresentou dados pessoais do entrevistado, como gênero, escolaridade, profissão, a percepção do empregado quanto ao assédio moral na organização e a percepção do empregado quanto à resiliência aplicada ao contexto organizacional, com perguntas que buscam identificar como o trabalhador percebe o seu conceito, suas características, grau de importância na organização.

Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores vítimas de assédio moral no trabalho ou trabalhadores que prestam assistência à estas vítimas. Segundo Goldenberg (2000), para garantir a credibilidade do entrevistado, é importante que o pesquisador seja apresentado por uma pessoa de confiança do pesquisado. Assim, os entrevistados foram definidos pela técnica do *snowball* (“Bola de Neve”), devido ao tema ser delicado, quando um conhecido indicava o outro, o que facilitou a execução das entrevistas.

A entrevista iniciou com a explicação sobre o objeto de estudo da pesquisa e para assegurar a confidencialidade da conversa, o entrevistador informou que o anonimato seria garantido pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. A garantia do anonimato foi fator fundamental, uma vez que dois entrevistados possuem processos judiciais, e estavam receosos em falar sobre o assunto. As perguntas seguintes foram realizadas seguindo o roteiro, podendo o entrevistado se omitir de responder alguma, caso assim preferisse, o que não ocorreu.

Todas as entrevistas foram registradas através de gravação digital de áudio e transcritas posteriormente, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa. Os dados foram tratados a partir da análise do discurso, que trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto (CAREGNATO, MUTTI, 2006), por meio da análise sociológica do discurso, identificando a mensagem não dita, interpretativa dos fatos, necessária para a análise sobre resiliência e assédio moral. As autoras Caregnato e Mutti (2006) lembram ainda que o analista é um intérprete, influenciado pelo seu afeto, sua posição, suas crenças, suas experiências e vivências e por isso a interpretação nunca será absoluta e única.

Para subsidiar a análise, considerou-se como fator de risco o assédio moral no trabalho. Após definido o fator de risco, buscou-se verificar através das entrevistas se as vítimas ao serem submetidas ao assédio moral desenvolveram fatores protetores para superá-lo, considerado os fatores protetores identificados por Job (2003, p.166) como “autonomia, autoestima, auto-determinação, respeito, reconhecimento, a participação da família e dos amigos, a esperança e a fé”. Após a identificação de fator protetor, foi verificado se este foi suficiente para desenvolver a resiliência na vítima, através das características do indivíduo resiliente segundo o conceito implementado pela Administração definido por Conner (1995): flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade, saúde física e emocional.

Este estudo é resultado de uma prática de interpretação social do discurso e a técnica foi aplicada nas dez entrevistas realizadas, buscando compreender se os fatores protetores sustentaram a resiliência dos entrevistados mediante o assédio moral no trabalho.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Foram entrevistados dez empregados, sendo sete vítimas de assédio moral no trabalho e três integrantes de Comissão de Investigação de Assédio Moral de uma empresa estatal brasileira. A Comissão responde pela região Norte e Nordeste do Brasil, e os componentes entrevistados foram: o presidente da Comissão, um o assistente social que realiza o primeiro acolhimento aos empregados que se sentem assediados e um membro da Comissão que já a presidiu anteriormente.

Ao longo das entrevistas, houve relatos das vítimas de assédio de sentimentos como

rejeição, discriminação, agressões verbais e psicológicas, transparecendo sentimentos de mágoa, dor, sofrimento. Dos entrevistados assediados, todos eram do sexo feminino, com predominância da faixa-etária de quarenta e um anos, sendo seis com ensino superior completo e uma com ensino superior incompleto e com tempo médio na empresa de quatro anos. Dos entrevistados integrantes da comissão, haviam dois do sexo feminino e um do sexo masculino, com idade média de quarenta e seis anos e com tempo médio na empresa de dezoito anos, sendo todos com nível superior completo.

A análise foi realizada considerando os dois grupos distintos: o grupo dos assediados e o grupo dos membros de comissão de investigação. Seguem-se as análises individuais dos discursos. Adotou-se as inscrições E1, E2 e assim sucessivamente para identificar os entrevistados. Utilizou-se também as abreviações **FR** (fator de risco), **FP** (fator de proteção) e **CR** (característica resiliente) e **CNR** (característica não resiliente). A identificação dos fatores foi destacada em negrito.

6.1 ENTREVISTAS COM EMPREGADOS ASSEDIADOS

Para enfrentar o assédio moral, o entrevistado 1 (E1) identificou **suporte emocional na família** (FP), conforme explicitado na seleção lexical “*Busquei refúgio com a família, porque o meio na organização estava contaminado*”. Em relação às características resilientes, ele apresentou **pró-atividade** (CR) para buscar solução de um problema gerado junto às equipes de trabalho por uma ordem do gestor, mas demonstrou claramente sua **desobediência** (CNR) ao que lhe era demandado, evidenciado nos seguintes fragmentos de discurso:

(E1) “*Eu criei um procedimento paliativo para não gerar tanto desconforto e eu ter que aplicar uma sanção que eu não concordava, e ter entrave com ele. Passei a entrar nos relatórios de todos a cada final de turno entrava nos relatórios de todos e corrigia os erros de todos e aí quando ele ia olhar no final do plantão, já estava tudo corrigido [...] Eu fingia que estava fazendo o que ele queria*”.

Mediante frequentes embates com o gestor, o empregado **não se adaptou** (CNR), **não foi flexível** (CNR), **demonstrou insubordinação** (CNR) e **fingiu que fazia o que lhe era demandado** (CNR), além de demonstrar **insatisfação com as ordens** (CNR), conforme explicitado na seleção lexical “*Não vou fazer exatamente como você manda[...] Eu sou uma cabeça pensante e, se eu concordar, bacana, mas caso eu não concorde, eu vou no departamento de pessoal e peço a minha demissão. Para mim isto é só uma etapa da minha vida*”. Com este discurso, E1 demonstrou que preferia sair da empresa a ter que obedecer a ordem que não concordava. Este comportamento leva a concluir que E1 não foi resiliente pelo conceito da Administração, por não ter se adaptado, buscado ser flexível ao invés **se desligar** da empresa (CNR), como dito na seleção lexical: “*Eu saí porque eu não compactuava com este tipo de comportamento*”.

O entrevistado 2 (E2) ao perceber que estava sendo assediado pelo gestor, procurou **ajuda nos colegas de trabalho** (FP) e nas **áreas de apoio da empresa** (FP), como o serviço médico e serviço social, para superar o assédio: “*Busquei apoio nos colegas de trabalho, que me ajudaram muito, procurei conversar com a área de saúde, com o RH...*”. Embora E2 se defina como resiliente, por considerar que possui **fácil adaptação** (CR), seu discurso se torna contraditório, uma vez que quando confrontada pelo gestor, **não tentou se adaptar** ao ambiente (CNR) e **buscou meios para ser transferido** do setor (CNR): “*Eu me considero resiliente, tenho habilidade de adaptação. Achei que ia ficar no RH um tempão, e agora estou tendo que me adaptar na área de tecnologia*” mas apresenta contradição em outro momento da entrevista quando demonstra não tentar se adaptar: “*A forma que vi foi de sair do setor para não entrar em embate com a minha chefia imediata*”. O entrevistado **fingia que fazia a**

atividade (CNR) ao mandar outro colega fazer sua tarefa, teve **queda na produtividade** (CNR) e **adoeceu** (CNR), o que, no conceito da Administração, não o caracteriza como resiliente, levando a concluir que os fatores protetores não foram suficientes para mantê-lo resiliente ao assédio moral, conforme evidenciado nos fragmentos:

(E2) *“Eu não conseguia fazer. Mandava outro colega fazer por mim e dizia para ele que eu tinha feito”* ou *“Eu estava doente, eu ia quinze a vinte vezes no banheiro e só botava muco, eu ia para o ambulatório tomar soro, perdi peso, estava muito magra, e ele não via isso, não sensibilizava ele. Fiquei de atestado”* ou *“A minha resiliência foi para o espaço”* ou ainda *“Eu cheguei ao insuportável”*.

O entrevistado 5 (E5) considerou como fatores protetores o **apoio dos colegas de trabalho** (FP): *“A maioria dos colegas entram no movimento, porque como todo mundo já foi uma vítima, então rebatem, discutem em defesa da vítima”*. O assediado apresentou característica de um indivíduo resiliente como **flexibilidade** (CR), **equilíbrio** (CR): *“Eu acho que a gente ainda falta evoluir muito para ter uma inteiração maior, uma flexibilidade maior, e ao mesmo tempo que eu falo gestor, eu também sou chefe de equipe, então eu procuro ter uma melhor forma de poder ouvir, de poder interagir...”*. O empregado se considera resiliente, conforme explicitado na seleção lexical *“Se eu não fosse resiliente, com certeza eu já tinha chutado o balde”*, e informou que passou a buscar estratégias para sua adaptação mas, seu depoimento apresentou contradição visto ele adoeceu, sofreu, conforme fragmento discursivo:

(E5) *“Eu sofri muito no começo, sofri mesmo, de adoecer, de você se questionar profissionalmente se você tem competência ou não tem competência, aí você vai passando por vários estágios, e você vai criando as suas estratégias, né? Hoje em dia eu já faço, vamos lá, eu já sei que vou tomar meus gritos mesmo...então já sei como é, vou, tomo meus gritos e volto, já não me causa aquele incômodo, aquele sofrimento que me causava antes, mas assim, tirou o meu tesão do trabalho, que é algo que tem me impulsionado a sair dali, não, não dá mais para continuar, eu não preciso, eu não mereço”*.

Estas estratégias de adaptação identificadas por E5 não foram suficientes para buscar sua adaptação, uma vez que dez dias após a entrevista, E5 se desligou da empresa. Assim, no conceito da Administração, o fato dele ter **sofrido** (CNR), **adoecido** (CNR) e ter **pedido demissão** (CNR) o descaracteriza como um empregado resiliente.

O entrevistado 6 (E6) informou que para superar o assédio, buscou apoio na família, uma vez que não encontrou suporte na organização. Afirmou não ser resiliente *“Não sou resiliente, nem um pouco”*, fato que foi comprovado ao longo da entrevista, visto que desde a primeira insatisfação, o empregado **contestou**, **questionou bastante**, e **denunciou o que não considerava correto**, se mostrando **inflexível** (CNR), o que culminou na sua demissão por justa causa, como explicitado na seleção lexical: *“Eu particularmente vi na minha folha [desconto], logo no primeiro contracheque e fui no RH contestar”* ou *“Eu disse que o fato disso sempre ser assim não significava que estava certo”* ou *“Fui a única que contestei”*.

Nenhuma característica de indivíduo resiliente foi identificada em sua fala. Além da inflexibilidade, o empregado demonstrou **desequilíbrio emocional** (CNR), **adoeceu** (CNR), entrou em **depressão** (CNR), percebidos na explicitado na seleção lexical: *“Então eu afrontei, levei até aonde dava”* ou ainda *“Fiquei muito nervosa também, entrei em depressão, fui afastada por conta deste problema, fique afastada oito meses pelo INSS, por licença saúde”*. O caso foi parar nos tribunais, ao qual o empregado ganhou todas as instâncias até o momento.

O entrevistado 7 (E7) **recorreu à família** (FP) para superar as dificuldades encontradas durante as agressões do assédio moral e demonstrou em sua fala que não recebia apoio na empresa: “*A pessoa que me ouvia, porque eu chegava muito triste, abatida, era meu esposo, então não tinha a quem recorrer*”. Foram identificadas algumas características resilientes no entrevistado como **organização** (CR), conforme explicitado na seleção lexical “*Eu anotava, mostrava para ela o que estava anotado, eu era muito organizada nas minhas coisas e ela não podia falar muito*” e **equilíbrio** (CR) “*Muitas vezes me deu vontade de explodir ali, perder o equilíbrio, ali [...] mas como supervisora eu não podia passar isso para as pessoas que estavam comigo*” mas outras características não puderam ser desenvolvidas na organização, como a **pró-atividade** (CR), como “*Se eu tomasse decisões sem passar por ela, tinha problema*” ou “*Ela ficava irritada quando a gente sugeria mudanças, mesmo que disfarçasse. Ela sempre dizia que isso não vai dar certo*”. Embora o entrevistado se considere resiliente, seu depoimento não confirmou tal afirmativa pois ele **adoeceu fisicamente e emocionalmente** (CNR), **sofreu muito** (CNR), **não conseguiu se adaptar** (CNR) ao ambiente tenso, o que não o caracterizou como resiliente no conceito da Administração, como pode ser observado no fragmento:

(E7) “*Eu passava por coisas na sala dela, e eu me abalava*” ou “*Eu ficava muito abatida*”, ou “*Eu adoeci, tive duas vezes herpes zoster lá, que quando a gente está muito estressada a imunidade baixa, e ele aparece*” ou “*Eu absorvia, a ponto de acordar de noite, ter insônia*”.

O entrevistado 9 (E9) obteve como fator protetor para tentar superar o assédio o **apoio da família e dos pares** (FP), mas estes não foram suficientes para desenvolver o processo da resiliência neste indivíduo, como percebido na seleção lexical: “*Meu esposo sofreu junto comigo, quando aconteceu*” ou “*Eu ligava para algumas amigas mulheres na empresa para saber se elas estavam passando por aquilo também, para saber se era assim com elas*”. Embora o entrevistado se considere resiliente, seu depoimento constatou que ele **adoeceu** (CNR) e **sofreu** (CNR). Por ter ficado muito **fragilizado** (CNR), não apresentou competências de um indivíduo resiliente. O fato dele ter sofrido e adoecido, descaracteriza como um empregado resiliente, como verificado no fragmento:

(E9) “*Vou te pedir desculpas porque eu estou com falta de concentração, e este é um dos sintomas da depressão.... Você não consegue se concentrar, às vezes eu respondo mais não consigo me concentrar na pergunta. Eu fiquei com sequelas, vamos dizer assim*” ou “*Comecei a ter ataques de choros, não queria trabalhar, o ânimo, a alegria que eu tinha de trabalhar virou um pânico, porque não era mais o prazer que eu tinha antes, eu tinha medo, eu tinha muito medo*”. *Quando a pressão do gerente, da empresa passa a ser oxidativo, aí é prejudicial, o rendimento não tem como a ser alto, porque a pessoa vai ter problema de saúde. Você vai entrar em baixa produtividade, porque depressão baixa a produtividade.*

Para superar os momentos de dificuldade na organização, o entrevistado 10 (E10) informou que recorria ao **apoio dos pares** (FP), conforme a seleção lexical “*Os colegas se ajudam, a gente se ajuda[...] E se a gente não tivesse essa união, não teria ninguém mais lá não*”. O entrevistado demonstrou **alta produtividade** (CR), percebidos no trecho “*Eu era a primeira a sair e a última a chegar, e fazendo as coisas sozinha e ouvindo grito, com coisas que não era a minha função*”, mas **não demonstrou positividade** (CNR), como percebido na seleção lexical: “*Para mim ali ficou muito claro que o modelo e a cultura são estratégicos, e vai ficar daquele jeito, não vai mudar*”. No seu discurso, o entrevistado se considerou resiliente, sendo em o seguida contraditório, uma vez que se mostrou incomodado e informou que já havia **solicitado demissão** (CNR) anteriormente, como visto na seleção lexical: “*Sim,*

eu me considero resiliente. Eu já pedi para sair duas vezes, mas eu me considero resiliente [risos]. Quando foi submetido a uma situação estressante, ele **adoeceu** (CNR), como percebido na seleção lexical *“Eu fui para minha nutricionista com tique nervoso, chorando, sobrecarregada, de estresse”*. Além disso, ele **se impôs** (CNR) quando sofreu ataques abusivos dos gestores, mostrando **inflexibilidade** (CNR) e **intolerância** (CNR) ao assédio moral:

(E10) *“Eu chamei minha diretora, contei o que houve, disse que sofri assédio moral, porque eu já tinha visto o que era, e eu não vou permitir que isso continue acontecendo, ou você vai lá, conversa, ou eu vou levar para a delegacia do trabalho [...] então o tratamento mudou, com outras pessoas que não se colocaram continuou, mas comigo mudou”*.

6.2 ENTREVISTA COM INTEGRANTES DA COMISSÃO DE ASSÉDIO

Os entrevistados deste grupo compõem uma Comissão de Assédio de uma empresa de grande porte, que atua no Norte e Nordeste do Brasil, prestando apoio a seis mil empregados. A análise identificou a percepção dos entrevistados de como as vítimas de assédio moral se protegiam do assédio e se eles conseguiam desenvolver a resiliência neste contexto, segundo o conceito implementado pela Administração.

O entrevistado 3 (E3) é assistente social integrante da Comissão de Assédio Moral e realiza o primeiro acolhimento aos empregados que se sentem assediados. Para E3, os fatores protetores encontrados pelas vítimas de assédio são o **apoio dos colegas de trabalho** (FP), como percebido na seleção lexical *“Os colegas quando tem conhecimento de alguma situação muitas vezes se solidarizam, na verdade eles são pares, estão no mesmo barco, se aconteceu com o colega pode acontecer comigo”*, mas eles não são suficientes para evitar que o empregado **adoeça** (CNR) ou **sofra** (CNR) as consequências físicas e psicológicas causadas pelo assédio moral, como identificado no fragmento do discurso:

(E3) *“Os empregados quando assediados buscam as áreas de apoio, o serviço social, a medicina do trabalho [...] buscam serviços também na área de saúde, na rede credenciada, às vezes a relação é tão sofrida que o empregado adoeece, vai para emergência, procura ajuda fora dos muros da empresa, e de certa forma também o atestado médico é a forma legal de você sair um pouco daquele ambiente, de você estar submetido a esta situação dolorosa”*.

Para E3, o empregado que passa por uma situação de criticidade como o assédio moral **adoece** (CNR), o que o descaracteriza como um profissional resiliente dentro do conceito da Administração, como visto na seleção lexical: *“Há situações de adoecimento porque a relação com o superior hierárquico é muito repressora, reiterada, no sentido de colocar aquela pessoa em situação constrangedora mesmo, uma coisa mais persecutória, dirigida para aquilo dali”*

O entrevistado E4 é presidente da comissão de investigação de assédio e na sua percepção, os fatores protetores encontrados pelas vítimas de assédio moral são **os colegas de trabalho** (FP) ou **áreas de apoio** (FP), mas segundo E4 estes não são suficientes para desenvolver a resiliência mediante contexto do assédio moral, conforme seleção lexical: *“Geralmente buscam apoio em pessoas próximas, amigos de trabalho, que de alguma forma vivenciaram e têm conhecimento daquilo, pessoas que auxiliam ao assediado a procurar ajuda”*

Segundo E4, o empregado que passa por uma situação de assédio fica **fragilizado** (CNR), **abalado** (CNR) e **adoece** (CNR), o que descaracteriza-o como resiliente no conceito da Administração, como visto na seleção lexical *“O assédio quando ele acontece, a pessoa fica muito fragilizada”* ou ainda *“Caso nós percebamos que é algo mais grave, mesmo que*

não se configure um assédio, mas há um abalo psicológico, a gente encaminha este empregado para a área social que também dá todo um apoio social, um encaminhamento médico para esse empregado”.

O entrevistado 8 (E8) já presidiu a comissão de assédio e para ele, os empregados que são vítimas recebem a **solidariedade dos colegas** (FP), mas no seu discurso ficou claro que dentro da empresa existe omissão dos colegas por medo de retaliação, como visto nas seleções lexicais: *“Há uma solidariedade, mas no geral eles [os colegas] ficam omissos, até por uma questão de serem subalternos”.* Na sua percepção, o empregado que sofre assédio fica muito **fragilizado** (CNR), e se **submete às agressões por medo** (CNR) de retaliações. Ele não consegue desenvolver a resiliência neste contexto: *“Nunca reagem, nunca reagem, aí que eu te afirmo novamente que não se trata da resiliência e sim da subserviência. O medo de ser punido por aquele chefe imediato que não tem a estrutura para ser aquilo”.*

Assim, com base nos discursos analisados, chegou-se ao quadro 1, com o resumo da análise das categorias avaliadas: Fator de proteção (FP) e Característica Resiliente (CR) e Característica Não Resiliente (CNR).

Quadro 1: Resumo das categorias avaliadas

Sujeito	Fatores Protetores (FP)	Característica Resiliente (CR)	Característica Não Resiliente (CNR)	Análise da(s) vítima(s)
Entrevistado 1	Apoio da Família	Pró-atividade	Desobediência Não adaptação Inflexibilidade Insubordinação Insatisfação Fingimento	Não resiliente
Entrevistado 2	Apoio dos Colegas Áreas de apoio	-	Não adaptação Fingimento Queda de produtividade Adoecimento	Não resiliente
Entrevistado 3	Apoio dos Colegas	-	Sofrimento Adoecimento	Não resilientes
Entrevistado 4	Apoio dos Colegas	-	Sofrimento Adoecimento	Não resilientes
Entrevistado 5	Apoio dos Colegas	Flexibilidade Equilíbrio	Sofrimento Adoecimento	Não resiliente
Entrevistado 6	Apoio da Família	-	Inflexibilidade Desequilíbrio emocional Adoecimento	Não resiliente
Entrevistado 7	Apoio da Família	Organização Equilíbrio	Sofrimento Adoecimento	Não resiliente
Entrevistado 8	Apoio dos Colegas	-	Subserviência Sofrimento	Não resiliente
Entrevistado 9	Apoio dos Colegas Apoio da Família	-	Sofrimento Adoecimento	Não resiliente
Entrevistado 10	Colegas	Alta produtividade	Falta de positividade Adoecimento Intolerância Inflexibilidade	Não resilientes

Fonte: Elaboração própria

Foi identificado em todas as entrevistas que os fatores protetores não foram suficientes para que as vítimas de assédio moral no trabalho superassem o trauma sofrido, e fossem capazes de desenvolver a resiliência dentro do conceito definido por Conner (1995), visto que mediante agressões frequentes e intensas, os indivíduos assediados não preservaram saúde física e emocional. As vítimas que sofrem assédio moral não conseguem voltar à sua forma original, confirmando o dito por Rutter (1993), que todos os indivíduos são vulneráveis e têm seus limites e o dito por Laranjeira (2007), que indivíduo quando sofre uma agressão permanece ferido, e pode desenvolver uma falsa resiliência.

Na percepção dos entrevistados, o assédio moral no trabalho traz consequências negativas, causa sofrimento e adoecimento a quem vivencia. A exposição demasiada do indivíduo a uma situação de estresse foi considerada por Rutter (1993) como o alto preço da resiliência, confirmando o dito por Amparo et al. (2008), Job (2003), Oriol-Bosch (2012), Ribeiro et al. (2011) que o ambiente tenso das organizações provoca sofrimento e adoecimento aos envolvidos, como percebido nos discursos:

(E5) *“Tem total histórico de adoecimento [na equipe], faltas por estar doente, as pessoas chegam sem ânimo para ir trabalhar, as pessoas chegam lá e começam a ter enxaqueca, dor de estômago, alergia, insônia”.*

Alguns empregados assediados demonstraram características resilientes, como flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, mas diante do estresse gerado pelo assédio moral, eles não conseguiram sustentar o alto nível de produtividade, saúde física e emocional. Como dito por Poletto e Koller (2008), Silva, Elsen e Lacharité (2003), a pessoa que experimenta o estresse conserva as marcas do que enfrentou, como visto no discurso de E9: *“O assédio leva marcas profundas, não só para a pessoa, como para a família da pessoa, para o universo da pessoa”.*

Os entrevistados percebem a resiliência na Administração como algo positivo, como uma capacidade de enfrentar adversidades, se recuperar e se adaptar aos ambientes difíceis ou voláteis, como dito por Albuquerque, Pedron (2016), Horne III, Orr (1997), Irigaray et al (2016), Oriol-Bosch (2012) e Sabbag (2012) mas revelam que a exposição demasiada a uma situação estressante, por repetidas vezes como as agressões ocasionadas pelo assédio moral fragiliza o indivíduo, como visto na fala de E9: *“Eu tentava obedecer ao que ele [o gestor] estava falando, só que o obedecer a ele, me adoeceu” ou “Quando a pressão do gerente, da empresa passa a ser oxidativo [...] não tem mais a ver com resiliência, tem mais a ver com assédio moral”.*

O sujeito assediado sofre abalos físicos e psicológicos mediante a pressão intensa das agressões direcionadas à ele, reforçando o dito por Amparo et al. (2008), Jackson, Firtko e Edenborough (2007), que a resiliência quando expõe demasiadamente o indivíduo à adversidade, se torna nociva, como dito por E6: *“Tem coisas que acho que não é mais questão de resiliência, que já ultrapassou esta barreira”.*

Ao longo destas entrevistas, ficou evidente a contradição vivenciada pelos empregados, que se por um lado estes indivíduos possuem a obrigação de serem resilientes, superando os desafios do mercado de trabalho, por outro lado são submetidos a gestores despreparados, que aproveitam a resiliência do empregado para explorarem seus subordinados, como dito por E6 na seleção lexical: *“Então tem essa linha tênue entre a exploração e a resiliência, e acho que é difícil você identificar até onde vai uma e começa a outra, porque quem está do lado do empregado tem uma visão, e quem está do lado do empregador tem outra”.*

O estudo mostrou que apenas os fatores protetores não são suficientes para sustentar a resiliência no indivíduo. Faz-se necessário outros fatores para que ele supere as adversidades e consiga se manter resiliente, conforme dito por Rutter (1993). Assim, a resiliência humana não deve ser conceitualizada como um traço ou característica estática de um indivíduo como dito por Irigaray et al. (2016), Junqueira, Deslandes (2003) e Ribeiro et al. (2011), já que dependem de muitas variáveis, e não apenas de fatores de risco e de proteção.

7 CONCLUSÃO

Foi identificado pelas vítimas de assédio moral como fator protetor para enfrentar o assédio o apoio dos colegas de trabalho, da família e dos profissionais especializados. Os membros da comissão de investigação de assédio identificaram também como fator protetor o apoio dos colegas de trabalho mas reconheceram que ainda há omissão dos colegas por medo de retaliação.

Algumas vítimas de assédio moral apresentaram características resilientes como proatividade, organização, equilíbrio, flexibilidade, alta produtividade, mas, quando submetidas ao assédio moral, apresentaram situações de sofrimento, baixa produtividade e adoecimento, não conseguindo se manter resilientes pelo conceito da Administração. Assim, conclui-se que diante de um contexto adverso prolongado, o indivíduo enfraquece e não sustenta suas características, habilidades e competências.

Embora as vítimas de assédio moral tenham identificado fatores protetores para superar agressões sofridas, o estudo revelou que eles não foram suficientes para o desenvolvimento da resiliência humana. Para desenvolvê-la, o indivíduo necessita de uma combinação de outros fatores, que vão além dos fatores de proteção. Um ambiente organizacional contaminado por situação de assédio moral se torna tóxico, e não permite que o indivíduo consiga exercer e desenvolver as suas habilidades e competências, inclusive a resiliência.

O objetivo geral deste estudo foi alcançado, uma vez que foi apresentado pelos assediados e pelos membros da comissão de investigação de assédio que não existe empregado que consiga se manter resiliente mediante uma situação prolongada de estresse organizacional, pois assédio deixa sequelas físicas e psicológicas em quem o vivencia. Assim, se torna inviável que o indivíduo que sofre assédio moral no trabalho se mantenha saudável, e apresente alta produtividade, como requer o conceito de Resiliência na Administração dito por Conner (1995), e por esta razão este conceito de Resiliência não se sustenta nas organizações.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para que a academia, administradores, pesquisadores possam refletir sobre o conceito de resiliência aplicado ao campo da Administração, que além de incentivar a exposição do trabalhador aos riscos organizacionais, remete à aceitação e a precarização das relações de trabalho, sendo necessário revisá-lo, assim como ocorreu no campo da Psicologia.

Baseados nos dados observados no artigo, assinala-se a necessidade de outras pesquisas para mensurar resiliência e aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Rosa de Almeida Freitas; PEDRON, Cristiane Drebes. Resiliência organizacional: o caso da ação afirmativa na UFMT. In: XL ENCONTRO DA ANPAD, 2016. Costa do Saúpe. 2016. p.1-15.

AMPARO, Deise Matos do et al. Adolescentes e jovens em situação de risco psicossocial: redes de apoio social e fatores pessoais de proteção. **Estudos de Psicologia**, México, v.13, n.2, p.165-174, set. 2008.

ASSIS, Simone Gonçalves de; PESCE, Renata Pires; AVANCI, Joviana Quintes. Resiliência enfatizando a proteção dos adolescentes. In: **Resiliência enfatizando a proteção dos adolescentes**. 2006. p. 144-144.

BACCHI, Gino Augusto; PINHEIRO, Daniel Rodriguez de Carvalho. Entre o Tripalium e a Resiliência: Um estudo sobre a correlação entre o assédio moral no trabalho e a resiliência. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO-AMPAD, João Pessoa. 2011. p.1-17.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. *Snowball* (Bola De Neve): Uma Técnica Metodológica para pesquisa em Educação Ambiental Comunitária. In: X CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 2011. Paraná, nov.2011. p.329-341.

BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005.119 f., Dissertação (Mestrado). Curso de Psicologia. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005.

BRANDÃO, Juliana Mendanha; MAHFOUD, Miguel; GIANORDOLI-NASCIMENTO, Ingrid Faria. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. **Paidéia**, Ribeirão Preto, vol.21 n.49, p. 1-12, mai./ago. 2011.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARVER, Charles S. Resilience and thriving: issues, models, and linkages. **Journal of social issues**, Miami, v. 54, n. 2, p. 245-266, 1998.

CIMBALISTA, Silmara. Subjetividade e resiliência: o cotidiano adverso do trabalho flexível. In: X ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 2007, Rio de Janeiro, 2007. p.2-20.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde os outros fracassam. Rio de Janeiro: IBPI. 1995. p.246.

COSTA, Flávio Henrique de Oliveira et al. Caracterização dos facilitadores para criação de resiliência na cadeia de suprimentos: um estudo de caso a partir das atividades da logística. In: XL ENCONTRO DA ANPAD, 2016. Costa do Saúpe. 2016. p.1-21.

COSTA, Flávio Henrique de Oliveira et al. Caracterização dos Facilitadores para Criação de Resiliência na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso a partir das atividades da logística *inbound*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. 2017. p.1-16.

DAMASCENA, Luzivalda Guedes; FRANÇA, Robério Dantas de; SILVA, José Dionísio Gomes da. Relação entre locus de controle e resiliência: um estudo com profissionais contábeis. In: XXXIX XL ENCONTRO DA ANPAD, 2015. Belo Horizonte. 2015.p.1-15.

DYER, Janyce G., MCGUINNESS, Teena Minton. Resilience: analysis of the concept. **Archives of Psychiatric Nursing**, v.10, n.5, p.276-282, out.1996.

GIBSON, Carl A; TARRANT, Michael. Conceptual models approach to organizational resilience. **Australian Journal of Emergency Management**, Australian, v. 25, n.2, p. 6-12, feb. 2010.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves.; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Resiliência:(des) construindo o constructo sob a ótica dos gestores. In: IX ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2016.Belo Horizonte. 2016. p. 1-17.

INFANTE, Francisca. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, E. N. S. e colaboradores. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 23-38.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis et al. Resiliência, orientação sexual e ambiente de trabalho: uma conversa possível? In: XL ENCONTRO DA ANPAD, 2016. Costa do Sauípe. 2016. p.1-15.

IRIGARAY, Helio Arthur; PAIVA, Kely Cesar Martins de; GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. Resiliência Organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n.1, p.390-408, set. 2017.

JACKSON, Debra; FIRTKO, Angela; EDENBOROUGH, Michel. Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. **Journal of advanced nursing**, Sydney, v. 60, n. 1, p. 1-9, jun. 2007.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. 242f. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2003.

JUNQUEIRA, Maria de Fátima Pinheiro da Silva; DESLANDES, Suely Ferreira. Resiliência e maus-tratos à criança. Rio de Janeiro, **Cadernos de Saúde Pública**, v.19, n.1, p.227-235, jan./fev. 2003.

LARANJEIRA, Carlos Antônio Sampaio de Jesus. Do vulnerável ser ao resiliente envelhecer: revisão da literatura. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Viseu, v. 23, n. 3, p. 327-332, jul./set. 2007.

LEGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E., LENGNICK-HALL, Mark. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, Texas, v.21, n. 3, p. 243-255, jul.2010.

MASTEN, Ann S. Resilience Processes in Development. **American Psychologist**. Minnesota, v.56, n. 3, p. 227-238, mar. 2001.

MARTINEAU, Sheila. **Rewriting resilience**: a critical discourse analysis of childhood resilience and the politics of teaching resilience to "kids at risk". 1999. P.255. Tese de Doutorado. University of British Columbia, Vancouver, 1999.

MENDES, Caroline et al. Resiliência e estresse: análise do setor bancário a partir do quest_resiliência. In: XXXIX XL ENCONTRO DA ANPAD, 2015. Belo Horizonte. 2015.p.1-19.

NOGUCHI, Leonardo Menário; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Resiliência e Ética: desafios da contemporaneidade na formação de administradores da geração Y. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2014. Rio de Janeiro. 2014.p.1-19.

OGIWARA, Renan Sahity Araujo; DALMARCO, Gustavo. A engenharia de resiliência no processo de inovação. In: XL ENCONTRO DA ANPAD, 2016. Costa do Sauípe. 2016. p.1-13.

ORIOI-BOSCH, Albert. Resiliencia. **Educación médica**, Barcelona, v. 15, n. 2, p. 77-78, jun. 2012.

PINHEIRO, Débora Patricia Nemer. A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.9, n.1, p.1-10, jan./abril. 2004.

POLETTI, Michele; KOLLER, Sílvia Helena. Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. **Estudos de psicologia**, Campinas, v. 25, n. 3, p. 405-416, jul./set. 2008.

REICH, Jonh W; ZAUTRA, Alex J.; HALL, Jonh Stuart. Resilience: A new definition of health for people and communities. **The Guilford Press**, New York, p.3-12. 2010.

RIBEIRO, Ana Cláudia de Araújo et al. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 16, n. 4, p. 623-633, out./dez. 2011.

RICHARDSON, Glenn E. The Metatheory of Resilience and Resiliency. **Journal of Clinical Psychology**, Utah, v.58, n.3, p.307-321, mar. 2002.

ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi et al. Cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e resiliência dos trabalhadores de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.69, n.5, p.1-11, set./out. 2016.

RONCHI, Carlos César; CARVALHO, Thiago Neves; BANDEIRA, Nehemias Pinto; MELO JÚNIOR, Samuel de Miranda. Resiliência e Qualidade de Vida: as reverberações discursivas no imaginário dos líderes. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2015, Salvador, 2015.p.1-13.

RUTTER, Michael. Resilience: some conceptual. **Journal of adolescent health**, New York, v.14, p.626-631, dez. 1993.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Resiliência**: Competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 223p.

SCHERER, Laura Alves; MINELLO, Italo Fernando. Resiliência e Expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 2013. Rio de Janeiro. 2013.p.1-16.

SILVA, Mara Regina Santos da; ELSÉN, Ingrid; LACHARITÉ, Carl. Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área. **Paidéia**, Rio Grande, v.13, n.26, p.147-156. dez. 2003.

SOUSA, Juliana Carvalho et al. Relação entre síndrome de *burnout* e resiliência na atividade docente superior. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2017. São Paulo. 2017. p.1-16.

TUGADE, Michele M., FREDRICKSON, Barbara L. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. **Journal of Personality and Social Psychology**, Bethesda, v.86, n.2, p. 320-333, feb. 2004.

VIEIRA, Paula Renata da Costa; CERQUEIRA-ADÃO Sebastião Ailton da Rosa. A resiliência como uma característica para a formação do profissional de administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. In: XL ENCONTRO DA ANPAD, 2016. Costa do Sauípe. 2016. p.1-16.

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, p.75-84, jun. 2003.

WERNER, Emmy E. Resilience in Development. **Association for Psychological Science**, Canada, v.4, n.3, p. 81-85, jun.1995.

WERNER, Emmy E. Vulnerable but invincible: high risk children from birth to adulthood. **European Child & Adolescent Psychiatry**, v.5, n.1, p.47-51, mar.1996.

ZIMMERMAN, Marc A.; ARUNKUMAR, Revathy. Resiliency Research: implications for schools and policy. **Social Policy Report**, v.8, n.4, p.1-14, 1994