



Resiliência individual e organizacional: uma análise das pesquisas científicas na última década

Raul Thiarles da Silva¹
Patrinês Aparecida França Zonatto²

Resumo: O presente estudo teve como objetivo verificar o avanço das pesquisas científicas sobre o tema resiliência individual e organizacional na última década. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica fundamentada em pressupostos teóricos e de maneira descritiva. Quanto à coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias como o Google Acadêmico e Scielo, com o intuito de selecionar artigos publicados no período de 2012 a 2022. Os principais resultados encontrados demonstram a escassez de trabalhos sobre a temática, tal como a importância dos estudos já existentes e suas contribuições, além da elucidação quanto a diversidade de aplicação referente a áreas as quais a resiliência pode ser inserida, como também seu conceito e relevância para o indivíduo e para o todo. De maneira conclusiva, este estudo buscou compreender e explicar este tema de modo geral, em virtude de trazê-lo de forma consistente e coerente de várias perspectivas, com o intuito de despertar o interesse e a necessidade de novos trabalhos e projetos sobre resiliência individual e organizacional, independentemente da área de aplicabilidade, pois as contribuições desta temática sempre estarão presentes tanto de maneira explícita quanto implícita.

Palavras-chave: resiliência; relevância; organização; indivíduos; pesquisas.

Individual and organizational resilience: an analysis of scientific research in the last decade

Abstract: The present study aimed to verify the advancement of scientific research on the topic of individual and organizational resilience in the last decade. To this end, a bibliographical research was carried out based on theoretical assumptions and in a descriptive manner. Regarding data collection, secondary sources such as Google Scholar and Scielo were used, with the aim of selecting articles published in the period from 2012 to 2022. The main results found demonstrate the scarcity of work on the subject, such as the importance of existing studies and their contributions, in addition to elucidating the diversity of application regarding areas in which resilience can be inserted, as well as its concept and relevance for the individual and for the whole. Conclusively, this study sought to understand and explain this topic in general, by bringing it in a consistent and coherent way from various perspectives, with the aim of awakening interest and the need for new work and projects on individual resilience and organizational, regardless of the area of applicability, as the contributions of this theme will always be present both explicitly and implicitly.

Keywords: resilience; relevance; organization; individuals; researches.

Resiliencia individual y organizacional: un análisis de la investigación científica en la última década

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo verificar el avance de la investigación científica sobre la resiliencia individual y organizacional en la última década. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica basada en supuestos teóricos y de forma descriptiva. Para la recopilación de datos, se utilizaron fuentes secundarias como Google Académico y SciELO, con el fin de seleccionar artículos publicados

¹ Graduado em Administração pela Universidade Franciscana (UFN). E-mail: raulthiarles2819@gmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professor na Universidade Franciscana (UFN). E-mail: patrineszonatto@gmail.com

entre 2012 y 2022. Los principales resultados encontrados demuestran la escasez de trabajos sobre el tema, así como la importancia de los estudios existentes y sus contribuciones, además de dilucidar la diversidad de aplicaciones en áreas donde la resiliencia puede insertarse, así como su concepto y relevancia para el individuo y para la totalidad. En conclusión, este estudio buscó comprender y explicar este tema de forma general, presentándolo de forma consistente y coherente desde diversas perspectivas, con el objetivo de despertar el interés y la necesidad de nuevos trabajos y proyectos sobre resiliencia individual y organizacional, independientemente de su ámbito de aplicación, ya que las contribuciones de este tema siempre estarán presentes, tanto explícitas como implícitas.

Palabras clave: resiliencia; relevancia; organización; individuos; investigación.

1 Introdução

As rotinas e processos nas organizações estão cada vez mais difíceis de gerir devido ao comportamento dos indivíduos, tendo em vista suas diferenças de adaptar-se as transformações da sociedade e relacionar-se com os demais, também possuindo dificuldades de agir sob pressão e tomar decisões em ambientes turbulentos ou em situações não favoráveis (Vieira; Oliveira, 2017).

Uma das características amplamente estudadas é a resiliência no contexto organizacional e pessoal, sendo este um diferencial para aquele indivíduo que a possui em tempos de tantas transformações, surgindo então como um mecanismo de defesa ou de enfrentamento de adversidades nos campos pessoal e profissional (Vieira; Oliveira, 2017). A resiliência está associada ao autoconhecimento, religiosidade e arte, tal ideia foi reforçada pela revisão literária feita por Margaça e Rodrigues (2019), que concluiu que a religiosidade está associada a uma maior resiliência.

O conceito de resiliência também é encontrado na física, onde alguns materiais acumulam determinadas energias quando estão sob pressão, absorvem o impacto disso e logo após retornam ao estado normal sem sofrer nenhuma consequência ou deformação, tal conceituação é definido pela literatura como a capacidade de um sistema de absorver, reorganizar, adaptar ou transformar suas estruturas após perturbações ou distúrbios (Dellasta; Ponce; Corazza; Icassatti, 2021). Tal conceito foi levado para o comportamento humano e organizacionalmente a resiliência surge como estratégia, habilidade e competência para se enfrentar as adversidades de maneira geral (Lopes, 2019). A resiliência é entendida ainda como a capacidade de lidar com situações sem que isso cause impactos de modo negativos e permanentes, mas sim saiam desses conflitos de maneira mais natural devido à adaptação ao problema (Irigaray; Paiva; Goldschmidt, 2017).

Rosa; Silva e Júnior (2021) destacaram que há uma notória forma como as pessoas reagem de forma diferente a situações semelhantes, isso acontece devido à personalidade de cada um e como isso impacta seu modo de convívio e trabalho, a partir da atribuição de sentidos, estranhamentos e confrontos, diálogo e hibridização. Fatores emocionais, físicos, sociais e de conforto são essenciais para que determinem como e de que forma alguém irá reagir a certos conflitos, assim como também a forma na qual a sua bagagem cultural afeta seu modo de pensar, trazendo o comportamento como uma resposta à cultura da organização, podendo resultar no valor que o trabalhador atribui à empresa e às consequentes relações de trabalho (Vidal; Rodrigues, 2016).

Sendo assim, a resiliência faz parte dos processos nas mudanças e diz a respeito sobre a capacidade de tomar decisões que minimizem problemas e maximizem a adaptação favorecendo uma gestão competente de pessoas e influenciando uma empresa como o todo e o ambiente na qual está envolvida, pois no meio administrativo tudo está sujeito a mudanças entre um dia e outro e o diferencial organizacional se dá devido aos seus colaboradores e suas competências aperfeiçoadas e adquiridas durante sua jornada dentro e fora do trabalho, tal qual seu ambiente (Santos, 2017).

Tendo em vista esse contexto, essa presente pesquisa procurou responder a seguinte questão: qual foi o avanço das pesquisas científicas sobre o tema resiliência nas organizações na última década? Para responder à questão levantada, este artigo possui como objetivo geral verificar o avanço das pesquisas científicas sobre o tema resiliência individual e organizacional nessa década. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: a) identificar artigos científicos que abordam resiliência individual e organizacional que foram publicados na última década; b) analisar a contribuição da temática para educação corporativa; e c) demonstrar a relevância do comportamento resiliente para os indivíduos baseando-se em pressupostos teóricos.

A pesquisa proposta, tem como relevância mostrar a evolução dos estudos científicos do elemento resiliência no viés individual e organizacional devido à grande importância da mesma nesses ambientes de constante mudança por conta de padrões econômicos e sociais que estão em metamorfose contínua devido à globalização, sendo, portanto, necessária a adaptação para diversas situações e acontecimentos que impactam o mundo (Moura; Silva; Carvalho, 2019).

Segundo Kamlot (2017), a resiliência possui um nível de importância enorme para as organizações e indivíduos, o que torna proeminente o estudo e a identificação de como a capacidade de resiliência é desenvolvida. Deste modo, justifica-se este estudo com a

colocação de Hartmann (2018), o qual demonstra que o interesse tanto de pesquisadores quanto de profissionais em relação à resiliência no ambiente de trabalho vem crescendo na última década.

De modo a trazer resiliência em si para o âmbito de pesquisa, é necessário trazer como a mesma se define pela capacidade de lidar com problemas e situações adversas, ou seja, em nível organizacional pode ser compreendida como “a capacidade que as organizações têm de perceberem a sua organização e o ambiente onde ela está inserida, juntamente com as turbulências existentes e as possíveis relações que acontecem entre esses elementos” (Nogueira; Hallal, 2013, p. 2)

Considerando que conflitos e problemas são algo eminente em uma organização seja por problemas meso, micro, macro, o objetivo da pesquisa se justifica na importância desta para o contexto administrativo, ou seja, estudar a resiliência permite a exploração de fatores que impactam diretamente a performance das empresas em seus (macro) ambientes e das pessoas em seus (micro e meso) ambientes profissionais, com influência nos resultados organizacionais de curtos e longos prazos (Irigaray; Paiva; Goldschmidt, 2017).

Por exemplo, o contexto micro é algo que depende da forma de trabalho da organização e como sua gestão será impactada pelo dia a dia nos processos ou atendimentos, o mesmo são os detalhamentos desses processos micro, mas de maneira mais profunda e já o macro se trata de um contexto geral que afeta de maneira direta e indireta, portanto, um fator fora do controle da organização (Neri, 2010).

No contexto atual e macro, na visão de Losekann e Mourão (2020), a pandemia abalou o tecido da sociedade contemporânea devido às medidas de quarentena que levaram à adaptação de relações de trabalho como, por exemplo, o *Home office* para algumas aplicações de trabalho e desafios para aqueles que contavam com o controle de atendimento presencial como forma principal das relações trabalhistas, portanto a resiliência pessoal e empresarial serviu como pilar para que pudesse ser sustentada a base empresarial da organização.

Por conta da pressão social e da rapidez da informação nos dias atuais, surgiu com maior presença e visibilidade no meio organizacional e pessoal as pressões por tempo e resultados, medo e a ansiedade, trazendo para os trabalhadores, portanto diversos fatores, como síndrome de *Burnout* (Pfeffer, 2018), estresse ocupacional (Gaulejac, 2017), violências psíquicas e físicas (Hirigoyen, 2011), etc. Somado a isso pode-se citar Pinheiro (2004), que destaca o equilíbrio e a inteligência emocional como aqueles que diferenciam uma pessoa resiliente de alguém comum, e a sobreposição de líderes e uma cadeia de comando resiliente e

empática traz aos demais colaboradores e à organização como um todo uma forma de gestão eficaz nos seus processos.

No contexto de um ambiente de trabalho a resiliência afeta diretamente os indivíduos, que podem perceber tal ambiente e vivenciá-lo como tóxico ou saudável, tanto mentalmente quanto fisicamente, independentemente de escolaridade, ocupação, negócios, localidades, faixas etárias, entre outros elementos (Pfeffer, 2018). Sendo assim, os controles das situações favorecem a eficácia das tarefas e dos desenvolvimentos delas, trazendo a satisfação e retorno daqueles que receberam o trabalho da maneira com que desejaram, podendo também ser além de ágil, gerar novas estratégias para encarar problemáticas apresentadas e novos métodos para que não se repita os mesmos erros ou que afete determinados ambientes (Moura; Silva; Carvalho, 2019).

Conforme explicam Teixeira e Santana (2015, p. 15), “a resiliência vem ganhando notoriedade no cenário empresarial, porque ela está relacionada à habilidade de se reerguer perante situações desfavoráveis ou traumáticas”. Afinal, oportunidades e ameaças que surgem continuamente no macro e microambiente de uma empresa forjam a necessidade de sobrevivência (Al Shobaki; Amuna; Naser, 2017). Portanto, é possível definir essa sobrevivência como a capacidade de se manter em meio a crises, por meio do desenvolvimento de novas formas de operar, compreender e de adaptar-se às mudanças (Simpson, 2017).

Contudo, mesmo com o avanço de pesquisas relacionadas ao tema resiliência como um todo e suas diversas aplicações, Lima (2019), em seu artigo de revisão literária demonstra a carência de estudos bibliográficos relacionados a determinado tema em ambiente nacional brasileiro e também da América latina, sendo poucos artigos e livros que buscam retratar a resiliência criados nestas localizações e, portanto, este mesmo autor, conclui seu artigo com a afirmação de que há uma falta de interesse sobre o assunto nessas localidades, mesmo que haja espaço para o desenvolvimento dessas pesquisas e uma grande importância sobre tal.

Dentro deste conceito, a proposta sobre o tema resiliência se mostra de grande relevância prática e teórica, além de sua utilidade para ser aperfeiçoada pelas organizações, de forma a fornecer a esta o necessário para uma eficaz condução independentemente de as situações serem internas ou externas em todos os setores organizacionais.

2 Referencial Teórico

Neste tópico serão apresentados os principais conceitos e definições sobre a temática da resiliência em nível individual e organizacional.

2.1 Resiliência Individual

Estudar resiliência nas organizações ajuda a entender o ser humano e a identificar o novo profissional, a importância de tal profissional nessa organização, seus impactos nas formas de trabalho e os motivos pelos quais os trabalhadores criam vínculos com as organizações (Teixeira; Queiroz, 2013).

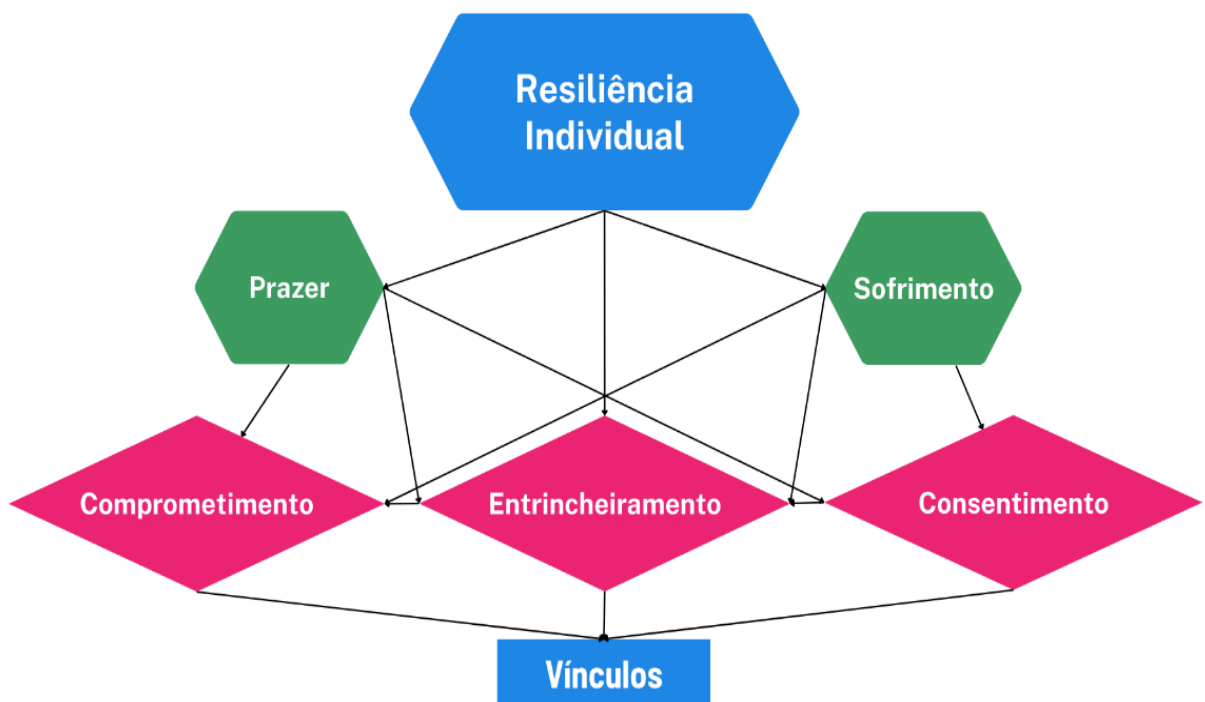
A resiliência individual e o comportamento humano são fatores diretamente ligados um ao outro, tendo o indivíduo como alguém que possui reações, satisfações, insatisfações, fragilidades e medos, ou seja, a resiliência surge como um mecanismo de defesa e de enfrentamento de adversidades nos campos pessoais e profissionais (Vieira; Oliveira, 2017), portanto, por se tratar de um fator atrelado diretamente ao meio comportamental pode-se definir que resiliência não é um processo linear, pois depende das interações complexas e nunca previsíveis de inúmeras variantes, afinal é o próprio sujeito que promove a sua resiliência, devido a que: “a resiliência não é um processo estanque nem linear, visto que um indivíduo pode se apresentar como resiliente em determinada situação, mas posteriormente não o ser frente à outra” (Ungaretti, 2013, p. 64).

Durante anos a resiliência foi tratada como algo a ser estudado apenas pela psicologia e sociologia, o que limitava o conceito e os seus métodos de estudo, contudo na atualidade os ambientes vêm desenvolvendo-se de diversas formas, trazendo investigações interdisciplinares e transdisciplinares para o tema (Almedom, 2015). Como reforçado por Albuquerque (2014), a resiliência humana é um conceito extremamente rico e complexo que ilumina hoje a saúde e a educação como um todo, podendo ser colocada como um fator para o bem-estar humano, pode-se somar a isso também que “os desafios que surgem ao longo de nossa existência fabricam nossa capacidade resiliente, sendo a resiliência algo que se subordina à memória de um acontecimento significativo, que reverbera, inclusive, em nossa compreensão da própria vida e sobre o seu derradeiro fim” (Ungaretti, 2013, p. 65).

A resiliência, deste modo, é tratada como uma capacidade misteriosa que permite, mais para alguns do que para outros, uma inesperada intocabilidade, e permanecer ileso aos eventos negativos da vida (Ralha-Simões, 2014), contudo é possível afirmar que estresse é uma parte necessária também à aprendizagem, embora haja limites para que a intensidade e

durabilidade do estímulo estressor possa ser considerada saudável (Visser; Dorfman; Chartrand; Lamon; Freedy, 2016). Sendo assim a proteção, riscos e estresses podem ser elásticos e mutáveis, portanto, essenciais no desenvolvimento da resiliência individual (Eshel; Kimhi; Lahad; Leykin; Goroshit, 2018). Como forma de exemplificar a interligação da resiliência com o indivíduo é possível trazer a Figura 1:

Figura 1 - Resiliência Individual e seus impactos



Fonte: Adaptado de Bottini, Paiva e Gomes (2021).

De acordo com Reppoldet *et al.*, (2012), qualquer avaliação efetiva de resiliência deve compreender uma análise adequada não apenas dos padrões adaptativos individuais, mas também das adversidades presentes no contexto. Deste modo exemplificado pela figura pode-se citar Siqueira e Cardoso (2019), os quais citam que os pilares da resiliência são características comportamentais ou qualidades internas que permitem que as pessoas encarem uma situação de conflito, adversidade ou mudança com uma postura resiliente, ou seja, o contexto no qual se está inserido impacta seu comportamento, assim como afeta sua visão das situações e desta forma, lhe traz vínculos tal como uma personalidade (Sabbag, 2017).

A resiliência, porém, não é um traço de personalidade ou uma propriedade neuropsicológica dos indivíduos, estes são componentes que formam a resiliência e não uma descrição da mesma, tal visão é reforçada por Reppold *et al.*, (2012), o qual diz que a

resiliência se trata do processo resultante de uma situação em que um indivíduo enfrenta, pois segundo o autor supracitado não basta apenas que se tenha a informação de que um determinado indivíduo demonstra resiliência, é importante que se saiba como essa resiliência se manifesta, e diante de quais condições adversas.

Componentes cognitivos, comportamentais e emocionais são ações acionadas em situações estressoras, e o modo no qual resolver tais entraves decerto sofrem influência da personalidade de alguém, desta forma é o conjunto dos traços de personalidade e das estratégias de enfrentamento que formam a resiliência do indivíduo, enquanto modo de encarar a vida e aptidão para enfrentar situações de estresse (Sabbag, 2017, p. 13-14).

De maneira global, em 2017 mais de 300 milhões de pessoas sofriam de depressão, ou seja, 4,4% da população mundial (WHO, 2017). Recentemente, entre os adultos mais jovens, a depressão foi identificada como a segunda principal causa de incapacidade a nível mundial, sendo em 2012, registradas aproximadamente 804.000 mortes por suicídio em todo o mundo, estimando-se a ocorrência de um suicídio a cada 40 segundos (Albuquerque, 2015).

Nesse contexto mesmo que depressão possa afetar pessoas de todas as idades e classes sociais, o risco de ficar deprimido é aumentado pela pobreza, desemprego, estresses constantes relacionados a um ambiente de trabalho tóxico, eventos da vida como a morte de um ente querido ou um rompimento de relacionamento, tal como também doença física e problemas causados pelo consumo de álcool e drogas (WHO, 2017).

Neste sentido, entra a resiliência individual que é capaz de permitir a empatia e o positivismo, perante os eventos estressores (geradores de angústia, e conseqüentemente a ansiedade, depressão, burnout) (Beckwith, 2016). Para reforçar tal pontuação pode-se citar a legislação trabalhista brasileira que estabelece, em seu art. 7º, XIII da consolidação das leis do trabalho de dezembro de 2017 que, salvo os casos especiais, a jornada normal de trabalho é de 8 (oito) horas diárias e de 44 (quarenta e quatro) horas semanais, ou seja, 1/3 (um terço) do dia de um brasileiro é dedicado ao ambiente de trabalho, o que influencia muito no seu comportamento e representa grande parte da vida como um todo. Estas características, dão ênfase na importância do desenvolvimento e dos estudos nos processos de resiliência, pois tal desenvolvimento resulta como moderador dos efeitos, conflitos e da elevada carga de trabalho (Lanz; Bruk-Lee, 2017).

Conforme supracitado, os próprios indivíduos e organizações devem expressar interesse pelo tema e pelos seus benefícios, pois, ao promoverem a resiliência entre os seus funcionários ou nas suas vidas, poderão vir a proporcionar-lhes também sentimentos de maior

satisfação, uma saúde mental mais estável e com maior motivação, e isto conseqüentemente levará a uma melhor produtividade e maior eficácia organizacional (Wang; Li; Li, 2017).

2.2 Resiliência Organizacional

No meio administrativo a resiliência seria um termo que denotaria uma interação entre o meio e o sujeito, o que demarcaria, portanto, dois tipos diferentes de resiliência: das pessoas no ambiente organizacional e das organizações em si (Irigaray *et al.*, 2016).

Deste modo no contexto organizacional da resiliência, é possível observar nas sociedades contemporâneas a condução de uma exigência de profissionais com mais compromisso, empenho e esforço, de forma a atingir a máxima produtividade e excelência possível, mesmo que seja difícil a conciliação entre profissionalidade e personalidade (Pozuelo-Carrascosa *et al.*, 2017).

Sob esta ótica, é dito por Carvalho (2015), que essa exigência muitas vezes exageradas ou não, implicam em situações de tensão, pressão, inseguranças e mudanças presentes no meio organizacional, o que afeta diretamente o indivíduo e influencia suas sensações e desempenho, o mesmo, Carvalho (2015), reforça tal ponto demonstrando que os mecanismos de proteção não ocorrem somente em virtude das características pessoais dos trabalhadores, mas também das condições do meio, em termos de suporte social dos colegas de trabalho, do suporte organizacional provido pela estrutura de poder da organização, divisão das atribuições, seu dinamismo funcional, infraestrutura material e entre outros fatores.

Portanto, a resiliência requer duas capacidades específicas: a resistência e a recuperação, a resistência poderia ser definida como uma forma de amortecer o impacto e atrasar de forma máxima possível o movimento disruptivo, já a recuperação seria relacionada a se recuperar rapidamente a tal disruptura (Melnyk *et al.*, 2017).

De acordo com Garcia e Vale (2017), para aprimorar a resiliência, é necessário saber onde sua ideia está começando, para onde vai, e o que implica traçar possibilidades futuras, ou seja, é importante conhecer as mudanças e impactos, observando sua repercussão sobre o conjunto de capacidade adaptativa ou vulnerabilidade (ou ambos), para que seja possível desenvolver um sistema a lidar de forma resiliente com os possíveis impactos causados. A administração por si é aquela que conecta sistemas e organizações como um todo e leva ao caminho para que os resultados sejam obtidos e satisfatórios independente dos conflitos, ou seja, a base do que é ser resiliente. Pode-se justificar e exemplificar estas afirmações na Figura 2:

Figura 2 - Facilitadores da Resiliência Organizacional



Fonte: Adaptado de Erol *et al.* (2009).

É possível deste modo, perceber como a resiliência organizacional tem sua importância como um facilitador pois traz a conectividade de processos e sistemas organizacionais, reforçado por Olinda (2013), que sustenta a ideia de que uma arquitetura organizacional bem definida e administrada permite uma visão simplificada e consolidada da organização e suporta a integração da conectividade ao nível inter e intra empresarial, e para gerar essa conectividade é necessária uma boa gestão resiliente do ambiente organizacional.

Como forma de adaptação e resiliência há a colocação do mundo na indústria 4.0, esse novo modelo de indústria implementado, segundo a Confederação Nacional das Indústrias - CNI (2016), demonstra a importância de ser adaptável nos dias atuais, como exemplo em 2020 iniciou uma pandemia referente à COVID-19 que abalou as estruturas já estabelecidas de trabalhos determinados, deixando evidente o despreparo dos governos e, também, das empresas em lidar com adversidades extremas, demonstrando a relevância em serem aprimoradas competências em resiliência e gestão de riscos (Assunção *et al.*, 2020).

Algumas indústrias e organizações irão se preparar para os desafios trazidos pela atualidade da sociedade, entretanto nem todas conseguirão acompanhar estas mudanças, confirma-se esta percepção negativa da CNI (2016), com base na pesquisa realizada pela própria Confederação em janeiro de 2016 com 2.225 empresas, sendo 910 de pequeno porte, 815 de médio porte e 500 de grande porte, de 29 setores da indústria de transformação e extrativista. Os resultados desta pesquisa revelaram que “42% das empresas desconhecem a importância das tecnologias digitais para a competitividade da indústria, e metade delas (52%) não utilizam nenhuma tecnologia digital de uma lista de dez opções” (CNI, 2016, p. 19).

Desta forma, com base nos dados e informações apresentadas é possível observar a necessidade de desenvolver mais intervenções educativas referentes ao tema resiliência, de forma a enfrentar determinada lacuna que existe na formação dos profissionais, em prol de usufruir os benefícios que a resiliência pode trazer para o todo: a maximização da saúde e bem-estar, isto além de ser um fator decisivo para o desempenho profissional (Correia, 2018).

Tal ponto é reforçado por Remko (2020), o qual apresenta que apesar da existência de estudos sobre a resiliência na atualidade, estes estudos não foram suficientes para que fossem aplicados nas empresas em sua potencialidade e prepará-las para movimentos de grande turbulência.

A resiliência neste contexto surge, portanto, como uma capacidade organizacional ou habilidade que permite lidar de forma eficaz a eventos de crise, mas apenas alguns pesquisadores conseguiram trazer uma exemplificação e estudos mais profundos sobre as capacidades e rotinas organizacionais que fundamentam a resiliência (Raetze *et al.*, 2021). Mesmo que a resiliência tenha sido objetos de estudos com maior intensidade nos últimos anos, ainda “não há consenso na literatura e não há um entendimento comum sobre a definição e conceituação do termo resiliência organizacional” (Weber; Roetzel, 2021, p. 3).

Neste sentido, sobre o tema resiliência organizacional, Fiksel (2015), sugere que as empresas podem desenvolver a resiliência organizacional começando com a tentativa de entender suas vulnerabilidades e cultivando recursos específicos para compensá-las e achar uma eficácia maior. Dollwet e Reichard (2014), por exemplo, trazem uma necessidade enorme de um treinamento e desenvolvimento sob medida para aumentar o nível de resiliência dos funcionários, pois a importância do desenvolvimento desta é tão essencial que o treinamento e pesquisa formal em resiliência é um dos principais componentes de um conjunto mais amplo e coerente de práticas organizacionais (Bardoel *et al.*, 2014).

3 Método

Referente aos objetivos da pesquisa, ela se classifica como descritiva, pois tais pesquisas possuem a finalidade de descrição das características de determinado fator, estabelecendo a relação entre os objetos de pesquisa e o todo (Gil, 2008). Quanto a natureza esta caracteriza-se como qualitativa, pode-se constatar neste caso que uma pesquisa qualitativa é associada a uma ideia de “guarda-chuva”, pois se refere a capacidade de englobar vários métodos, técnicas e instrumentos como meio de trazer a compreensão de algo com o menor afastamento possível do ambiente ou material original (Godoi *et al.*, 2010).

Para isso, este artigo baseia-se em estudos de livros, artigos, relatórios, sites e pesquisas da última década, ou seja, é uma pesquisa bibliográfica, realizada a partir de fontes secundárias fundamentada em pressupostos teóricos, reforçado por Andrade (2010), o qual cita que a pesquisa bibliográfica está inserida no meio acadêmico com o propósito de aprimorar e atualizar o conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas.

Por conta disso foram utilizados conceitos e ideias de outros autores que reforçam os objetivos para a construção de uma análise científica sobre o objeto de estudo, esses núcleos referenciais para coleta de dados serão necessários para que os conceitos apresentados sejam embasados de forma com que a análise dos mesmos seja argumentada.

A coleta de dados ocorreu através de buscas em plataformas como: Google Acadêmico e Scielo. Como forma de pesquisa foram utilizadas como palavras-chave: “Resiliência”, “Humanização”, “Administração”, “Comportamento”, “Organização”, “Psicologia”, “Globalização”, “*Resilience*”, “*Humanization*”, “*Administration*”, “*Behavior*”, “*Organization*”, “*Psychology*”, “*Globalization*”. Após a coleta, foi identificado um total de 694.954 materiais para a criação do artigo em questão e centrando em pesquisas publicadas sobre o tema no período de 2012 até 2022.

Para a análise dos dados foi realizada a leitura e compreensão de diversos artigos e citações de autores na área administrativa e de psicologia na última década como forma de focalizar tanto na resiliência e seu conceito como na aplicação de tais estudos em diversos contextos, para isso foi utilizada da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2010), a análise de conteúdo deve percorrer principais etapas, a de “pré-análise” que consiste na organização do material e sistematização das ideias iniciais; a “exploração do material” que envolve a aplicação do que foi estabelecido na fase anterior, também é onde ocorre o recorte, a classificação e a categorização dos dados; e por último o “tratamento dos resultados e

interpretações” que consiste na captação e desenvolvimento em cima dos conteúdos de todo o material coletado de utilidade para a pesquisa.

Como forma de apresentação, discussão e interpretação dos resultados do material coletado, foi utilizada de uma análise posta de dados estruturados em quadros e tabelas acerca do objeto de estudo e por fim, a ligação entre esses com o intuito de agrupar conteúdos que possam ter relevância nas representações e artigos em pauta.

4 Análise dos Resultados

Neste item são apresentados os resultados referentes ao tema da pesquisa em questão, ou seja, relacionado a resiliência e seus impactos de diversas maneiras de modo individual e organizacional, englobando deste modo, a última década de pesquisas neste meio, como dito pelo objetivo geral buscando determinar o avanço dos estudos sobre este.

Foram analisados artigos científicos encontrados nas plataformas Google Acadêmico e Scielo, sendo a seleção dos resultados referentes as buscas destes artigos realizadas durante os meses de fevereiro até abril de 2023. Os métodos utilizados para a filtragem dos artigos selecionados foram por questão de maior relevância e diversidade de aplicação do tema resiliência, seguindo a leitura dos resumos e filtrando artigos por ano, iniciando em 2012 e finalizando em 2022, portanto somando 11 artigos selecionados.

O Quadro 1 abaixo apresenta os artigos selecionados que serão posteriormente desenvolvidos para a análise dos resultados, estes foram de suma importância para que os resultados deste estudo fossem obtidos de maneira eficaz e coerente com os objetivos do trabalho desenvolvido até então. O quadro em questão traz os títulos, ano de publicação, autores e por fim, os objetivos da pesquisa do estudo selecionado, estes que estão separados e organizados por ano e distribuídos em ordem crescente na composição do quadro.

Quadro 1 - Artigos selecionados na coleta de dados

Artigo	Ano	Autores	Objetivos
Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva	2012	Arlete Portella Fontes; Roberta Gurgel Azzi	Demonstrar como a teoria social cognitiva aborda as relações entre autoeficácia e resiliência
Avaliação da resiliência em adultos e idosos: revisão de instrumentos	2013	Léia Gonçalves Gurgel; Rodrigo Della Méa Plentz; Maria Cristina Rodrigues Azevedo Joly; Caroline Tozzi Reppold	Realizar uma revisão e validação dos instrumentos utilizados na literatura para avaliação da resiliência de adultos e idosos.
Reflexões sobre rede de apoio social como mecanismo de	2014	Maria Cristina Carvalho Juliano; Maria Angela Mattar Yunes	Apresentar as contribuições de teóricos da Psicologia para a

proteção e promoção de resiliência			resiliência, tendo ênfase na resiliência comunitária.
Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia	2015	Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos; Alvaro Bruno Cyrino; Lucas Martins D'Oliveira; Erik Proença Prallon	Relacionar o conceito de organização inovadora sustentável com o conceito de resiliência organizacional
O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho	2016	Deanne de Freitas Oliveira; Maria Cristina Ferreira	Investigar o impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho
Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica	2017	Adriana de Azevedo Vieira; Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira	Interpretar o conceito de resiliência na literatura com foco no universo subjetivo do trabalhador
Envelhecimento humano e resiliência na literatura: um estudo de O velho e o mar, de Ernest Hemingway	2018	Márcia Medeiros	Refletir sobre o envelhecimento humano e resiliência através de um personagem de um texto literário.
Espiritualidade e resiliência na adultez e velhice: uma revisão	2019	Clara Margaça; Donizete Rodrigues	Apresentar uma revisão teórica de estudos realizados sobre o tema espiritualidade e religiosidade como fatores de resiliência.
Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da covid-19	2020	Mariana Nicolletti; Gabriela Alem; Marta Blazek; Paola Fillippi; Luis Felipe Bismarchi	Apresentar e analisar a teoria da resiliência como alternativa frente aos desafios de COVID-19, com foco organizacional.
Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público	2021	Fabio Faiad Bottini; Kely César Martins De Paiva; Ricardo C. Gomes	Apresentar os temas (Resiliência individual; prazer e sofrimento no trabalho; Vínculos organizacionais), e suas possíveis inter-relações.
Resiliência do gestor e formador de redes: efeitos da prioridade estratégica de inovação	2022	Ilse Maria Beuren; Tayse Gomes	Analisar a influência da resiliência de um gestor na formação de redes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O primeiro artigo, das autoras Fontes e Azzi (2012), busca demonstrar de maneira simples as relações entre autoeficácia e resiliência, além da abordagem literária em diferentes etapas do ciclo de vida e até mesmo contextos. Focado, portanto, na resiliência individual e com uma grande fonte na motivação do indivíduo causadora da autoeficácia, pois segundo Bandura (2008), por meio de mecanismos autorregulatórios, os indivíduos orientam-se de modo próprio com um certo controle proativo, estabelecendo metas desafiadoras e mobilizando esforços para alcançar seus objetivos.

Desta forma, o trabalho descrito, evidencia que os temas abordados possuem um campo de investigação promissor, sendo uma condição essencial para a qualidade de vida nas diferentes etapas do desenvolvimento, devido ao mundo de constantes mudanças e alterações, é possível reforçar e interligar esta afirmação com Moura, Silva e Carvalho (2019) que foram apresentados anteriormente neste trabalho, estes demonstram em suas falas que há uma

necessidade de flexibilidade, resiliência e autoeficiência ainda maior, principalmente pela ligação das mesmas dentro do próprio conceito.

Pode-se usar de modo a interligar com o primeiro artigo do quadro, o segundo selecionado, de Gurgel, Plentz, Joly e Reppold (2013), que busca revisar na literatura os instrumentos utilizados para a avaliação da resiliência em adultos e idosos, ou seja, também se tratando da resiliência individual e do desenvolvimento através de situações de mudanças constantes ao decorrer da vida.

Este estudo trouxe como um de seus pontos a necessidade de mais pesquisas com foco nestas áreas, isso por conta de a grande parte dos artigos encontrados serem específicos para um determinado meio de população, como os indígenas, mulheres, veteranos de guerra ou de pessoas com problemas de saúde, sendo, portanto, reforçado por Ferreira (2014), os instrumentos de avaliação da resiliência em adultos e idosos como um todo, são escassos, principalmente nacionalmente.

Na sequência, analisou-se a pesquisa de Carvalho e Yunes (2014), que trazem mais um artigo sobre a resiliência individual, porém com foco nas redes de apoio social e como os conceitos desta tem impacto como mecanismo de proteção e promoção de resiliência, pois estas redes são as principais fontes de proteção e de resiliência individual, familiar e comunitária da sociedade. Trazendo consigo a importância de fortalecer a saúde física e mental em momentos de crises e pós-crisis, pois inevitavelmente estas surgirão e, portanto, torna-se necessária a resiliência como mecanismo de defesa, sendo esta afirmação quanto a resiliência surgindo como forma defensiva, tratada posteriormente no trabalho desenvolvido de Vieira e Oliveira (2017), os quais também já apresentado neste trabalho anteriormente.

Focalizando na parte social e somado também a sustentabilidade inter-relacionada com a resiliência organizacional, foi desenvolvido o próximo artigo do quadro, de Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira e Prallon (2015), realizado no departamento de recursos humanos de uma empresa de energia brasileira, este trouxe a importância da resiliência organizacional e o conceito de uma “Organização Inovadora Sustentável Resiliente”, este estudo tem como seu ponto principal demonstrar como a resiliência se encaixa em diversos contextos e pode servir como auxílio para o desenvolvimento não só de indivíduos, mas também de organizações e conceitos como sustentabilidade e desenvolvimento socioambiental.

Já o artigo 5, de autoria de Oliveira e Ferreira (2016), trabalharam o tema em questão no âmbito da justiça organizacional e o engajamento no trabalho, trazendo assim a resiliência para mais um campo dos seus diversos de aplicações, demonstrando que a justiça organizacional e a resiliência são recursos motivacionais que promovem o engajamento no

trabalho e, portanto, traz a resiliência individual e organizacional em sua construção, buscando a eficácia das organizações, a justiça e o indivíduo como colaborador e trabalhador, sendo este recurso motivacional, algo desenvolvido e reforçado no trabalho publicado no ano seguinte de Lanz e Bruk-Lee (2017).

De modo complementar, a resiliência no trabalho está como foco principal no artigo selecionado de Vieira e Oliveira (2017), contudo buscando uma análise comparativa das teorias e críticas relacionadas para a discussão deste. O estudo em questão também busca a resiliência em ambos os meios, individual e organizacional, porém tem como principal conclusão e desenvolvimento a demonstração de que para que haja uma resiliência organizacional é necessária a individual em soma, o que assemelha ao trabalho de Bardini e Silva (2019), que sinaliza que esta é uma competência subjetiva e determinada do sujeito, sendo ambos os termos dependentes um do outro para que sejam postos de modo eficaz.

A resiliência também se encontra na arte e na literatura, pode-se notar isso na análise feita por Medeiros (2018), o qual seleciona um personagem com o nome de Santiago, de um livro chamado: O velho e o mar, de Ernest Hemingway (1952) republicação em (2013). Este estudo tem como foco demonstrar como a resiliência e o envelhecimento humano são essenciais para o processo de autoestima e cuidado pessoal, a resiliência, portanto, surge não apenas como uma forma de expressão da arte neste estudo, mas também deve ser considerada como algo essencial para uma melhor qualidade de vida de um indivíduo, o que vai de encontro com os pensamentos de Vieira (2010), sendo este, algo que nesse artigo selecionado foi desenvolvido baseando-se em uma experiência literária.

Além de todos os pontos, a resiliência também surge como algo complementar à espiritualidade e religiosidade, desenvolvido no artigo de Margaça e Rodrigues (2019), sendo a espiritualidade um promotor da resiliência. Deste modo torna-se claro que estes conceitos trabalhados neste estudo, servem como mediadores para o indivíduo em momentos estressantes, servindo como uma estratégia e estruturação da resiliência, como já defendido por Leão (2021).

No ano de 2020 a situação global foi dominada pela pandemia COVID-19, a resiliência se encaixou nesse meio e se tornou um dos termos mais utilizados, juntamente do cuidado pessoal e ambiental, tal como as medidas protetivas de saúde (Stringhini, 2022). Para este ano o artigo escolhido para a análise foi de Nicolletti, Alem, Blazek, Fillippi e Bismarchi (2020), buscaram apresentar a teoria da resiliência como alternativa frente aos desafios de COVID-19, algo extremamente essencial para a adaptação tanto pessoal quanto profissional e organizacional em um período de tantas turbulências. Essa pesquisa contribui para a reflexão

sobre o papel da sustentabilidade e sua influência no fortalecimento da resiliência, demonstrando claramente como o contexto global muda diariamente e a resiliência surge como algo essencial em conjunto com o sustentável.

Com as colocações do indivíduo e o cuidado pessoal sendo cada vez mais pautados, a resiliência individual no trabalho vem à tona pelo próximo artigo, de Bottini, Paiva e Gomes (2021), buscando o prazer e o sofrimento no âmbito empresarial como seu foco sendo situado no setor público, o estudo traz a existência de diversos transtornos de ansiedade, depressão, *burnout*, entre outros, e como estes podem ser gerados devido a uma grande influência do ambiente de trabalho na vida de um indivíduo indo ao encontro da pesquisa de Kubo e Gouvêa (2012).

O artigo em questão demonstra com clareza que há sim uma relação direta entre a resiliência individual do trabalhador e o prazer no trabalho, assim como também o sofrimento, no que diz respeito à identidade como indivíduo, que produz e se reconhece em relação aos outros, tal como sua produção e bem-estar, estas afirmações vão de encontro com os pensamentos de Beckwith (2016) já desenvolvidos anteriormente neste trabalho.

Como forma conclusiva da análise dos resultados, o último artigo selecionado foi publicado por Beuren e Gomes (2022), trata-se da visão do gestor em si, rede de contatos de colaboradores e principalmente da estratégia como promotora da inovação, tal como a importância da resiliência nesse contexto como fator primordial. Os principais resultados deste estudo supracitado demonstram que os gestores com características resilientes tendem a atrair interesses dos agentes para a formação de redes, portanto se pode relacionar e complementar este estudo com o de Vasconcelos, Cyrino, D'Oliviera e Carvalho (2017), o qual desenvolvem o mesmo tema de resiliência relacionado a comunicação e rede de contatos, contudo neste caso se fundamentando na resiliência organizacional.

Concluindo a análise e reflexão dos artigos selecionados para essa pesquisa, entende-se, portanto, que a característica de resiliência se trata de uma qualidade, auxílio e do equilíbrio da aprendizagem com a inovação, e cada vez mais se faz necessária nas organizações, pessoas e sociedade, sendo, portanto, um conceito coerente e interligado, possuindo uma rede de aplicabilidade de extremo potencial e desenvolvimento. Quais as implicações?

5 Considerações Finais

Seguindo os estudos realizados e os resultados obtidos, esta última década inicialmente demonstrou-se precária de trabalhos referentes a resiliência tanto organizacional quanto individual, mesmo que posteriormente tornou-se possível perceber o aumento considerável da visibilidade que a temática teve com o passar dos anos, o que se deu principalmente por conta do crescimento do tema e seus desenvolvimentos em diversas áreas de estudos e contribuições.

Contudo, ainda são estudos escassos os trabalhos referentes a resiliência como um todo e ainda assim necessitam de uma maior visibilidade, visto que ela se trata de um conceito que pode determinar e potencializar os aspectos que trazem a eficácia independentemente do contexto selecionado.

Tornam-se possíveis estas conclusões devido à pesquisa bibliográfica desenvolvida neste trabalho, fundamentada em onze artigos selecionados, sendo estes publicados entres os anos de 2012 a 2022, o que se demonstrou correspondente com os objetivos pré-estabelecidos do estudo em questão e trouxe resultados satisfatórios e coerentes, tal como foi capaz de desenvolver a resiliência tanto individual quanto organizacional de diversas perspectivas.

Na seleção dos artigos, foram escolhidos aqueles com maior destaque em sua área de aplicação e com uma grande relevância para a educação corporativa e pessoal, sendo estes estudos desenvolvendo pensamentos científicos quanto a resiliência nas mais diversas aplicações e contendo uma extrema contribuição para a evolução das pesquisas relacionadas a tal, o que tornou possível a ligação destes selecionados com artigos e autores anteriormente já citados e trazidos neste mesmo estudo.

Quanto a análise das contribuições da temática, torna-se evidente a variedade de situações e contextos os quais a resiliência pode ser aplicada, sendo encontrada em diversas áreas no âmbito profissional e pessoal, dentre elas na administração, psicologia, arte, física, literatura, direito e entre outros, além de seu próprio conceito poder ser encontrado em diversas circunstâncias, também vale ressaltar o quanto os estudos que a abordam sugerem a relevância da mesma, tal como a necessidade de mais estudos focalizando-a.

A resiliência tanto individualmente quanto organizacionalmente funciona em conjunto, e deste modo torna-se um diferencial que pode ser utilizado em diversas situações, podendo ser tratado como uma característica, conceito ou definição que podem vir a trazer a algo ou alguém destaque, confiança e liderança, visto que esta é a base para um desenvolvimento pessoal intenso.

Conclusivamente, este estudo buscou compreender a temática resiliência de maneira consistente com base nos pressupostos teóricos selecionados, sendo o fator primordial demonstrar as variadas perspectivas desta, com o intuito de analisar o avanço das pesquisas sobre tal na última década, despertar o interesse e explanar a necessidade de mais trabalhos sobre resiliência individual e organizacional, propondo portanto mais estudos e projetos sobre o tema independentemente do contexto o qual seja inserido, pois as contribuições deste sempre estarão presentes para o desenvolvimento do que estiver em pauta.

Referências

AL SHOBAKI, M. J.; AMUNA, Y. M. A.; NASER, S. S. A. Strategic and Operational Planning As Approach for Crisis Management Field Study on. UNRWA. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, v. 5, n. 6, p. 43–47, 2017. Disponível em: <https://philarchive.org/rec/ALSSAO>.

ALBUQUERQUE, A. M. À luz da Resiliência. O riso e a perda na educação para a saúde. **Omnia**, 1(2183–4008), p. 23–29, 2014.

ALBUQUERQUE, C.; ALMEIDA, J.; CUNHA, M.; MADUREIRA, A.; ANDRADE, A. Protective resilience factors in institutionalised portuguese adolescents. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 171, p. 276–283, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.122>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815001524?via%3Dihub>.

ALMEDOM, A. M. Understanding human resilience in the context of interconnected health and social systems: Whose understanding matters most? **Ecology and Society**, v. 20, n. 4, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08195-200440>. Disponível em: <https://www.ecologyandsociety.org/vol20/iss4/art40/>.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ASSUNÇÃO, M. V. D.; MEDEIROS, M.; MOREIRA, L. N. R.; PAIVA, I. V. L.; PAES, C. D. S. Resiliência das cadeias de suprimentos brasileira com os impactos da Covid-19. **HOLOS**, v. 36, n. 5, p. 1–20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2020.10802>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/10802>.

ALVARENGA, M. Z.; OLIVEIRA, M. P. V. D.; ZANQUETTO FILHO, H.; DESOUSA, K. C.; CERYNO, P. S. Sua cadeia de suprimentos está preparada para a próxima interrupção? Construindo cadeias resilientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220106x>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Wk3CqrTbfx6ymqkqKqSvSFs/?lang=pt>.

BANDURA, A. A teoria social cognitiva na perspectiva da agência. In: BANDURA, A. AZZI, R. G.; S. POLYDORO (Orgs.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**, p. 69-95, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARDINI, C.; SILVA, N. Resiliência e mudança organizacional: uma revisão sistemática das possíveis relações entre os conceitos. **Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines**, v. 16, n. 2, 15–29, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603002/html/>.

BARDOEL, E. A.; PETTIT, T. M.; DE CIERI, H.; MCMILLAN, L. Employee resilience: an emerging challenge for HRM. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 52, n. 3, 279–297, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1744-7941.12033>.

BECKWITH, H. Building resilience in health care workers. **Imperial College Healthcare NHS Trust**, p. 457–460, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/tct.12603>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27870325/>.

BEUREN, I. M., GOMES, T. Resiliência do Gestor e Formação de Redes: Efeitos da Prioridade Estratégica de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 19, p. 414-430, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.4.4.en>. Disponível em: <https://www.bbrronline.com.br/index.php/bbr/article/view/716>.

BOTTINI, F. F.; PAIVA, K. C.; GOMES, R. C. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. **Cadernos EBAPÉ.BR**, v. 19, p. 45–57, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200091>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/M88nX53cmgcDvy3GVPHmSMR/abstract/?lang=pt>.

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M.; BORGES, L. O. Resiliência no contexto de trabalho. In: K. Puente-Palacios, A. L. A. Peixoto (Eds.), **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. 2015. p. 206-220.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Desafios para a indústria 4.0 no Brasil**. Distrito Federal: Brasília. 2016.

CORREIA, S. A. **Resiliência em profissionais de saúde**. Tese de Doutorado. 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Trad. Sandra M. da Rosa. Revisão técnica Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DA ROSA, G. M., D. S., F. R., D. C. JÚNIOR, J. A. Ações antrópicas e exploração dos recursos ambientais no meio rural, no norte do RS: questões históricas, culturais e desafios para projetar novas atitudes. **Research, Society and Development**, v. 19, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i10.19245>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/19245>.

DELLASTA, H. P.; CORAZZA, R. I. Resiliência socioecológica em agroecossistemas: revisão da literatura sobre possíveis conexões entre práticas agroecológicas e princípios de resiliência. **Cadernos de Agroecologia**, v. 17, n. 3, 2022. Disponível em: <https://cadernos.aba-agroecologia.org.br/cadernos/article/view/6762>.

DE MORAIS, L. R.: **Resiliência e Segurança: Uma Revisão de Literatura**. ERABED, 2021.

EROL, O.; MANSOURI, M.; SAUSER, B. A framework for enterprise resilience using service oriented architecture approach. **3rd Annual IEEE Systems Conference** (p. 127–132). Vancouver, Canada: Ieee. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1109/SYSTEMS.2009.4815785>. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4815785>.

ESHEL, Y.; KIMHI, S.; LAHAD, M.; LEYKIN, D.; GOROSHIT, M. Risk Factors as Major Determinants of Resilience: A Replication Study. **Community Mental Health Journal**, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10597-018-0263-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10597-018-0263-7>.

FERREIRA, L. C. L. **Associações entre a resiliência, a autocompaixão e a orientação temporal na adolescência**, 2014. Tese de doutorado.

FIKSEL, J. Resilience in Environmental Management. *In*: Resilient by Design. **Center for Resource Economics**, p. 113-128, 2015.

FONTES, A. P., AZZI, R. G. Crenças de autoeficácia e resiliência: Apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 29, p. 105-114, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000100012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/Zk6jY3PcvQYG5tZdXKg8fsk/?lang=pt>.

GARCIA, E.; VALE, B. **Unravelling sustainability and resilience in the built environment**. Routledge, 2017.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOI, C. K.; BALDINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 89–113. 2010.

GURGEL, L. G.; PLENTZ, R. D. M.; JOLY, M. C. R. A.; REPPOLD, C. T. Avaliação da resiliência em adultos e idosos: revisão de instrumentos. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 30, p. 487-496, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2013000400002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/ZHGpNxTzMGNwhM3pw5hHrMx/?format=html&lang=pt>.

HARTMANN, S. The Power of We: The Effects of Mutuality and Team Reflexivity on Team Resilience in the Workplace. **Academy of Management Proceedings**, v. 1, p. 1-6, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.59>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2018.59>.

HEMINGWAY, E. **O velho e o mar**. Editora Bertrand Brasil, 2013

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2011.

IRIGARAY, H. A.; PAIVA, K. C. M.; GOLDSCHMIDT, C. C. 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395158881>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7QJMjt5hPxfjNyvw8Gym6pv/?format=html&lang=pt>.

JULIANO, M. C. C.; YUNES, M. A. M. Reflexões sobre rede de apoio social como mecanismo de proteção e promoção de resiliência. **Ambiente e Sociedade**, v. 17, p. 135-154, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2014000300009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/BxDVLkfcGQLGXVwnHp63HMH/?format=html&lang=pt>.

KAMLOT, D. Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 482-495, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395160269>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/mWrbvk7xd987hd7tTbO9q7N/?lang=pt>.

KUBO, S. H.; GOUVÊA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de administração**, v. 47, n. 4, p. 540-554, 2012. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002334724>.

LANZ, J. J., BRUK-LEE, V. Resilience as a moderator of the indirect effects of conflict and workload on job outcomes among nurses. **Journal Advanced Nursing**, v. 73, p. 2973–2986, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.13383>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.13383>.

LEÃO, E. **Resiliência e Espiritualidade: Pontos de Encontros e Novas Perspectivas**. Editora Appris, 2021.

LOPES, G. S. **A resiliência como estratégia do planejamento urbano: propostas para o saneamento básico**. Trabalho de conclusão de curso. UFBA, 2019.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>.

MARGAÇA, C.; RODRIGUES, D. Espiritualidade e resiliência na adultez e velhice: uma revisão. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 31, p. 150-157, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v31i2/5690>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/qHLFrMkHJO6zmWVqDsx6SCz/?lang=pt>.

MEDEIROS, M. Envelhecimento humano e resiliência na literatura: um estudo de O velho e o mar, de Ernest Hemingway. **Saúde e Sociedade**, v. 27, p. 1071-1080, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902018160001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/S8ZXcgHX5zz5wB6pQsD7dCM/?format=html&lang=pt>.

MELNYK, S. A.; CLOSS, D. J.; GRIFFIS, S. E.; ZOBEL, C. W. M. J. R. Understanding supply chain resilience. **Supply Chain Management Review**, v. 18, n. 1, p. 34–41, 2017. Disponível em: https://www.scmr.com/article/understanding_supply_chain_resilience.

MOURA, A. F. G.; SILVA, M. R.; CARVALHO, L. C. Comprometimento organizacional: um estudo com servidores e não servidores do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, p. 43-67, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/7707>.

NERI, M. C. Monitorando movimentos macro, meso e micro. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 64, n. 3, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rce/article/view/23780>.

NICOLLETTI, M.; ALEM, G.; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, L. F. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 413-425, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200605>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjbfPFhkGMs/?lang=pt>.

NOGUEIRA, M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS – 3Es, 6, 2013, Bento Gonçalves, RS. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013, p. 1-12

NORONHA, M. G. R. C. S. *et al.* Resiliência: nova perspectiva na promoção da saúde da família? **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 497-506, abr. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232009000200018>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/4W653CP4BgFLXstQKdfzhKP/abstract/?lang=pt>.

OLIVEIRA, D. D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 33, n. 4, p. 747-755, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/pZQFwntpm8MgsL3hRbZJwrc/abstract/?lang=pt>.

PFEFFER, J. **Dying for a Paychech**: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance. New York, NY: Harper Collins Publishers, 2018.

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 9, p. 67-75, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722004000100009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/hCkq6FLmry946OGxPWFxsGQ/abstract/?lang=pt>.

POZUELO-CARRASCOSA, D. P. P.; VIZCAÍNO, V. M.; LÓPEZ, M. S.; GUTIÉRREZ, R. B.; MARTÍN, B. R.; PACHECO, B. N. Resilience as a mediator between cardiorespiratory fitness and mental health-related quality of life: A cross-sectional study. **Nursing and Health Sciences**, v. 19, p. 316–321. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/nhs.12347>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/nhs.12347>.

RALHA-SIMÕES, H. Que caminhos para a resiliência? Dos equívocos e controvérsias às promessas ainda por cumprir. **Omnia**, v. 1, p. 5–13, 2014.

REICHARD, R. J.; DOLLWET, M.; LOUW-POTGIETER, J. Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and ethnocentrism. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 21, n. 2, p. 150-164, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051813515517>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051813515517>.

REMKO, V. H. Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain—closing the gap between research findings and industry practice. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 40, n. 4, p. 341–345, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>. Disponível em: <https://www.emerald.com/ijopm/article-abstract/40/4/341/146346/Research-opportunities-for-a-more-resilient-post?redirectedFrom=fulltext>.

REPPOLD, C. T. *et al.* Avaliação da resiliência: controvérsia em torno do uso das escalas. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 25, n. 2, p. 248-255, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/RgNRV7DqKb9ZFxpM5bpVTQ/abstract/?lang=pt>.

SABBAG, P. Y. **Resiliência: competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2017.

SALGADO, C. O. M. **Componentes da resiliência organizacional**. Dissertação de Mestrado (). 2013. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/29105>.

SALGADO, C. O. M. **Componentes da resiliência organizacional**. 2013. Dissertação (Mestrado em Serviços de Informação) – Universidade do Minho, Escola de Engenharia. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/29105>.

SANTOS, A. P. Comprometimento e entrenchamento em carreiras do setor público: estudo exploratório e confirmatório. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 73, p. 355-378, 2017. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n73.56434>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/56434>.

SIMPSON, A. Afterword: The Still Point of Innovation. *In: The Innovation-Friendly Organization*. Springer, 2017. p. 179–182.

SIQUEIRA, A. C.; DOS SANTOS A. A. A. Resiliência e imagem corporal: um estudo com indivíduos obesos. **Revista Farol**, v. 8, n. 8, p. 314–329, 2019. Disponível em: <https://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/view/151/149>.

STRINGHINI, D. **Aplicação de redes complexas no desenvolvimento de metodologia para análise de resiliência e sustentabilidade de cadeia de suprimentos**. 2022.

TEIXEIRA, A. R. N.; QUEIROZ, R. D. A importância da resiliência no contexto organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, v. 02, n. 01, p. 14–32, jan. 2015.

UNGARETTI, M. S. Revisão literária sobre a relação de resiliência com conceitos psicanalíticos. **Diaphora Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 63-69, jan./jul. 2013. Disponível em: <https://www.sprgs.org.br/diaphora/ojs/index.php/diaphora/article/view/86>.

VASCONCELOS, I. F. F. G. D.; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, p. 910-929, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395155896>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Kq5T4hFcMnjw8bH3RpZ93cG/abstract/?lang=pt>.

VIDAL, D. N.; RODRIGUES, A. P. G. Vínculos organizacionais: estudo de caso no 13º batalhão de bombeiros militar. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 4–18, 2016. DOI: <https://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3347>. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3347>.

VIEIRA, A. A.; OLIVEIRA, C. T. F. Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 409-427, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395159496>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/W6xYhy8zn88BTQOhKdtXtvC/?lang=pt>.

VIEIRA, S. P. Resiliência como força interna. **Kairós: Gerontologia**, São Paulo, v. 13, p. 21-30, jun. 2010.

VISSER, E. J. DE; DORFMAN, A.; CHARTRAND, D.; LAMON, J.; FREEDY, E. Building resilience with the Stress Resilience Training System: Design validation and applications. **Work**, v. 54, p. 351–366, 2016. DOI: <https://doi.org/10.3233/wor-162295>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27232057/>.

WANG, Z.; LI, C.; LI, X. Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. **Social Indicators Research**, v. 132, p. 699–708, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-016-1306-5>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Depression and other common mental disorders: global health estimates**. 2017.