

## História de vida de executivos e resiliência no trabalho: interfaces e relações

**Thais Cristine Farsen**

**Samantha de Toledo Martins Boehs**

**Narbal Silva**

### RESUMO

A Resiliência é um processo psicológico que envolve a adaptação positiva diante das adversidades, proporcionando aos indivíduos oportunidades de crescimento e aprendizado. O presente estudo buscou compreender as possíveis relações entre a história de vida de executivos e os comportamentos resilientes demonstrados no ambiente de trabalho. Este estudo é uma pesquisa qualitativa que contou com a participação de executivos de quatro organizações do setor têxtil sediadas no estado de Santa Catarina, Brasil. A coleta de dados foi realizada a partir do método biográfico e de entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo revelou que a resiliência é um processo aprendido ao longo da vida, o qual auxiliou os participantes a enfrentar e superar as adversidades presentes nos contextos de trabalho em tempos difíceis. Os resultados demonstraram que a resiliência dos executivos teve impacto no alcance dos resultados organizacionais, no desenvolvimento de novas habilidades e na manutenção de sua saúde, bem-estar e qualidade de vida. A resiliência é uma capacidade que pode auxiliar no enfrentamento e superação das adversidades no ambiente de trabalho, especialmente em momentos desafiadores.

*Palavras-chave:* resiliência psicológica; história de vida; trabalho; executivos.

### ABSTRACT

#### Executive life history and workplace resilience: interfaces and relationships

Resilience is a psychological process that involves positive adaptation in the face of encountered adversities, offering individuals opportunities for growth and learning. This study aimed to explore the potential relationships between executives' life histories and the resilient behaviors they exhibit in the workplace. It is a qualitative research conducted with executives from four organizations in the textile sector, based in the state of Santa Catarina, Brazil. Data was collected using biographical methods and semi-structured interviews. Content analysis revealed that resilience is a learned process that unfolds throughout life, assisting participants in confronting and surmounting the challenges present in work environments during challenging times. The results demonstrated that executives had a significant impact on achieving organizational outcomes, developing new skills, and maintaining their health, well-being, and quality of life. Resilience is a valuable capacity that can aid in facing and surpassing workplace adversities, especially in moments of difficulty.

*Keywords:* psychological resilience; life's history; work; executives

### Sobre os Autores

T. C. F.  
orcid.org/0000-0001-9642-1587  
Universidade Federal de Santa  
Catarina - Florianópolis, SC  
thais.farsen@gmail.com

S. T. M. B.  
orcid.org/0000-0001-5741-056X  
Universidade Federal do Paraná -  
Curitiba, PR  
samantha.boehs@ufpr.br

N. S.  
orcid.org/0000-0003-2841-3440  
Universidade Federal de Santa  
Catarina - Florianópolis, SC  
narbal.silva@globo.com

### Direitos Autorais

Este é um artigo aberto e pode ser reproduzido livremente, distribuído, transmitido ou modificado, por qualquer pessoa desde que usado sem fins comerciais. O trabalho é disponibilizado sob a licença Creative Commons CC-BY-NC



A resiliência é geralmente considerada um processo psicológico positivo que permite aos seres humanos se recuperarem de adversidades, incertezas, conflitos e até mesmo de mudanças positivas, progressos e aumento da responsabilidade. No contexto do trabalho e das organizações, o conceito de resiliência tem sido adotado para esclarecer as maneiras subjetivas de lidar com mudanças, rupturas e oportunidades presentes nos contextos contemporâneos. Esse processo, desenvolvido ao longo do tempo nas relações humanas com o ambiente, pode contribuir para a promoção e manutenção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, facilitando a resposta positiva às adversidades, especialmente em momentos turbulentos, como as crises econômico-financeiras, por exemplo.

A resiliência psicológica pode ser compreendida de várias maneiras, mas algumas características são compartilhadas pela maioria delas, principalmente a capacidade de adaptação positiva diante do estresse e das adversidades. Portanto, a resiliência se refere a um processo adaptativo no qual o indivíduo, grupo ou organização utiliza mecanismos positivos para superar e fortalecer-se diante das experiências que enfrentam (Farsen et al., 2017, 2018). Pode, assim, ser considerada como “um processo dinâmico de adaptação positiva que envolve crescimento e evolução do indivíduo diante de situações avaliadas como significativamente adversas” (Martins, 2015, p. 584).

Os primeiros estudos sobre resiliência no campo da Psicologia a consideravam como um traço de personalidade. Autores como Anthony (1974) e Werner e Smith (1992) buscaram compreender a origem e o desenvolvimento de psicopatologias em crianças e jovens que viviam em situação de risco e vulnerabilidade. O objetivo desses estudos era explicar por que, apesar de períodos prolongados de exposição a adversidades e estresse psicológico, algumas crianças permaneciam emocionalmente saudáveis (Anthony, 1974; Werner & Smith, 1992). Essas investigações revelaram que esses jovens possuíam alguns recursos sociais e físicos que ajudavam a entender como muitos deles conseguiam lidar com situações adversas sem desenvolver qualquer tipo de prejuízo (Martins, 2015; Snyder & Lopez, 2009), o que mais tarde foi denominado de fatores de proteção.

Em geral, em comparação com pesquisas sobre resiliência em crianças, adolescentes e famílias, o estudo da resiliência com trabalhadores é recente e limitado (Carvalho et al., 2014; Luthans & Youssef, 2007; Martins, 2015). No entanto, em um contexto em que o trabalhador “se transformou em um operador multifuncional, cuja implicação no trabalho exige pensar a inovação e a solução de problemas, sendo responsável pelo controle de seu próprio trabalho” (Nardi, 2015, p. 635), o conceito de resiliência tornou-se fundamental.

A resiliência no âmbito laboral torna-se uma competência

necessária que possibilita, ao mesmo tempo, alcançar resultados individuais e manter a saúde mental dos profissionais, contribuindo ainda para a resiliência organizacional. De acordo com Vasconcelos et al. (2017), o conceito de resiliência organizacional “está ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura e implementando a mudança com sucesso” (p. 377).

No ambiente de trabalho, a resiliência está relacionada à flexibilidade, à estabilidade emocional para lidar com situações estressantes, à agilidade e à eficácia na execução de atividades mesmo em circunstâncias ameaçadoras e de crise. Também é caracterizada pela capacidade dos seres humanos de se recuperarem dos eventos que possam prejudicá-los, abrangendo adversidades, falhas, conflitos, bem como eventos positivos, como progresso ou maior responsabilidade (Youssef & Luthans, 2007). Nos eventos positivos ou que envolvam maior responsabilidade, o comportamento resiliente auxilia na adaptação a novas demandas que, inicialmente, pode ser recebidas pelo trabalhador com dúvidas ou insegurança.

Alguns estudos sobre resiliência no trabalho têm sido conduzidos com profissionais de diversas áreas, como na área da saúde (McCann et al., 2013), com professores (Forján & Morelato, 2018) e com jovens trabalhadores (Léon et al., 2020). Farsen et al. (2017), por meio de uma revisão integrativa com 25 artigos nacionais e internacionais, concluíram que nas pesquisas sobre o tema, a resiliência tem sido compreendida como um processo de adaptação positiva diante de adversidades e eventos transformadores que ocorrem no contexto de trabalho, servindo como mediadora para a manutenção da saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores. Esses mesmos autores afirmaram ainda que, “contemporaneamente, a resiliência é entendida como um processo construído ao longo da vida, pelas relações do indivíduo com o meio” (Farsen et al., 2017, p. 26), levando em consideração os fatores de risco e proteção com os quais o indivíduo entra em contato ao longo da vida, superando, assim, a dicotomia existente nos estudos iniciais que a viam como uma parte da personalidade.

É perceptível que na maioria das compreensões sobre resiliência, a palavra ‘adversidade’ é utilizada no sentido de desafio a ser superado. Youssef e Luthans (2007) argumentam que adversidades estão relacionadas a um aumento na probabilidade de resultados negativos ou a uma diminuição na probabilidade de resultados positivos. Os autores também destacam a importância de compreender que o conceito de resiliência abrange uma dimensão proativa que permite que o ser humano veja adversidades como oportunidades para aprendizado, crescimento e desenvolvimento.

De acordo com Martins (2015) o conceito de resiliência tem um componente pessoal na avaliação e interpretação de

situações cotidianas e de trabalho, de modo que o mesmo evento ou acontecimento pode ser considerado adverso por uma pessoa e não ser considerado assim por outra.

Dentro do atual contexto, marcado por inúmeras mudanças, transições e rupturas, os gestores e executivos que atuam nas organizações constituem um dos grupos mais impactados pela pressão do dia a dia de trabalho. Portanto, considerou-se que esse seria um público propício para a compreensão da resiliência no ambiente de trabalho. Para esses profissionais, a capacidade de adaptação positiva em contextos turbulentos, adversos e mutáveis se torna-se uma habilidade fundamental.

Estudos anteriores foram realizados com executivos (Closs & Antonello, 2011; Closs & Rocha-de-Oliveira, 2015), embora poucos tenham tratado especificamente dos aspectos relacionados à resiliência. Em um dos primeiros estudos focados na resiliência de executivos, conduzido por Barlach et al. (2008), o conceito de resiliência abrange aspectos que vão além daqueles relacionados ao trabalho, sendo compreendido como “os recursos de que dispõem os trabalhadores que ocupam posições de comando nas organizações modernas, para o enfrentamento das tensões e adversidade presentes não apenas em seu campo de trabalho, mas também em outros aspectos de suas vidas (familiar, pessoal e afetiva)” (p. 105).

Portanto, a escolha de investigar a resiliência no trabalho de executivos neste estudo teve como base o cenário de crise econômica que tem afetado o país nos últimos anos. Essa crise impactou as formas de trabalho, bem como as decisões e comportamentos vivenciados no ambiente de trabalho, exigindo, assim, uma ampliação das características relacionadas à adaptação e resiliência. Com base na análise da história de vida de executivos de empresas do setor têxtil no estado de Santa Catarina, Brasil, este estudo buscou compreender as possíveis relações entre a história de vida dos executivos e os comportamentos resilientes demonstrados no trabalho.

## MÉTODO

Para conduzir esta pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa com caráter exploratório e descritivo. A pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, permite familiarizar-se com as pessoas e suas preocupações, fornecendo informações contextuais detalhadas que servirão de base para pesquisas mais desenvolvidas de caráter explicativo (Poupart et al., 2012). A abordagem descritiva, por sua vez, tem o objetivo de especificar as características de pessoas, grupos e comunidades, buscando descrever e medir os fenômenos que ocorrem (Sampiere et al., 2006; Siebra, 1999/2000).

## PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada com cinco executivos que atuam em quatro organizações do setor têxtil localizadas no estado de Santa Catarina, Brasil. Eles foram escolhidos de forma intencional por serem gestores de grandes empresas e por serem os responsáveis pelas decisões tomadas no dia a dia de trabalho em um nível de complexidade elevado. Dada a natureza da pesquisa qualitativa e das técnicas de coleta de dados utilizadas, não foi necessário selecionar uma amostra representativa, uma vez que, em pesquisas qualitativas, a tendência é trabalhar com um número menor de participantes, uma vez que não se busca generalizar os dados, mas sim aprofundá-los (Creswell, 2010; Poupart et al., 2012).

A escolha de executivos do setor têxtil se deu pelo fato de que esse setor foi um dos mais afetados pelo decréscimo produtivo em decorrência da crise econômica, enfrentando desafios e adversidades tanto em nível nacional quanto regional (Bortolozzi 2015; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015), como mencionado na primeira seção deste estudo. O enfrentamento de adversidades é uma condição fundamental para o desenvolvimento da resiliência, o que justificou a escolha de executivos desse setor.

Respeitando o acordo de sigilo das informações e a não identificação dos participantes, cada um deles foi identificado por uma letra e um número, sendo respectivamente S1, S2, S3, S4 e S5. Cada participante está vinculado a uma organização específica, nomeadas de X, Y, W e Z exceto no caso de S2 e S3, que atuam na mesma organização (organização Y). A pesquisa seguiu as diretrizes da Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) número 466, de 12 de dezembro de 2012, que regula a pesquisa envolvendo seres humanos, e foi submetida ao Comitê de Ética do Setor de Saúde da Universidade Federal de Santa Catarina, (CAAE n 54927416.1.0000.0121), sendo aprovada sob o parecer de número 1.599.449.

## INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Foi utilizado um roteiro dividido em três partes. A primeira destinou-se à coleta de dados sociodemográficos dos participantes e informações sobre a caracterização das organizações às quais estavam vinculados. A segunda consistiu em perguntas abertas, nas quais foi empregado o método biográfico para identificar a história de vida, com o objetivo de descrever as adversidades vivenciadas nas diferentes etapas da vida (infância, adolescência e vida adulta), além de compreender como foram construídos os comportamentos resilientes dos participantes. A terceira parte da entrevista, por sua vez, consistiu em perguntas semiestruturadas, com o propósito de compreender especificamente quais adversidades estavam presentes no ambiente de trabalho de cada participante no momento da coleta e como estavam lidando com elas.

As pesquisas biográficas podem ser desenvolvidas a partir de várias fontes e métodos, que podem ser agrupados em duas dimensões: a primeira envolve documentos pessoais

(autobiografias, diários, cartas, fotografias e objetos pessoais), e a segunda é caracterizada pela utilização da entrevista biográfica (Souza & Meireles, 2018). Neste estudo, optou-se pela entrevista biográfica.

As entrevistas foram realizadas em uma única sessão, na qual os objetivos da pesquisa foram apresentados. Em seguida, os participantes foram solicitados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As falas foram gravadas em áudio com a permissão dos participantes e posteriormente transcritas.

Para atribuir significado aos dados coletados nas entrevistas, eles foram sistematizados e analisados com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que é dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, foi realizada uma leitura inicial dos dados. Na exploração do material, os dados foram categorizados em unidades de registro, agrupando as falas com base em conteúdos similares, seguindo critérios semânticos, e, nesse momento, foram estabelecidas outras categorias de análise. Por fim, no tratamento dos resultados, foram feitas inferências com bases no arcabouço teórico e nos objetivos da pesquisa.

## RESULTADOS

Conforme pode ser observado na Tabela 1, todos os participantes da pesquisa são do sexo masculino, casados, e apresentam uma média de idade de 57,6 anos. Além disso, todos ocupam cargos de alto nível de gestão, variando entre posições de direção e presidência. Isso implica que estão constantemente expostos a níveis de pressão, uma vez que são responsáveis pelas decisões estratégicas das organizações em que trabalham.

**Tabela 1**  
*Caracterização geral dos participantes e das empresas*

Participante	Cargo	Idade	Sexo	Estado Civil	Empresa	Funcionários
S1	Diretor	56	Masculino	Casado	X	900
S2	Presidente	73	Masculino	Casado	Y	2500
S3	Presidente	41	Masculino	Casado	Y	2500
S4	Presidente	67	Masculino	Casado	W	1300
S5	Diretor	51	Masculino	Casado	Z	1800

Os resultados foram organizados em duas categorias: a primeira delas, "Comportamentos resilientes aprendidos no decorrer da vida", e a segunda, "Comportamentos resilientes demonstrados no trabalho diante das adversidades".

### Comportamentos resilientes aprendidos no decorrer da vida

Inicialmente, cada um dos executivos relatou os principais incidentes críticos e adversidades enfrentadas em cada fase da vida (infância, adolescência e vida adulta), juntamente com os aprendizados obtidos.

O relato sobre a **infância** de S1 foi marcado por quatro grandes aprendizados. O primeiro deles era a meta de "Ser bem diferente" e conviver com todos os tipos de pessoas. Esse aprendizado decorreu da observação da conduta do pai quando "viu" seu negócio ir à falência. O segundo aprendizado originou-se de um incidente relacionado ao preconceito vivenciado devido à falência. Por meio dessa experiência, S1 aprendeu que poderia ser quem quisesse, independentemente da "derrota" vivenciada pelo pai. Segundo o participante, esse fato o motivou a manter firme a sua meta de ser diferente, criativo e bem-sucedido profissionalmente. Ainda na infância, S1 enfrentou a dificuldade do seu pai em lidar com a frustração e o insucesso, fatores que levaram o pai a se tornar alcoólatra. Segundo o relato do participante, observar como o pai lidou com essa adversidade lhe trouxe grande aprendizado e demonstrou que seria preciso reagir de maneira diferente aos problemas e adversidades enfrentadas tanto na vida pessoal quanto na profissional.

O relato sobre a **adolescência** de S1 foi marcado principalmente pelo início de sua vida profissional aos 14 anos, como *office boy*. Conforme o relato de S1, a entrada no mercado de trabalho o fez aprender que: "(...) as coisas não são fáceis, que tudo na vida tem um preço, tive oportunidades e eu procurei abraçar a todas, independente de horário, de cor, de quem quer que seja". Já na **vida adulta**, S1 enfrentou a dificuldade de adaptação da rotina de solteiro à de casado, devido à centralidade que o trabalho ocupava em sua vida até aquele momento. Ele teve que aprender a buscar soluções para equilibrar essas duas dimensões da sua vida.

Outro incidente relevante que ocorreu na **vida adulta** de S1 foi um grave acidente que ocasionou lesões significativas em seus membros superiores e inferiores, deixando-o imobilizado por quase um ano. Durante esse período, S1 demonstrou características resilientes, evidenciadas pela maneira como encarou essa "grande dificuldade", como a denominou, vendo-a como um momento de transformação e aprendizado. No **trabalho**, os principais incidentes críticos e aprendizados relacionados à sua vivência foram o enfrentamento de crises e a conquista de confiança em um mercado que "não dá crédito se não recebe pagamento" (S1).

No que diz respeito aos resultados obtidos a partir dos conteúdos das falas na categoria "história de vida de S1", percebe-se que em todo o seu discurso são salientados os impactos que as vivências difíceis tiveram em sua formação como ser humano. Esses impactos podem ser observados em seu relato: "Eu aprendo com as coisas ruins que me acontecem, eu não vejo como uma coisa ruim, eu vejo como uma

oportunidade para eu fazer diferente na próxima vez” (S1).

O relato da história de vida de S2 foi marcado por uma **infância** com algumas privações, como a necessidade precoce de iniciar a vida no trabalho e a centralidade que essa dimensão sempre ocupou na sua vida. Os incidentes críticos relatados relacionam-se às dificuldades financeiras do pai e ao esforço deste em sustentar uma família de 8 pessoas, conforme demonstra o trecho da entrevista apresentado a seguir:

“A gente sabia o quanto era difícil a vida dele, porque nós o víamos só no fim de semana, ele saía as 4 horas da manhã para ir trabalhar, voltava as 22 horas da noite e tinha que fazer horas extras para arrumar um dinheiro a mais para sustentar a família e eu disse não, eu vou começar a trabalhar. Eu tinha 12 anos e 8 meses quando isso aconteceu” (S2).

Além das dificuldades vividas na infância, a natureza do **trabalho executado** parece demonstrar algumas dificuldades inerentes à tarefa. É importante considerar que naquela época (por volta de 1954) ainda não havia sido criado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), e essa era uma realidade comum em muitas famílias brasileiras. Dentre as dificuldades citadas por S2 referentes à tarefa executada, destacam-se a realização de serviços de limpeza de chão, de banheiros, pintura de cercas, entre outros. S2 afirma que o início da sua vida no trabalho foi difícil, mas que essa fase não deixou sequelas e foi importante para sua constituição como ser humano, conforme destaca no trecho de fala que segue: “(...) acho que foi um início de vida muito importante pra pautar o meu comportamento pelo resto da vida, para eu poder colher de lá bons ensinamentos, isso me fez ser uma pessoa extremamente dedicada e comprometida (...) (S2)”.

No que se refere à vida **adulta** de S2, o único incidente crítico relatado refere-se a uma ação de *job rotation* à qual foi submetido em uma das principais organizações onde atuou. Na época, S2 era diretor de uma área e foi designado a trocar seu posto e atividades de trabalho com o diretor industrial. A mudança ocorreu em apenas 24 horas e exigiu dele uma postura bastante adaptativa e criativa.

No caso de S2, percebe-se que a empatia por seu pai, ao querer ajudá-lo a sustentar a família, ocasionou sua entrada precoce no mercado de trabalho e o enfrentamento de inúmeros desafios. Na vida profissional, S2 aprendeu a se adaptar, a modificar modelos mentais e a desenvolver novas habilidades em um curto espaço de tempo.

Quando questionado sobre os principais incidentes críticos vivenciados ao longo de sua vida, S3 relatou ter vivido dois incidentes críticos na **adolescência**: o primeiro aos 14 anos, quando saiu da casa dos pais, e o segundo, como evidência o trecho da fala apresentado a seguir, relacionou-se à reação de seu pai em relação ao adoecimento do avô:

“Isso me deu uma chacoalhada, um ar de realismo, que a vida é um ciclo, que as pessoas ficam doentes, vão embora (...). Isso me fez mudar o que eu fazia quando vinha pra casa, antes eu fazia festas, entre outras coisas, e vi que tinha que encontrar um equilíbrio” (S3).

No **trabalho**, o principal incidente crítico relatado por S3 relacionou-se à tarefa de iniciar as atividades de uma nova unidade de negócios em outra cidade e estado. A esse respeito, apresenta-se o relato de fala a seguir: “São nesses momentos que a gente cresce como profissional, e ganha casca para ser resiliente depois. (...) Ali aprendi a conviver e a lidar com pessoas diferentes (...)” (S3).

Sobre os incidentes críticos vivenciados no decorrer da vida, S4 salienta que, apesar de nunca ter passado por privações devido à condição financeira de sua família, aprendeu, por meio da **educação** recebida pelos pais, valores importantes que demonstram que não era preciso ter determinadas privações, sejam elas financeiras, afetivas ou sociais, para desenvolver aprendizados relacionados à resiliência. Isso é evidenciado na fala destacada a seguir: “(...) aprendi desde a infância que tudo tem o seu limite, que você faz o que pode fazer, e não o que você quer fazer (...)”. (S4)

O relato de S4 sobre os incidentes críticos vivenciados ao longo de sua vida foi marcado por três momentos diferentes. No primeiro deles, vivenciado ainda na **infância** com um colega, os principais aprendizados destacados foram não se abater com coisas pequenas e saber lidar com pessoas diferentes. Outros incidentes importantes relatados por S4 relacionavam-se à experiência de situações de assaltos e sequestros, eventos constantes em sua vida. O participante relatou ter vivenciado no mínimo cinco situações deste tipo e que, na última, o que o fez sair com vida foi manter a calma e ser persuasivo e sincero com os assaltantes, conforme se percebe no seguinte trecho de relato:

“Já passei por situações bem difíceis de assaltos, sequestros, e o que me fez sair bem dessas situações foi me manter calmo e negociar com as pessoas. (...) o meu maior aprendizado com essa situação foi que em qualquer adversidade você precisa se manter equilibrado, e procurar manter a calma” (S4).

A análise da história de vida de S4 permite verificar que comportamentos resilientes podem ser aprendidos no decorrer da vida por meio da educação, da interação com cuidadosos e pares, e não só do enfrentamento de situações adversas e incidentes críticos. Isso demonstra o importante papel das relações sociais e do exemplo para o desenvolvimento da resiliência, fortalecendo o argumento de que ela é um processo e uma capacidade que pode ser aprendida, não um traço inato.

No relato de S5 são destacados quatro incidentes críticos vivenciados ao longo de sua vida. O primeiro deles refere-se à **educação** recebida de seus pais, uma educação adjetivada por ele como “dura” e que influenciou toda a sua vida, pois aprendeu valores como respeito ao próximo, a importância

dos limites, a não roubar e a falar quando fosse solicitado. Os aspectos da educação que recebeu dos pais são destacados no seguinte trecho de sua fala:

“Meu pai era muito duro, pela vida que ele teve. Eu muito me orgulho de tudo que ele me ensinou, mas não dava muita liberdade, exigia muito a educação, ética, não podia chegar em casa com algo que não fosse meu, independente do valor que tivesse (...) foi uma educação de muito respeito, (...)” (S5).

A centralidade do **trabalho** é também algo muito marcante no relato de S5, de modo que dois incidentes críticos relatados foram vivenciados dentro do trabalho. O primeiro deles foi a necessidade de aprender a falar inglês em um momento em que a organização estava investindo em máquinas novas, vindas da Alemanha e da Holanda, montadas e mantidas por técnicos estrangeiros que falavam inglês. Essa dificuldade foi encarada por S5 como uma oportunidade, conforme apresenta a fala a seguir: “(...) tinham muitas pessoas que falavam alemão, mas não tinha ninguém que falasse inglês, foi ali que eu vi uma grande oportunidade na minha vida, a de aprender inglês (...)”. (S5)

Segundo S5, falar inglês foi um fator definidor de sua carreira dentro da organização, pois, nos momentos de altas nas exportações, ele era o único capaz de resolver muitos dos problemas relacionados ao idioma. Com isso, recebeu a oportunidade de ascender na carreira e auxiliar em um processo de fusão pelo qual a organização passou, como evidencia a seguinte fala:

“Essa função [diretor executivo] eu exerci pela confiança que tinham em mim, pela minha ética e responsabilidade, coisas que eu aprendi graças a educação do meu pai. (...) eu aprendi muito sobre a parte de gestão (...). Aprendi a lidar com pessoas, a como resolver conflitos, a lidar com situações de divergências.” (S5)

Ao longo da sua carreira, S5 relatou que o mais difícil foi ser justo e conseguir ajudar os outros. No entanto, o que o auxiliou nesses processos foi ser empático e respeitar as pessoas com base nos valores, atitudes e comportamentos que aprendeu com seus pais. Vale destacar o relato de S5, onde ele enfatiza a importância dos aprendizados adquiridos na família como suporte, sobretudo psicológico, para as diversas circunstâncias da vida:

“Na minha vida eu tive várias situações que foram negativas, mas eu superei, e fui superando aos poucos, você aprende a lidar com as dificuldades. (...) tudo que o meu pai me trouxe eu acabei usando durante a minha vida profissional” (S5).

Os conteúdos das falas dos participantes demonstram que a vivência de incidentes críticos no decorrer da vida possibilitou o desenvolvimento da capacidade de aprender com situações negativas e de olhar para as adversidades como oportunidades. Essas são características do comportamento

resiliente, permitindo que, mesmo em situações difíceis, o indivíduo possa se manter em um estado mínimo de equilíbrio e se adapte positivamente, saindo dessas situações com novos aprendizados.

### **Comportamentos resilientes demonstrados no trabalho diante das adversidades**

Esta categoria foi analisada com a criação de três subcategorias: processamento da informação, modos de reação e formas de agir e resultados. Na primeira delas, é possível verificar como o executivo processa as informações e reage ao se deparar com adversidades, mudanças, conflitos ou eventos negativos. Assim, foi possível verificar se ele processa a informação por meio da análise ou se parte imediatamente para a ação, e também se, diante das situações adversas, o executivo se mantém com a mesma emoção ou se esses eventos impactam negativamente, causando alterações de humor.

Pode-se perceber que, de maneira geral, todos os executivos tendiam a primeiro analisar o problema antes de tomar uma atitude. Para o executivo S1, ao se deparar com uma adversidade ou problema, “a primeira coisa é fazer um levantamento, um estudo sobre o problema, para depois tomar uma atitude, nunca antes, por impulso, por pior que a situação seja”. Isso também pode ser evidenciado em S2 ao afirmar que: “Nada me abala, eu acolho os fatos como eles são. Tem que ter a serenidade para enfrentar mesmo aquilo que a gente caracteriza como adversidade, tem que encarar e não tem outro jeito” (S2).

Em S4, o processamento da informação também tende a priorizar a análise: “Se eu me deparo com uma situação muito crítica eu não sou uma pessoa que se apavora, eu fico calmo (...)”. O modo de processar a informação de S4 pode estar relacionado à sua história de vida e à forma como aprendeu a lidar com situações difíceis, como assaltos e sequestros: “Nesses casos, os ladrões querem criar um impacto em você, te intimidar, mas é nesse momento que você precisa manter o equilíbrio, se você consegue manter o equilíbrio você consegue fazer com que essa pessoa se equilibre um pouco mais” (S4). Evidencia-se que os participantes tiveram um padrão de processamento das informações relacionadas aos eventos negativos vivenciados, o que facilitou o enfrentamento de situações adversas.

Na segunda subcategoria, foram analisados tanto os modos de reação quanto as formas de agir perante as situações adversas. Foi verificado se os entrevistados mantinham a mesma emoção agindo de maneira ponderada, ou se os eventos impactavam negativamente mudando o humor, gerando reatividade ou impulsividade. De modo geral, os participantes relataram tentar reagir de maneira ponderada, pensando antes de agir, o que não significava que não houvesse mudança de humor.

O participante S3 afirma que sua forma de lidar com as adversidades mudou muito com o tempo, sendo que atualmente age de maneira mais proativa e menos reativa: “Antes eu ficava muito impactado, bravo com algumas situações. Num primeiro momento eu agia muito rápido, mas depois aprendi a me acalmar mais, acho que hoje me sinto mais seguro na solução que nós vamos dar e fico mais tranquilo.” S4, por sua vez, afirma que aprendeu desde cedo a ficar calmo frente às situações difíceis, agindo de maneira calma e ponderada. Os conteúdos apresentados demonstram que as reações dos executivos pesquisados tendem a ser ponderadas e não impulsivas. Em suas falas, percebe-se que, quando conseguem processar e analisar as informações relacionadas a uma adversidade ou problema, tendem a reagir com tranquilidade, mantendo certo equilíbrio emocional, o que lhes permite ter mais controle sobre suas ações.

Quanto às formas de agir utilizadas pelos executivos quando deparados com situações adversas, percebe-se que a proatividade, a criatividade e a capacidade de inovar e manter o equilíbrio foram fundamentais para um enfrentamento positivo das adversidades. S1 relata que busca sempre agir de maneira proativa para facilitar a solução dos problemas e o enfrentamento às adversidades: “Eu antecipo ele [o problema], sempre. Porque resolver um problema que já existe é mais difícil do que chegar a uma solução para que ele não aconteça (S1)”. Além disso, ele considera que o papel da criatividade nas formas de agir frente a uma adversidade é essencial tanto para si quanto para o seu negócio: “O papel da criatividade e da inovação no meu trabalho nada mais é do que o sucesso que nós temos aqui hoje” (S1). Ele complementa ainda que: “A minha criatividade faz com que a empresa consiga ser líder no mercado, referência no nosso segmento, justamente pela minha maneira de pensar e agir no mercado de um modo geral” (S1).

Sobre o papel da criatividade e da inovação, S2 afirma que a capacidade de ser criativo em seu trabalho e principalmente na atuação das organizações do setor têxtil é essencial e definidora para a sobrevivência do negócio: “No limite das nossas possibilidades nós procuramos fazer inovações, nos reinventar continuamente. É uma necessidade do nosso negócio porque o mercado onde atuamos é extremamente volátil. A renovação e a inovação estão no DNA da nossa atividade” (S2).

Já no trabalho de S3, agir de forma a antecipar os problemas tem o efeito de poder discutir e resolver problemas antes que possam resultar em efeitos mais desastrosos, conforme ele menciona: “Para nós, a crise não pegou muito porque a gente se preparou, se tivéssemos nos preparados mais talvez não estivéssemos sofrendo nada”. As formas de agir de S4 tendem também a ser proativas e antecipatórias, fazendo-se uso da criatividade conforme pode ser percebido no relato: “Eu sempre procurei alternativas, não fiquei na mesmice, ou parado, apático ao que está acontecendo. Sem-

pre procurei saídas, soluções” (S4). No relato de S5, também é possível perceber que a proatividade teve importante papel em sua ascensão na carreira dentro da organização Z, como pode ser observado na seguinte fala:

“A vida, ela dá oportunidades, na minha vida o que fez a diferença foi que quando essas oportunidades apareceram eu estava preparado. O pior dos mundos é quando a vida te dá uma oportunidade e infelizmente você não está preparado. (...) eu sempre procurei me antecipar às coisas, ir buscando sempre, e isso faz a diferença. (S5)

A subcategoria 3 está relacionada aos comportamentos resilientes desenvolvidos e refere-se à capacidade de se adaptar, aprender e lidar positivamente com as adversidades, considerando-as como oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Dessa forma, nessa subcategoria, foi possível perceber que, de maneira em geral, todos os executivos tendiam a aprender com os eventos negativos com os quais precisaram lidar. Tal constatação pode ser percebida pelo relato de S1: “Eu aprendo com as coisas ruins que me acontecem, eu não vejo como uma coisa ruim, eu vejo como uma oportunidade para eu fazer diferente na próxima vez” (S1). “não é porque você é um pai ausente, ou porque você tem uma mãe com dificuldades financeiras que você vai ser bem ou mal, depende do que você quer ser” (S1).

A capacidade de aprender e se adaptar às situações adversas também foi assimilada no decorrer da vida de S2, ao salientar que, no passado, sua dificuldade em lidar com as adversidades resultou em problemas de saúde, como úlceras, entre outros. Isso ocorria porque, em vez de buscar soluções para os problemas, ele tendia a “tomar os problemas para si” e “ficar remoendo”, conforme suas palavras. No entanto, com o tempo, a sua forma de lidar com as adversidades foi tornou-se mais positiva. Já para o executivo S4, é sempre possível aprender com os outros, seja pelo bom exemplo, aprendendo o que fazer, seja pelo mau exemplo, o que lhe permitiu aprender o que não se deve fazer. Vejamos o trecho de fala que ilustra tal concepção:

“A diferença entre o inteligente e o sábio é que o inteligente aprende com os seus próprios erros, ele se arrisca, tenta, erra, e aprende com os seus erros. O sábio aprende com o erro dos outros, observando, vendo o que se justifica fazer, e faz o que é certo e não o que é errado” (S4).

No que se refere à capacidade de aprendizado e de adaptação de S5, verifica-se que ela é evidenciada na valorização que ele dá aos ensinamentos familiares. As falas ilustradas a seguir representam um pouco dos resultados obtidos por meio de sua resiliência: “Tenho orgulho dos meus pais por ser o que sou. Tenho respeito a tudo e a todos” (S5). “Minha mãe é servente de escola e às vezes as pessoas perguntam o que uma servente ensina, eu digo que ensina muita coisa” (S5). Sua postura de abertura ao aprendizado é evidenciada no seguinte trecho:

“Pra você crescer, você não precisa passar em cima de ninguém, pra você crescer você precisa de todos aqueles que estão contigo, precisa criar relacionamentos, ter uma boa empatia, saber ouvir, muitas vezes você precisa ser resiliente, ser um camaleão. (...) nesses ensinamentos de vida que eu tive, eu sempre busquei ter bons aprendizados” (S5).

Os executivos participantes da pesquisa destacaram que agora tendem a enfrentar de maneira mais positiva os eventos negativos e que muitos dos aprendizados que tiveram ao longo de suas vidas os auxiliaram atualmente no enfrentamento das situações difíceis com as quais se deparam. Isso demonstra que aprenderam com esses eventos e denota uma das dimensões básicas da resiliência: a capacidade de aprender e evoluir a partir da vivência de adversidades.

## DISCUSSÃO

Todos os participantes demonstraram ter aprendido comportamentos resilientes ao longo de suas histórias. S1, por exemplo, afirma que vivenciar a dificuldade de seu pai em lidar com uma grande adversidade, a falência do seu próprio negócio, e sentir na pele os resultados desse acontecimento, como o preconceito e, privação financeira, lhe ensinou muito e serviu de exemplo para que ele tivesse o propósito de ser diferente e de superar as adversidades de maneira mais positiva.

A resiliência percebida em S1 corrobora com a concepção adotada por Bonanno (2005), que considera o termo muito além da ausência de psicopatologia, mas como uma trajetória de funcionamento de vida saudável caracterizada pela capacidade de gerar experiências e emoções positivas a partir de eventos negativos. Por meio dessa perspectiva, o ponto central da resiliência está na possibilidade de olhar para a adversidade como uma oportunidade de crescimento e de desenvolvimento individual e/ou social, o que também é percebido nos relatos feitos por S2.

Em S2, por exemplo, evidenciou-se que sofrer privações e dificuldades na infância o fez assumir responsabilidades muito cedo e iniciar as atividades laborais ainda na infância. Ele salientou que a iniciação precoce no trabalho possibilitou que ele colhesse bons ensinamentos e se tornasse uma pessoa extremamente dedicada e comprometida com o trabalho e as pessoas. As privações e dificuldades vivenciadas ao longo da vida e os aprendizados obtidos a partir delas destacam o caráter flexível da resiliência, demonstrando que é uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida ao longo do tempo (Youssef & Luthans, 2007).

Um dos principais incidentes críticos experimentados por S5 ocorreu no contexto de trabalho, quando ele tomou consciência de seu desconhecimento em um idioma e da fusão pela qual passou a organização onde atua. O processo de adaptação a uma nova cultura, novos processos e práticas

permitiu o desenvolvimento de competências importantes.

Nesse sentido, os trechos de fala dos participantes que demonstram que a resiliência é construída no decorrer do tempo também estão alinhados com as concepções que tratam a resiliência como um processo de adaptação positiva diante de adversidades de diversas naturezas, como aquelas oriundas de fontes significativas de estresse, problemas familiares, relações interpessoais, problemas graves de saúde e situações de estresse relacionadas ao trabalho ou a problemas financeiros (*American Psychological Association*, 2009).

Além disso, essa forma de enfrentar as adversidades auxiliou na manutenção da saúde e do bem-estar dos executivos pesquisados, visto que em seus discursos eles salientaram que quando não lidavam de maneira positiva com as adversidades tendiam a desenvolver os mais diversos tipos de doenças psicossomáticas. A capacidade de manter a saúde e o bem-estar mesmo em momentos difíceis, evidenciada no comportamento dos executivos pesquisados vai ao encontro dos achados de Farsen et al. (2017) de que a resiliência no trabalho é um processo de adaptação diante de adversidades e eventos transformadores positivos encontrados no contexto de trabalho, que tem o papel central de manter a saúde e promover o bem-estar do trabalhador.

Outro fator evidenciado refere-se aos aprendizados e à avaliação que os executivos fazem de si após o enfrentamento das adversidades. Segundo os participantes, o enfrentamento positivo das adversidades permitiu que eles crescessem e se desenvolvessem como pessoas e se destacassem profissionalmente. Essa descoberta vai ao encontro do que afirma Martins (2015) que define a resiliência como “um processo dinâmico de adaptação positiva que envolve crescimento e evolução do indivíduo diante de situações avaliadas como significativamente adversas” (p. 584).

Além disso, os resultados obtidos por meio das entrevistas corroboram com a compreensão de que a resiliência pode ser compreendida como um processo socialmente construído e dinâmico. Os dados apresentados podem contribuir para o fortalecimento da concepção processual da resiliência e diminuir entraves presentes na literatura, como os citados por Wald et al. (2006), de que a dificuldade no estudo da resiliência reside no fato de não haver uma concepção universalmente aceita, mantendo, assim, discussões sobre se ela é um traço de personalidade ou um processo construído socialmente.

No que se refere aos impactos dos comportamentos resilientes aprendidos no decorrer da vida nos resultados obtidos no trabalho pode-se perceber que, de uma maneira geral, todos os executivos primeiro avaliavam os problemas para posteriormente agirem. Esse comportamento vai ao encontro do que apontam McLarnon e Rothstein (2013) quando afirmam que o comportamento resiliente reconhece a necessidade de tomar medidas proativas diante das adversidades.



As medidas proativas podem ser exemplificadas pelo reconhecimento do potencial positivo de contratempos, traumas e até mesmo de eventos positivos, sendo possível por meio da análise prévia, que antecede a ação e evita que o indivíduo aja de maneira impulsiva ou impensada.

Outra relação é apresentada tendo como base a primeira definição encontrada na literatura sobre resiliência no trabalho, que a trata como a habilidade para delinear e implementar rapidamente comportamentos adaptativos positivos que respondam à adversidade enfrentada no trabalho (Mallak, 1998). Essa agilidade em lidar com a adversidade está presente no processo de resiliência demonstrado por S5, por meio da necessidade de se adaptar a um novo cargo, resultante de um processo de fusão da organização. Tal vivência parece contemplar um dos elementos presentes no conceito de resiliência apresentado por Youssef e Luthans (2007) sobre a capacidade de se recuperar também de eventos positivos que envolvam progresso ou maior responsabilidade. No caso de S5, o processo de adaptação a um novo cargo exigiu que ele fosse resiliente no sentido de lidar com as dificuldades inerentes ao cargo, como, por exemplo, maior responsabilidade, aumento da carga de trabalho, necessidade de realizar demissões, entre outras ações que possibilitaram o aprendizado de competências e o consequente crescimento profissional.

De modo geral, percebeu-se que os executivos tenderam a agir proativamente, antecedendo os problemas ou agindo de forma a minimizar os efeitos negativos decorrentes deles. A flexibilidade e o equilíbrio evidenciados na estabilidade emocional necessária e presente nos executivos em momentos difíceis fortalecem o argumento de Tugade e Frederickson (2007), que evidenciam que pessoas resilientes são mais flexíveis diante das diferentes demandas, além de demonstrarem maior estabilidade emocional para lidar com situações estressantes.

No que diz respeito aos resultados demonstrados pelos executivos por meio do processo de resiliência no trabalho, percebe-se, no discurso de S1, que o maior crescimento de sua organização ocorreu em um momento de crise financeira e após o enfrentamento positivo de uma grande dificuldade pessoal pelo qual ele havia passado. Essa dificuldade corresponde à experiência de um grave acidente automobilístico que colocou sua vida em risco e o impossibilitou de trabalhar no contato direto com as pessoas. Ele ainda destaca que após esse momento aprendeu a ser mais forte e corajoso, estabelecendo a meta de trabalhar muito e mudar a empresa, meta que foi alcançada durante um período de crise financeira e econômica que atingiu o setor têxtil e a organização à qual ele pertencia. De acordo com Mallak (1998), pessoas resilientes respondem às mudanças com maior rapidez e eficácia, mantendo um nível mínimo de estresse, dirigindo esforços significativos para o alcance de seus objetivos e demonstrando persistência para realizar tarefas complexas,

características presentes no comportamento de S1 e nos demais participantes.

A resiliência no trabalho também favorece a adaptação, o bem-estar, a agilidade e a eficácia no cumprimento de atividades, preservando a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho, mesmo em um ambiente em constante transformação, repleto de rupturas, ameaças e crises de diversas naturezas (Barlach et al., 2008; Meneghel et al., 2013). É possível perceber nos relatos apresentados que a resiliência dos executivos os auxiliou na escolha de estratégias para enfrentar os problemas, levando-os a adotar comportamentos estratégicos que beneficiaram tanto o seu crescimento pessoal quanto o desenvolvimento de suas organizações. Isto está de acordo com as descobertas de Youssef e Luthans (2007), que indicam que os níveis de resiliência estão positivamente relacionados aos indicadores de desempenho, satisfação, felicidade no trabalho e comprometimento organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado que as organizações têm passado por rápidas e intensas transformações estruturais, especialmente impulsionadas pelas inovações tecnológicas e globalização em diversas áreas, ser resiliente é uma capacidade fundamental para o trabalhador do século XXI. Portanto, constatou-se que a resiliência auxilia no enfrentamento e na superação das adversidades presentes nos contextos de trabalho em tempos difíceis. Também foi possível perceber que o enfrentamento de adversidades permitiu que os executivos saíssem dessas situações mais fortalecidos e com novos aprendizados, os quais puderam ser utilizados em suas vidas e nas atividades relacionadas ao trabalho como executivos.

Os resultados demonstraram que as experiências de situações adversas durante a vida foram relevantes para o enfrentamento positivo de problemas e dificuldades presentes nos seus cotidianos de trabalho. Além disso, os participantes demonstraram utilizar aprendizados obtidos em enfrentamentos anteriores em situações atuais.

Entre as contribuições deste estudo está a apresentação de evidências empíricas que comprovam que a resiliência auxilia no enfrentamento e na superação das adversidades nos contextos de trabalho em tempos difíceis. Também foi possível perceber que o enfrentamento dessas adversidades permitiu que os executivos saíssem dessas situações mais fortalecidos pessoal e profissionalmente, além de desempenhar um importante papel na manutenção das organizações nas quais trabalhavam, sobretudo em momentos de crise.

Embora a pesquisa qualitativa não permita a generalização dos resultados, o uso da técnica biográfica da história de vida para a coleta dos dados foi fundamental para o alcance dos objetivos propostos de explorar e aprofundar o conhecimento acerca do tema, estando diretamente alinhada ao escopo teórico do trabalho. Além disso, quando se trata de

problemas de pesquisa cujo interesse é compreender o carácter processual e de construção de uma característica psicológica, esse método se mostra assertivo pois é marcado por pressupostos construcionistas sociais e fornece uma visão abrangente sobre o fenômeno. Sua utilização na presente pesquisa foi inovadora, pois não foram encontrados estudos sobre resiliência que fizessem uso de tal método e conseguissem de fato compreender a resiliência como um processo e não como um traço de personalidade ou uma característica inata. Esse dado pode auxiliar pesquisadores que tenham como foco de interesse fenômenos correlatos, ou desejem compreender o caráter processual de características pessoais dos seres humanos. Por outro lado, é preciso atentar que a utilização do método biográfico também possui algumas limitações, como a demanda de grande quantidade de tempo para a realização da coleta e análise dos dados.

Recomenda-se que futuros estudos investiguem as relações entre resiliência individual em outros ramos, além da indústria têxtil, uma vez que cada contexto possui suas peculiaridades. Além disso, indica-se a realização de pesquisas com métodos quantitativos e mistos e com amostras maiores que estabeleçam relações entre outras variáveis presentes no contexto de trabalho e permitam a generalização dos dados.

## FINANCIAMENTO

A pesquisa relatada no manuscrito foi financiada parcialmente pela bolsa de mestrado da primeira autora, custeada pelo CNPq.

## DECLARAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Certificamos que todos os autores participaram suficientemente do trabalho para tornar pública sua responsabilidade pelo conteúdo. A contribuição de cada autor pode ser atribuída como se segue:

T.C.F. e N. S. contribuíram para formulação ou desenvolvimento da proposta geral e objetivos do estudo; T.C.F. e S.T.M.B. contribuíram para a conceitualização do artigo e também na análise e síntese dos dados obtidos.; T.C.F. e S.T.M.B. contribuíram para a Preparação e apresentação do trabalho submetido, especialmente quanto à visualização e apresentação dos dados. T.C.F. fez a redação inicial do artigo e S.T.M.B. e N. S. fizeram a redação final (revisão e edição)..

## DECLARAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflitos de interesse no manuscrito submetido.

## REFERÊNCIAS

- American Psychological Association. (2009). *Resilience*. <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilienc.e.aspx>
- Anthony, E. J. (1974). The syndrome of the psychologically invulnerable child. In: Anthony, E. J., & Koupernik, C. (Eds.), *The child in his family: Children at psychiatric risk* (pp. 529–545). Wiley.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101–112.
- Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60 (3), 265–267. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.3.265b>
- Bortolozzi, T. (2015) *Importação de produtos têxteis cresce no trimestre*. Valor Econômico, São Paulo. <http://www.valor.com.br/empresas/4047420/importacao-de-produtos-texteis-cresce-no-trimestre>.
- Carvalho, V. D, Teodoro, M. L. M., & Borges, L. O. (2014). Escala de Resiliência para Adultos: Aplicação entre servidores públicos. *Avaliação Psicológica*, 13(2), 287–295.
- Closs, L. Q., & Antonello, C. S. (2011). O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(4), 44–74. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000400003>
- Closs, L. Q., & Rocha-de-Oliveira, S. (2015). História de vida e trajetórias profissionais: Estudo com executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 525–543. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151951>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto* (2ª Ed.). Artmed.
- Farsen, T. C., Costa, A. B., & Silva, N. (2017). Concepciones históricas y teóricas sobre resiliencia en el trabajo: Una revisión integrativa de la literatura sobre el tema. *Perspectivas en Psicología*, 14(2), 18–29.
- Farsen, T. C., Costa, A. B., & Silva, N. (2018). Resiliência no trabalho no campo da Psicologia: Um estudo bibliométrico. *Revista Psicología desde el Caribe*, 35, 1–17.
- Forján, R., & Morelato, G. (2018). Estudio comparativo de factores de resiliencia en docentes de contextos socialmente vulnerables: Comparative study related to resilience factors generated on teachers who work in vulnerable contexts. *Psicogente*, 21(40), 277–296. <https://doi.org/10.17081/psico.21.40.3075>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). <http://www.ibge.gov.br/home/>
- León, H., Alonso, J., Montes, C, Francisco, J., González, R. Ulises, O., Zamora, C., Alejandro, I. & Santiago, S. (2020). Resiliencia: Diferencias entre estudiantes universitarios y jóvenes trabajadores. *Pensamiento Psicológico*, 18(1), 21–30. <https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI18-1.rdeu>

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13. <https://titusngdotcom.files.wordpress.com/2013/01/putting-organizational-resilience-to-work.pdf>
- Martins, M. C. F. (2015). Resiliência no trabalho. In: P. Bendassolli, & J. E. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 581–587). Casa do Psicólogo.
- McCann, C., Beddoe, E., McCormick, K., Huggarg, P., Kedge, S., Adamson, C. & Huggard, J. (2013). Resilience in the health professions: A review of recent literature. *International Journal of Wellbeing* 3(1), 60–81.
- McLarnon, M. J. W., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 63–73. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000084>
- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional: Una revisión teórica. *Alma Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13–24.
- Nardi, H. C. (2015). Subjetividade e Trabalho. In: P. Bendassolli, & J. E. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 635–640). Casa do Psicólogo.
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperriere, A., Mayer, R., & Pires, A. (2012). *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Vozes.
- Sampiere, R. H.; Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ª Ed. McGraw-Hill.
- Siebra, L. M. G. (1999/2000). Considerações teóricas acerca da utilização da pesquisa qualitativa. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 7, n. 1/2, p. 30–39.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Artmed.
- Souza, E. C. & Meireles, M. M. (2018). Olhar, escutar e sentir: Modos de pesquisar-narrar em educação. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 15(39), 282–303. <http://dx.doi.org/10.5935/2238-1279.20180034>
- Tugade, M. M, & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies*, 8(3), 311–333. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9015-4>
- Vaconcelos, I. F. F. G. de, Cyrino, A. B., Carvalho, L. A. de, & d'Oliveira, L. M. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: A institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 377–389.
- Wald, J., Taylor, S., Asmundson, G. J. G., Jang, K. L., & Stapleton, J. (2006). *Literature review of concepts: Psychological resiliency*. Defence Research and Development Canada–Toronto.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Cornell University Press.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Data de submissão: 18/05/2022  
Primeira decisão editorial: 21/12/2022  
Aceite: 24/04/2023