

# **A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES PROTETORES E SUSTENTAÇÃO DA RESILIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MEDIANTE FORTE ADVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

## **Autoria**

**PAULA PINTO RAMALHO**  
ADMINISTRAÇÃO/UNIFACS

Jair Nascimento Santos  
ADMINISTRAÇÃO/UNIFACS/UNEB

## **Resumo**

Este estudo investigou se os fatores protetores desenvolvidos pelo indivíduo mediante uma adversidade como o assédio moral no trabalho são suficientes para 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 membros de comissão de investigação. Os dados foram tratados por análise do discurso. Os resultados revelaram que os fatores protetores não são suficientes para superar adversidades organizacionais, pois o assediado não consegue se manter resiliente mediante assédio moral, pois adocece e sofre abalo psicológico. A pesquisa traz como limitação a abordagem apenas do assediado. 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.

AREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES PROTETORES E SUSTENTAÇÃO DA RESILIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MEDIANTE FORTE 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 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 membros de comissão de investigação. Os dados foram tratados por análise do discurso. Os resultados revelaram que os fatores protetores não são suficientes para superar adversidades organizacionais, pois o assediado não consegue se manter resiliente mediante assédio moral, pois adocece e sofre abalo psicológico. A pesquisa traz como limitação a abordagem apenas do assediado. 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

Abstract: This study investigated the main protectors of the world because of adversity as workplace harassment are sufficient for the development of resilience, presenting the concept of resilience applied in the field of Administration in organizations. We opted for an exploratory, qualitative study, with an individual, face-to-face semi-structured interview. The interviewees were chosen through the technique of snowball, being seven moral victims and three members of investigation commission. The data were treated by discourse analysis. The results revealed that the protectors are not enough to overcome the organizational adversities, because it is not able to recover over time. A limitation of the research approach is only the harassed one. As a contribution, it was revealed that the concept of resilience in the field of Administration is not sustained in companies and needs to be remodeled. It is expected that this study contributes to an academy, administrators, researchers reflect on this concept, which is moreover available to the public in organizational, whatever their preference in work relations. Based on the data observed in this study, we point out the surveys to measure resilience and organizational learning.

Key words: Resilience, Protective factors, Adversity

## 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. 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.

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. 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.

No campo organizacional, fala-se que a resiliência é a chave para o sucesso para superar as adversidades, onde o empregado consegue desenvolver fatores protetores que auxiliam no processo de enfrentamento e superação do estresse empresarial. Porém na prática, percebe-se que a exposição demasiada deste trabalhador às situações de risco é desgastante, uma vez que as pessoas têm seus limites.

Desse modo, este artigo investiga se os fatores protetores desenvolvidos pelo indivíduo mediante uma adversidade como o assédio moral no trabalho são suficientes para o desenvolvimento da resiliência? Estabeleceu-se como objetivo geral apresentar se o conceito de resiliência aplicado pela Administração se sustenta nas organizações.

Para desenvolvimento da pesquisa, optou-se pelo estudo exploratório, qualitativo. Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores que vivenciaram uma situação de assédio moral ou que foram membros de alguma comissão de investigação, sendo identificados pela técnica do *snowball* (Bola de Neve), devido às dificuldades encontradas para obter os entrevistados (vítimas de assédio moral), pela reserva e desconforto do entrevistado em abordar sua experiência. 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.

Para fundamentar este estudo, a pesquisa foi desenvolvida em sete seções, sendo a primeira esta introdução, onde 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 de 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 (PINHEIRO, 2004; YUNES, 2003).

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 (GIBSON, TARRANT, 2010; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; PINHEIRO, 2004; YUNES, 2003; ZIMMERMAN, ARUNKUMAR, 1994).

Na Física surgiu o primeiro estudo sobre resiliência, com o cientista inglês Thomas Young em 1807 (BARLACH, 2005; BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; YUNES, 2003), 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 (BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; ORIOL-BOSCH, 2012; POLETTO, KONNER, 2008; YUNES, 2003).

O termo surgiu na Psicologia na década de 70, por pioneiros como Ann Masten, Edith Grotberg, E. James Anthony, Emory Cowen, Norman Garnezy, Lois Murphy, Michael Rutter, Michael Ungar, Emmy Werner, Ruth Smith, Suniya Luthar (BRANDÃO, MAHFOUD, GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017; MASTEN, 2001; YUNES, 2003). 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 (MASTEN, 2001; ORIOL-BOSCH, 2012; RUTTER, 1993; WERNER, 1995; YUNES, 2003). 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 (CARVER, 1998; DYER, MCGUINNESS, 1996; INFANTE, 2005; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017; JACKSON, FIRTKO, EDENBOROUGH, 2007; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; LARANJEIRA, 2007; PINHEIRO, 2004; POLETTO, KOLLER, 2008; RICHARDSON, 2002; REICH, ZAUTRA, HALL, 2010; RIBEIRO et al. 2011; SILVA, ELSÉN, LACHARITÉ, 2003; TUGADE, FREDRICKSON, 2004; YUNES, 2003; ZIMMERMAN, ARUNKUMAR, 1994).

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

(ALBUQUERQUE, PEDRON, 2016; HORNE III, ORR, 1997; IRIGARAY et al. 2016; ORIOL-BOSCH, 2012; SABBAG, 2012).

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 (AMPARO et al., 2008; JACKSON, FIRTKO, EDENBOROUGH, 2007). Os autores passaram a entender que a resiliência humana não deve ser conceitualizada como um traço ou característica estática de um indivíduo (IRIGARAY et al. 2016; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; RIBEIRO et al. 2011).

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 os trabalhos de Irigaray et al. (2016), que apresentaram 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 (ASSIS, 2006; JOB, 2003; 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 (POLETTI, KOLLER, 2008; SILVA, ELSÉN, LACHARITÉ, 2003).

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 (ORIOI-BOSCH, 2012; RUTTER, 1993), 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

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória. Como instrumento de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, contendo itens abertos. O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores de diferentes segmentos na cidade de Salvador/BA. As entrevistas ocorreram de forma presencial, e o anonimato dos indivíduos e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião.

Foram escolhidos como sujeitos da pesquisa trabalhadores que foram vítimas de assédio moral no trabalho ou que foram membros de alguma comissão de investigação sobre assédio moral ocorrido na organização, identificados pela técnica do *snowball* (“Bola de Neve”), devido ao tema ser delicado. Foi conseguido uma amostra de sete empregados assediados e três empregados integrantes de comissão de investigação de assédio moral, entrevistados nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2018. Destes, nove eram do sexo feminino, com predominância da faixa-etária de 42 anos, nove tinham escolaridade superior completo e uma

escolaridade superior incompleto. O tempo médio na empresa dos entrevistados era de quatro anos.

Estas entrevistas tiveram a duração média de quarenta minutos e foram registradas através de gravação digital de áudio e depois, transcritas. Esse registro permitiu a posterior transcrição literal das falas dos pesquisados, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa, focando as fases: pré-análise, codificação e tratamento dos dados (BARDIN, 2011). Como objeto de exploração foi utilizado o material discursivo produzido nas falas dos entrevistados. Inicialmente foi realizada escuta e transcrição da entrevista, seguida pela análise do material. Os dados foram tratados a partir da análise do discurso.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

Para subsidiar esta pesquisa, considerou-se apenas o fator de risco assédio moral no trabalho. As entrevistas buscaram verificar se as vítimas do assédio moral desenvolveram fatores protetores para superar o problema. A partir daí, foi analisado o comportamento de cada entrevistado para identificar se conseguiram desenvolver a resiliência mediante este contexto hostil ocasionado pelo assédio moral. Para realizar esta análise, foi considerado se o entrevistado possuía as 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. A percepção de cada entrevistado foi considerada, conforme análise do discurso de cada entrevista:

**Entrevistado 1:** Embora o empregado tenha identificado como um fator protetor o suporte emocional dado pela família para superar o período de crise na empresa, não foi suficiente para que ele conseguisse superar a ocorrência do assédio moral. *“Busquei refúgio com a família, porque o meio na organização estava contaminado”*. O empregado não buscou se adaptar diante do contexto adverso da organização, não foi flexível, tinha foco e pró-atividade mas atuava seguindo os seus princípios, mesmo sem o aval do gestor e fingia que fazia o que lhe era demandado, além de demonstrar claramente a sua insatisfação com as ordens. *“Se eu concordar, bacana, mas caso eu não concorde, eu vou no departamento de pessoal e peço a minha demissão”, ou “Eu sou uma cabeça pensante” ou “Eu fingia que estava fazendo o que ele queria”*. Não aguentou o ambiente hostil, se sentiu desrespeitado e decidiu se desligar da empresa. *“Eu saí porque eu não compactuava com este tipo de comportamento”* Por estas razões, ele não se assemelha ao conceito de resiliência na Administração.

**Entrevistado 2:** O empregado ao perceber que estava sendo assediado pelo gestor, procurou ajuda nos colegas de trabalho e nas áreas de apoio da empresa, como o serviço médico e serviço social, considerando estes como os seus fatores protetores para superar o assédio. *“Busquei apoio nos colegas de trabalho, que me ajudaram muito, procurei conversar com a área de saúde, com o RH...”*. O entrevistado não apresentou na sua fala características de um empregado resiliente pelo conceito da Administração (flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade, saúde física e emocional). Embora ele se considere resiliente, seu discurso se torna contraditório, uma vez que quando ele se sentiu desrespeitado pelo gestor não tentou se adaptar ao ambiente e buscou meios para ser transferido do setor. *“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, mas mandava outro colega fazer, teve queda na produtividade e adoeceu, o que, no conceito da Administração, não o caracteriza como resiliente. “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”. Os fatores protetores não foram suficientes para mantê-lo resiliente ao assédio moral. “A minha resiliência foi para o espaço” ou ainda “Eu cheguei ao insuportável”.

**Entrevistado 3:** Embora o entrevistado não tenha vivenciado o assédio moral no trabalho, ele realiza o acolhimento dos empregados diariamente na organização, e na percepção dela, o empregado que passa por uma situação de criticidade como o assédio moral sofre bastante, tem baixa produtividade e adoece, o que não faz dele um profissional resiliente dentro do conceito da Administração. Para a profissional, os fatores protetores encontrados são o apoio dos colegas de trabalho, mas eles não são suficientes para evitar que o empregado adoça ou sofra as consequências físicas e psicológicas causadas pelo assédio moral. “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 adoece, vai para emergência, procura ajuda fora dos muros da empresa, e de certa forma também o atestado médico é a forma legal”. Como o empregado entrevistado não foi assediado, as características pessoais como flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade não foram abordadas. Considerou apenas a percepção dele quanto as consequências do assédio, que leva ao abalo físico e psicológico.

**Entrevistado 4:** O entrevistado nunca sofreu assédio moral no trabalho, mas é presidente da comissão de investigação de assédio em uma empresa de grande porte, com mais de seis mil empregados no Norte e Nordeste do Brasil, e na sua percepção, o empregado que passa por uma situação de assédio fica fragilizado, abalado e não consegue ser resiliente por não manter alto nível de produtividade e saúde física e mental. “O assédio quando ele acontece, a pessoa fica muito fragilizada”. Como fatores protetores, na percepção do empregado, os assediados recorrem aos colegas de trabalho ou áreas de apoio, mas estes não são suficientes para desenvolver a resiliência mediante contexto do assédio moral. “Geralmente parte este encaminhamento parte de pessoas próximas, de amigos de trabalho, que de alguma forma vivenciou e tem conhecimento daquilo, que auxilia a pessoa assediada a procurar ajuda” ou ainda “Caso nós percebamos que é algo mais grave, mesmo que não se configure um assédio, mas há um abalo, do empregado, um abalo psicológico neste sentido, a gente também encaminha este empregado para a área social que também dá todo um apoio social, um encaminhamento médico para esse empregado”. Como o empregado entrevistado não foi assediado, as características pessoais como flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade não foram abordadas. Considerou apenas a percepção dele quanto as consequências do assédio, que leva ao abalo físico e psicológico.

**Entrevistado 5:** O empregado considerou como fatores protetores o apoio dos colegas de trabalho. *“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 *“Eu acho que a gente ainda falta evoluir muito pra 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...”* mas, embora ele se considere resiliente *“Se eu não fosse resiliente, com certeza eu já tinha chutado o balde”*, seu depoimento apresentou contradição visto que diante de uma situação de assédio moral ele adoeceu, sofreu e dez dias após a entrevista, pediu demissão: *“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”*. No conceito da Administração, o fato dele ter sofrido, adoecido e ter pedido demissão, descaracteriza-o como um empregado resiliente.

**Entrevistado 6:** Este entrevistado afirmou que não era 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, o que culminou na sua demissão por justa causa: *“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. O empregado se mostrou inflexível perante a organização, adoeceu, entrou em depressão: *“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.

**Entrevistado 7:** O assediado recorreu à família como fator protetor para superar as dificuldades encontradas durante as agressões do assédio moral *“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 *“Eu anotava, mostrava para ela o que estava anotado, eu era muito organizada nas minhas coisas e ela não podia falar muito”* e equilíbrio *“Muitas vezes me deu vontade de explodir ali, perder o equilíbrio, ali [...] mas como supervisora eu não podia passar isso para as pessoas que estava comigo”* mas outras não puderam ser desenvolvidas na organização, como a proatividade: *“Se eu tomasse decisões sem passar por ela, tinha problema”* ou *“Ela ficava irritada, mesmo que disfarçasse, e às a gente sugeria mudanças e 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, sofreu muito, não conseguiu se adaptar ao ambiente tenso, o que não o caracterizou como resiliente no conceito da Administração: *“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*”.

**Entrevistado 8:** O entrevistado nunca sofreu assédio moral no trabalho, mas já presidiu a comissão de investigação de assédio em uma empresa de grande porte, com mais de seis mil empregados no Norte e Nordeste do Brasil, e na sua percepção, o empregado que sofre assédio fica muito fragilizado, e se submete às agressões por medo 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”.*

**Entrevistado 9:** O assediado obteve como fator protetor para tentar superar o assédio o apoio da família e dos pares, mas estes não foram suficientes para desenvolver o processo da resiliência neste indivíduo: *“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, sofreu muito, e ainda traz marcas profundas do que sofreu. Por ter ficado muito fragilizado, não apresentou competências de um indivíduo resiliente. O fato dele ter sofrido e adoecido, descaracteriza como um empregado resiliente: *“Qual foi a pergunta mesmo? (O entrevistador repete). Sim... (pausa). 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”.*

**Entrevistado 10:** Para superar os momentos de dificuldade na organização, o entrevistado informou que recorria ao apoio dos pares *“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 mas algumas características não foram percebidas como pró-atividade e positividade *“Fica tudo na mão da diretoria... da decisão de um papel higiênico na mão de um diretor, então é impossível, você não consegue dar celeridade, e aí tudo que a gente colocou ficou descartado, porque a gente estava pontuando tudo o que precisava melhorar, então para mim ali ficou muito claro que o modelo e a cultura é estratégico, e vai ficar daquele jeito, não vai mudar”.* O entrevistado se considera resiliente *“Sim, eu me considero resiliente. Eu já pedi para sair duas vezes, mas eu me considero resiliente [risos]”* mas quando foi submetido a uma situação estressante, ele adoeceu *“Eu fui para minha nutricionista com tique nervoso, chorando, sobrecarregada, de estresse”.* Além disso, ele se impõe quando sofre ataques abusivos dos gestores, mostrando claros sinais que não se submete à condição adversa, não é flexível e impõe respeito: *“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”.*

Embora os entrevistados tenham demonstrado características resilientes, bem como se apoiaram em fatores protetores para superar o assédio, não foram suficientes para levar os indivíduos assediados a desenvolver a resiliência dentro do conceito da Administração definido por Conner (1995), visto que mediante agressões frequentes e intensas, os indivíduos não preservaram saúde física e emocional. As vítimas de assédio moral sofreram com os traumas e não voltaram 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: (Entrevistado 2) *“Eu cheguei no insuportável. Errei em não ter gritado antes”* ou (Entrevistado 9) *“O assédio leva marcas profundas, não só para a pessoa, como para a família da pessoa, para o universo da pessoa”*. O assédio acarreta em adoecimento físico e/ou emocional para suas vítimas. A exposição demasiada do indivíduo a uma situação de estresse foi considerada por Rutter (1993) como o “alto preço da resiliência”.

O ambiente tenso das organizações provoca sofrimento e adoecimento aos envolvidos, confirmando o dito por Amparo et al. (2008), Job (2003), Oriol-Bosch (2012), Ribeiro et al. (2011): (Entrevistado 5) *“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”* ou (Entrevistado 9) *“Eu tentava obedecer ao que ele [o gestor] estava falando, só que o obedecer a ele, me adoeceu”* ou (Entrevistado 10) *“Você vê alguns colegas manifestarem no corpo isso, então acontece, de colega tomar remédio para conseguir trabalhar”*.

Alguns empregados 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. Assim, o indivíduo que sofre uma agressão, estabelece mecanismos de defesa para se proteger de outras ocorrências: (Entrevistado 1): *“Deixa esse cara falar... vou ouvir e fazer o que ele quer...”* ou (Entrevistado 5): *“Já sei como é, vou, tomo meus gritos e volto, já não me causa aquele incômodo, aquele sofrimento que me causava antes”* ou *“e você vai criando as suas estratégias, né?”* O comportamento do indivíduo está relacionado ao aprendizado e quando a vítima passa por uma situação de estresse como o assédio moral, ela não consegue voltar a forma original, pois ela aprende com toda a experiência negativa e estabelece defesas para as próximas ocorrências.

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.

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, que não consegue ser resiliente ao evento estressor, dentro do conceito da Administração, uma vez que 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: (Entrevistado 6): *“Tem coisas que acho que não é mais questão de resiliência, que já ultrapassou esta barreira. 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...”* ou (Entrevistado 9): *“Quando a pressão do gerente, da empresa passa a ser oxidativo [...] não tem mais a ver com resiliência, tem mais a ver com assedio moral”*.

## 7. CONCLUSÃO

Os entrevistados revelaram que para superar o assédio moral, buscaram apoio nos pares, família e profissionais especializados. Todos os entrevistados buscaram obter algum fator de proteção para superar o momento difícil que estavam vivenciando. Verificou-se que embora tenham apresentado algumas características do sujeito resiliente, quando submetidos ao assédio moral, apresentaram situações sofrimento, baixa produtividade e adoecimento, não conseguindo se manter resilientes pelo conceito da Administração. Assim, diante de um contexto adverso prolongado, o indivíduo enfraquece, não sustentando suas características, habilidades e competências.

Embora as vítimas de assédio moral tenham identificado fatores protetores para superar agressões sofridas, o estudo mostrou 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 que o conceito de Resiliência aplicado pela Administração não se sustenta nas organizações, uma vez que não existe empregado que consiga se manter resiliente mediante uma situação prolongada de estresse organizacional, como uma situação de assédio moral. O fator aprendizado interfere no comportamento do indivíduo, que não consegue enfrentar o estresse sofrido e voltar a ser exatamente como era antes, visto que o assédio deixa sequelas psicológicas em quem o vivencia.

Este estudo apresentou como limitações a abordagem apenas da percepção do assediado, não sendo investigado aqui a percepção do gestor e dos demais componentes do grupo, o que traria uma visão mais completa para um diagnóstico mais preciso.

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 neste estudo, 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 Sauípe. 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.

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 Sauípe. 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.

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.

LENGNICK-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.

ORIOLO-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