

---

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
Curitiba-PR - Brasil

---

A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS  
ORGANIZAÇÕES

**PAULA PINTO RAMALHO** (UNIFACS) - paulapramalho@uol.com.br  
*MESTRE*

**JAIR NASCIMENTO SANTOS** (UNIFACS) - jair.santos@unifacs.br  
*DOCTOR*

## **A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Resumo: Este estudo investigou como as empresas estão legitimando o assédio moral por meio do discurso da resiliência. Optou-se pelo estudo exploratório, qualitativo, com entrevista semiestruturada individual, presencial, ocorrida em Janeiro e Fevereiro de 2018, tratada por análise de conteúdo. Os entrevistados foram escolhidos através da técnica do *snowball* (Bola de Neve), sendo sete vítimas de assédio moral e três membros de comissão de investigação. Foi revelado que o discurso da resiliência nas organizações concede ao gestor mecanismo para manter comportamentos abusivos, com a anuência do trabalhador que se submete para se manter no ambiente corporativo. A pesquisa traz como limitação a abordagem apenas ao assediado. Espera-se que este estudo contribua para que a academia, profissionais de gestão de pessoas, sindicatos e gestores reflitam sobre o caminho precário que está se estabelecendo nas relações de trabalho, onde as empresas se apropriam de argumentos sofisticados, como o discurso da resiliência, para mascar práticas abusivas como o assédio moral, legitimando este comportamento no cotidiano, que leva ao desgaste, desmotivação, perda de produtividade das equipes, além do adoecimento. Baseados nos dados observados neste estudo, assinala-se a necessidade de outras pesquisas para mensurar resiliência e aprendizagem organizacional.

Palavras chave: Resiliência, Assédio moral

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu mudanças nas últimas décadas. O novo arranjo no mercado promoveu uma redefinição entre capital e trabalho e trouxe novas exigências ao perfil do trabalhador (CIMBALISTA, 2007), que passou a necessitar de características e habilidades que ultrapassam seus limites físicos e psíquicos, culminando à sua exaustão (RIBEIRO et al., 2011). As empresas passaram a requisitar profissionais que aderissem às mudanças, sem resistência, e apresentassem habilidades para atuar nessas situações imprevisíveis mantendo saúde plena e alta produtividade.

Assim, a resiliência passou a ser adotada pela Administração, para definir o grau de resistência do empregado quanto submetido a um evento estressor, sem sofrer abalos, retornando ao seu estado anterior após o estresse. O estudo da resiliência ocorreu em diversas áreas, e teve sua origem na Física, onde era utilizada para trabalhar o grau de elasticidade da matéria ao resistir a um evento estressante sem sofrer deformação permanente. Na Psicologia era utilizada para trabalhar o grau de elasticidade do indivíduo ao resistir uma adversidade e superá-la, se adaptando positivamente a ela.

Nota-se que algumas empresas discursam aos seus empregados que a resiliência é a chave para o sucesso, mas na prática, percebe-se que este discurso remete a tolerância, submissão e aceitação à precarização das relações trabalhistas, que pode levar ao assédio moral. Desse modo, o assédio moral no trabalho se confirma por meio de tratamento abusivo, com ações intencionais repetitivas, que abalam o psicológico do trabalhador, gerando um clima organizacional degradante, hostil, que compromete a motivação dos empregados, além de interferir na produtividade e resultados organizacionais.

Com objetivo de naturalizar e legitimar estas práticas ofensivas, algumas empresas adotam o argumento da resiliência para endossar a permissividade à degradação da relação entre empregador e empregado, permitindo que o assédio moral se torne parte do cotidiano organizacional. Esta exposição demasiada deste trabalhador às situações de risco é desgastante, estressante, e traz consequências negativas para ele e para o sistema organizacional, podendo gerar conflitos, uma vez que não existe resistência absoluta quando se trata de pessoas, pois todos têm seus limites.

Este estudo se propõe investigar a relação entre a resiliência e o assédio moral pois ainda há espaço na literatura para avaliar estas duas temáticas, uma vez que poucos estudos sobre resiliência apresentam as consequências negativas da exposição demasiada do indivíduo aos riscos. Apenas um trabalho foi encontrado com abordagem a estes dois eixos temáticos, mas o objetivo nessa pesquisa não é revisitar a relação entre o assédio moral e a resiliência, que foi objeto de estudo de Bacchi e Pinheiro (2011), mas analisar como esta relação se estabelece no contexto organizacional, verificando a aplicação do discurso da resiliência como meio para prática de assédio moral.

A importância desta pesquisa se dá uma vez que o futuro das relações de trabalho é um tema que vem sendo abordado mundialmente, devido a sua relevância. Em comemoração ao 100º aniversário da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2019, todos os Estados Membros foram convidados a organizar diálogos nacionais sobre o futuro do trabalho, objetivando preparar a organização para assumir com êxito os desafios com relação à justiça social, perante o desafio global de garantir trabalho decente para todos.

O presente projeto de pesquisa propõe o seguinte problema: “Como o discurso da resiliência legitima a prática de assédio moral nas organizações”? A partir do problema de pesquisa e da contextualização, estabeleceu-se como objetivo geral desta dissertação apresentar como as empresas estão sendo permissivas ao assédio moral por meio do discurso da resiliência, pelo olhar dos assediados.

Para desenvolvimento da pesquisa optou-se pelo estudo exploratório, tendo como modelo uma abordagem qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores vítimas de assédio moral ou que foram membros de alguma comissão de investigação sobre assédio moral ocorrido na organização, escolhidos pela técnica do *snowball* (Bola de Neve), devido às dificuldades encontradas para obter os entrevistados pela reserva e desconforto do tema. Como instrumento de coleta, optou-se por realizar entrevista semiestruturada individual presencial, sendo que o anonimato dos indivíduos e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo.

Para fundamentar este estudo, a pesquisa foi desenvolvida em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, onde são apresentados o contexto, objetivo e a relevância do trabalho; O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre resiliência, assédio moral e a relação entre os dois temas, respectivamente, dando sustentação ao trabalho; O terceiro capítulo sobre o método de estudo aplicado; O quarto capítulo traz a análise dos dados coletados e finalmente o quinto capítulo apresenta as considerações finais sobre os achados bem como as recomendações para estudos futuros relacionados ao tema.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 DEFINIÇÃO DE RESILIÊNCIA**

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

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

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

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

A primeira geração de pesquisadores na Psicologia associava a resiliência a invencibilidade, invulnerabilidade, resistência absoluta à adversidade (MASTEN, 2001; ORIOL-BOSCH, 2012; RUTTER, 1993; WERNER, 1995; YUNES, 2003). Porém, os estudos do psiquiatra Rutter (1993) concluíram que a ideia resistência absoluta era equivocada e desse modo, a segunda geração de pesquisadores associaram a resiliência à adaptação positiva e superação (CARVER, 1998; DYER, MCGUINNESS, 1996; IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017; JACKSON, FIRTKO, EDENBOROUGH, 2007; JUNQUEIRA, DESLANDES, 2003; LARANJEIRA, 2007; PINHEIRO, 2004; POLETTO, KOLLER, 2008; RIBEIRO et al. 2011; SILVA, ELSÉN, LACHARITÉ, 2003; TUGADE, FREDRICKSON, 2004; YUNES, 2003).

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

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

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

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

## 2.2 DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Embora o assédio moral exista desde as primeiras relações de trabalho, somente na década de 90 foi considerado um fenômeno preocupante nas organizações, devido aos impactos econômicos que ele apresentava (SUÁREZ, 2002). Os primeiros estudos foram realizados por Konrad Lorenz, avaliando o comportamento de animais de pequeno porte, que quando ameaçados por animais maiores, desenvolviam comportamento agressivo, sendo denominado de mobbing (GRZYBOVSKI, MOZZATO, GUEDES, 2010). O tema ficou conhecido através do estudo de Leymann (1990), sendo definido como uma comunicação hostil, antiética e sistemática, dirigida a uma vítima indefesa, desamparada, gerando um terror psicológico.

O assédio moral no trabalho passou a ser abordado em outros ramos como Medicina, Direito e Administração (BACCHI e PINHEIRO, 2011; FREITAS, 2001; GUIMARÃES, CANÇADO, 2013; GUIMARÃES, RIMOLI, 2006; HIRIGOYEN, 1998; SUÁREZ, 2002;

VASCONCELOS, BERTINO, 2017). Existem muitas definições para o assédio moral no trabalho, mas no geral configura-se como ações depreciativas contínuas que acarretam efeitos psicológicos à vítima.

A psicóloga francesa Hirigoyen (1998) definiu como uma conduta abusiva que se manifesta de forma clara por comportamentos, palavras, atos, gestos, que causam abalos à personalidade, à dignidade e integridade do indivíduo, devastando o clima de trabalho e caracteriza-se pela intencionalidade em desqualificar e fragilizar a vítima (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 1998; LEYMAN, 1990, 1996), com objetivo de neutralizar seu poder nas relações sociais e laborais, levando-a a uma despersonalização.

Para Suárez (2002, p.285) “o assédio moral é um comportamento não desejado que tem como objetivo atentar contra a dignidade da pessoa e criar um entorno intimidatório, hostil, degradante, humilhante e ofensivo”. Para Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010, p.73), o assédio moral no trabalho “constitui-se numa manipulação mal-intencionada insidiosa oriunda das pressões originadas pela organização do trabalho, a qual afeta o equilíbrio psíquico e a saúde mental das vítimas”.

Para ser considerado assédio faz-se necessário haver temporalidade, intencionalidade, direcionalidade, repetitividade, habitualidade, limites geográficos, degradação deliberada das condições de trabalho, repetição da conduta ofensiva, sistemática e duradoura (BARRETO, HELOANI, 2015; FREITAS, 2001; LEYMAN, 1990, 1996). Existem muitas distorções no conceito de assédio moral nas organizações. Um momento mais tenso, de nervosismo ou de mau humor não necessariamente é um assédio moral (FREITAS, 2001).

Para Freitas (2001) e Hirigoyen (1998), o assédio moral pode ocorrer em diferentes setores, advindo do comando hierárquico vertical (ascendente ou descendente) ou horizontal (colegas da mesma hierarquia). Segundo Freitas (2001), o assédio moral vertical descendente (do superior para os subordinados) é o mais frequente devido ao contexto entre o poder e o medo da perda do emprego, que provoca situações dessa natureza.

Para Guimarães e Rimoli (2006), o assédio moral afeta também todas as pessoas que testemunham e observam as agressões em seu local de trabalho, que se tornam vítimas indiretas, uma vez que todo este contexto acarreta estresse aos envolvidos e provoca uma alteração imediata e duradoura nas relações interpessoais, na organização do trabalho e no entorno laboral em seu conjunto. Pressionada ao limite, a vítima se torna desatenta, ineficaz e sensível às críticas (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 1998).

Devido ao medo da denúncia, a impunidade se torna um agravante à prática do assédio moral nas empresas. Para Hirigoyen (1998), as práticas de gestão pouco claras representam uma autorização implícita para os comportamentos individuais perversos. Segundo Constantinescu (2014), a prevenção é a forma mais eficiente de combate ao assédio, através de treinamentos em programas educacionais ou, se já iniciado, através de uma intervenção de um especialista para fazer a mediação.

Já Nogueira e Ferreira (2017) entendem como imprescindível que as organizações atuem positivamente nas atividades de apurar, coibir, punir os responsáveis, sem exceções e identificaram que no Brasil, quase a metade dos estados brasileiros não possuem legislação específica contra o assédio moral, e quatro estados possuem legislações genéricas, ficando sempre a cargo do juiz o entendimento sobre se houve ou não assédio moral, o que dificulta uma padronização no seu tratamento (BACCHI, PINHEIRO, 2011).

### 2.3 A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

O trabalhador necessita apresentar resultados e sobreviver ao novo contexto, com realização do trabalho a qualquer tempo, em qualquer lugar (BARLACH, 2005). Este

trabalhador “resiliente” se expõe ao risco sem ter opção (SUÁREZ, 2002; TEDESCO, 2010) e, pelo medo do desemprego, se torna complacente, indiferente e omissivo, em troca de pequenas compensações (FREITAS, 2001; MORETTO, 2010).

Muitas empresas permitem uma violência indireta ao seu trabalhador, sob um discurso de “tolerância”, segundo Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010) ou “resiliência”, que remete à submissão ou adaptação positiva às adversidades geradas pela própria organização. Para Ribeiro et al. (2011, p.631), faz-se necessário “diferenciar resiliência e subserviência, pois a resiliência não significa adaptação total dos indivíduos ao contexto organizacional, pois isso seria uma submissão”.

Esse trabalhador se adapta a situações adversas não por ser “resiliente”, mas porque a não adaptação pode acarretar em perda do emprego, gerando medo, uma vez que este indivíduo acuado se resigna e cede (CIMBALISTA, 2007). Para Laranjeira (2007, p.330), “o indivíduo resiliente permanece um ser que foi ferido, cuja ferida não está completamente cicatrizada e pode estar mascarada pelo comportamento resiliente.

Esta resiliência “fingida” foi definida por Martineau (1999) como resiliência performativa, pois seria uma performance definida em conformidade com as normas sociais, ou empresariais, com objetivo de agradar ou enganar para garantir a sobrevivência deste indivíduo em troca de um “preço” demasiado alto para sua saúde mental (CIMBALISTA, 2007; IRIGARAY et al., 2016).

Se torna conveniente para as empresas atraírem empregados resilientes, uma vez que, conforme constatado por Bacchi e Pinheiro (2011), a resiliência serve como um instrumento de defesa contra ações negativas, como o assédio moral, que pode ser percebido de maneira mais grave ou menos grave, a depender do grau de resiliência do assediado e da sua capacidade de resistir às pressões. Assim, com empregados mais resilientes ao assédio, as organizações tornam-se ambientes vulneráveis à sua ocorrência.

Diante da permissividade às práticas degradantes nas empresas, o assédio moral tem se naturalizado “como uma espécie de componente do cotidiano” (SARAIVA, 2010, p.13), sendo legitimado através de práticas hostis, abuso de poder e autoritarismo, cabendo aos empregados o papel da submissão, sob o pretexto da tolerância e resiliência. Para os autores Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010, p.70), o assédio moral no trabalho hoje “legitima-se com argumentos mais sofisticados que promovem ao trabalhador a sensação de ansiedade e insegurança em virtude das profundas mudanças socioeconômicas induzidas pela globalização”. Segundo Moretto (2010, p.62), no contexto atual, “o trabalhador é considerado pela sua capacidade de ser produtivo e de sobreviver à situação de pressão ou de estresse”.

Segundo Anjos, Grzybovski e Machado (2010), gestores despreparados, sem inteligência emocional podem se tornar risco em potencial para o negócio da empresa. O preço que se paga dentro de um contexto de assédio moral é alto, traz prejuízo tangíveis e intangíveis, como o prejuízo à imagem da companhia. Alguns gestores acreditam, segundo Nunes e Tolfo (2013), que a abordagem excessiva, agressiva para obtenção de resultados é um modo de conseguir um desempenho positivo, que pode levar à obtenção de melhores condições na empresa, mas na prática, este efeito é reverso.

Para Barreto e Heloani (2015, p.557), “o abuso de poder cria focos de instabilidade e tensões, o que transforma o lugar de trabalho em um espaço degradado, inseguro e arriscado e que afeta a todos” e para adotar medidas preventivas, faz-se necessário identificar, eliminar, controlar estes riscos não visíveis, desde esclarecimento e sensibilização quanto aos direitos do outro até a adoção de uma política de tolerância zero à violência nas relações laborais.

Os estudos de Vasconcelos e Bertino (2017) identificaram que as situações de assédio nas relações trabalhistas ultrapassam os espaços interpessoais e que a mera pressão de trabalho despropositada assume conotação de abuso do poder razão de seu descabimento. Para os autores, cabe ao empregador, viabilizar um ambiente de trabalho saudável à convivência

social, incentivando condutas éticas e respeitadas, coibindo abusos corporativos, que trazem consequências devastadoras aos envolvidos.

Segundo Ribeiro et al. (2011), o sujeito que se sente ameaçado constantemente vive sob tensão se submete ao trabalho sob pressão, a fim de não cometer erros que possam lhe acarretar punição ou demissão. Mas segundo Oriol-Bosch (2012), aquele profissional que não desenvolve recursos psicológicos suficientes para lidar com as obrigações e deficiências do sistema, desenvolve doenças psíquicas como o estresse, depressão, fobias, dentre outras patologias, em consequência ao fracasso da resiliência individual frente aos conflitos nas tomadas de decisões.

Estas consequências físicas e emocionais decorrentes de exposição prolongada a situação de estresse foi chamada por Rutter (1993), nos estudos da Psicologia, como o alto preço da resiliência, pois embora exista uma promessa otimista quanto a este fenômeno, não deve ser a única resposta para a superação, visto que existem outros fatores distintos que precisam ser levados em conta como variável do comportamento do indivíduo, visto que pessoas supostamente resilientes apresentaram depressão.

Segundo Anjos, Grzybovski e Machado (2010, p.104) as “fachadas bonitas das empresas escondem um sofrimento psicológico, e revela a necessidade de inclusão da dimensão subjetiva e da perspectiva humanística crítica na análise das organizações”. Para os autores, o olhar ao indivíduo se mostra importante para manter a motivação e produtividades visto que a pressão psicológica que aparentemente “impulsiona” as ações deste indivíduo, se mostra ineficaz. As condições físicas são extremamente importantes, mas as condições psicológicas também interferem na sua capacidade produtiva e devem ser observadas.

Segundo Moretto (2010, p.51), “no ambiente competitivo da dinâmica capitalista, o resultado, a produtividade do trabalhador é o que conta para a empresa, e o aspecto humano é relegado a segundo plano, na maior parte das vezes”, visto que o indivíduo é considerado como mais um número. Ribeiro et al. (2011, p.631) informam que cabe aos profissionais de gestão de pessoas “reconhecer a existência dos fatores de risco na cultura das organizações, e se apropriar criticamente e de forma reflexiva destes fatores e de suas consequências tanto para a saúde do trabalhador quanto para o ambiente de trabalho”.

Segundo Amparo et al. (2008), um indivíduo que sofre uma situação de estresse tende a não voltar à forma original, porque ao vivenciar tal experiência, esta será somada às experiências anteriores, e ele não consegue ser o mesmo após ser submetido ao desgaste, que traz consequências à sua saúde e ao seu comportamento. Assim, este discurso da resiliência não se sustenta, uma vez que o empregado que se submete a um estresse demasiado não consegue se manter produtivo e leva consequências negativas desta exposição.

### 3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória. Foram escolhidos como alvo trabalhadores que foram vítimas de assédio moral no trabalho ou que foram membros de alguma comissão de investigação sobre assédio moral ocorrido na organização, identificados pela técnica do *snowball* (“Bola de Neve”), devido ao tema ser delicado. Foi conseguido uma amostra de sete empregados assediados e três empregados participantes de comissão de investigação de assédio moral.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, contendo itens abertos e uma pergunta fechada. O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores de diferentes segmentos na cidade de Salvador/BA. As entrevistas ocorreram de forma presencial, e o anonimato dos indivíduos e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. As entrevistas foram realizadas nos meses Janeiro e Fevereiro de 2018, com 10

empregados, sendo nove do sexo feminino, com predominância da faixa-etária de 42 anos, sendo nove deles com nível de escolaridade superior completo. O tempo médio de empresa dos entrevistados é de quatro anos.

Estas entrevistas tiveram a duração média de quarenta minutos e foram registradas através de gravação digital de áudio e depois realizada transcrição literal das falas dos pesquisados, seguida pela análise do material. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Embora a resiliência seja um fenômeno que possui muitas definições utilizadas por diversas áreas de estudo como a Física, Psicologia, Administração, os entrevistados demonstraram conhecimento do conceito similar ao utilizado na Psicologia, que associa resiliência à adaptação positiva. O campo lexical identificado foi adaptação, adaptar, enfrentamento, superar, reinventar: (Entrevistado 1) “*Resiliência tem haver com [...] senso de adaptação*” ou (Entrevistado 2) “*É a capacidade de se adaptar, é a estratégia de enfrentamento*” ou (Entrevistado 3) “*É a capacidade da pessoa superar as adversidades*” ou (Entrevistado 5): “*É a capacidade de se reinventar diante das dificuldades*”.

Embora todos entrevistados considerem a resiliência como positiva, quando aplicada ao ambiente organizacional, acreditam ser perigosa, confirmando o dito por Moretto (2010), que pela lógica capitalista, o trabalhador deve ser produtivo e sobreviver a situações de pressão ou estresse. As seleções lexicais destacadas foram desespero, medo, muito trabalho, aceitar, explorar, insatisfação: (Entrevistado 1) “*A resiliência real, que acontece nas empresas é a resiliência do desespero, do medo, da necessidade do emprego*” ou (Entrevistado 2) “*Não sei se resiliência é sempre positiva [...] As pessoas que mais se adaptam, são as mais sujeitas ao assédio*” ou (Entrevistado 5) “*Se a pessoa tiver muita resiliência, ela conseqüentemente vai ter muito trabalho*” ou (Entrevistado 6) “*Para mim a intenção [da organização] é exatamente conseguir pegar pessoas que aceitem mais para poder explorarem mais*” ou (Entrevistado 8) “*Essa resiliência aplicada neste contexto organizacional, sinceramente, eu vejo que há muita insatisfação*”.

A resiliência atende aos interesses organizacionais, conforme dito pelo entrevistado que é gestor e preside uma comissão de assédio moral em uma organização. As seleções lexicais encontradas foram a partir de agora será assim, aceitar de forma branda, impor, agir, desafio, dificuldade em aceitar: (Entrevistado 4) “*A resistência [à mudança] ela é muito grande, é um problema na organização, o que a leva a impor em alguns momentos ações para que as coisas aconteçam, olha já que não está havendo cooperação, a partir de agora será assim...*” ou “*A resiliência é a capacidade de você trabalhar ou aceitar de forma mais branda, pensar de que forma você tem que agir, de que forma você tem que lidar com estas situações. É o grande desafio que nós temos que enfrentar hoje diante de todas estas mudanças, e é justamente esta dificuldade que estamos enxergando nos empregados, dentro da organização*”.

O relato deste gestor demonstrou que a real intenção da empresa é manter no quadro empregados “resilientes” para não contestar as decisões organizacionais, conforme dito por Saraiva (2010), que as empresas exigem dos trabalhadores necessidade de adaptações, aceitações, consentimentos tendo como desculpa a otimização de resultados, como encontrado por Ronchi et al (2015), que os gestores possuem um discurso contraditório entre as práticas organizacionais e a qualidade de vida.

Os entrevistados perceberam que a “resiliência” encontrada nos empregados se assemelha a submissão, que foi considerada por Job (2003) e Ribeiro et al (2011) como motivo de sofrimento do trabalhador. As seleções lexicais destacadas foram não falar, não

reclamar, calar, reservada, precisar, disponível, submeter, necessidade, submissão, medo, permitir: (Entrevistado 1) *“Buscava [a empresa] empregados com o perfil de não falar, não reclamar, mais caladas, mais introvertidas, que precisavam do emprego, de preferência que vieram do exterior [...], que são sozinhas, não conhecem as leis brasileiras”* ou (Entrevistado 5) *“O bom profissional [para a organização] é esse, que não se abala, que é submisso, então não vai se negar à coisa do estar sempre disponível ao que eles prezam”* ou (Entrevistado 6) *“Um pai de família que tem filho para criar, vai fazer o que? Ou ele é resiliente, ou vai ficar sem nada...”* ou (Entrevistado 10) *“Algumas pessoas se submetem porque tem medo, por conta da crise do mercado, que acha que não vão conseguir outra coisa, são poucas as pessoas que não permitem”*.

O estudo identificou que o contexto de recessão de mercado favorece a precarização e desvalorização das relações de trabalho, a desqualificação profissional, como dito por Cimbalista (2007) e Moretto (2010), que no contexto capitalista, são exigidos maiores concessões ao trabalhador, e o aspecto humano é relegado a segundo plano. As seleções lexicais destacadas foram atividades não compatíveis, cobrança excessiva, 24 horas disponível, aproveitando, exercer função além do obrigado, não recebia por isso, sobrecarga: (Entrevistado 2) *“Ele me mandava fazer atividades que não eram compatíveis com meu cargo. Me mandava ir para o estoque controlar materiais, arrastar caixas, móveis e eu não conseguia fazer porque sou deficiente física”* ou (Entrevistado 5) *“Na minha realidade ele [o assédio moral] é muito presente, de uma cobrança excessiva e então eu tenho que estar 24 horas disponível, mas eu não fui contratada para estar 24 horas disponível, eu tenho que estar disponível com telefone, WhatsApp, liga 11 horas da noite, 5 horas da manhã, e você tem que responder na mesma hora* ou (Entrevistado 6) *“As organizações estão se aproveitando da necessidade da pessoa de trabalhar e se utilizam de mecanismos que você não se submeteria normalmente, como trabalhar com o salário mais baixo, trabalhar fora de sua jornada, exercer uma função além do que você seria obrigado...”* ou (Entrevistado 7) *“O discurso dela era não faça isso [hora extra], mas depois falava, você sabe que preciso para segunda-feira... Já saí sábado 6, 7 horas da noite, tendo chegado 9 da manhã... comendo lanche, catando os biscoitos das gavetas, porque não tinha onde comer[...] Eu não recebia por isso. Sem falar que emendava a madrugada em casa para atender as loucuras dela [...] para ela nem olhar o relatório”* ou (Entrevistado 9) *“Me botava para pegar 10 horas de estrada sem necessidade, que eu podia ir de avião [...]eu não fui contratada para ser motorista, eu fui contratada para dar resultado”* ou (Entrevistado 10): *“As empresas estão diminuindo o quadro, os funcionários estão sobrecarregados e muitos gestores não sabem lidar muito bem com estas situações de crise”* ou *“Eu já vi profissionais lá sem dormir, que dormiram literalmente dentro da instituição trabalhando, mas no outro dia tinham que estar lá 8 horas da manhã, sem ganhar hora extra, sem ganhar nada, com filho doente, morrendo, com medo de cuidar do filho porque a gestão vai achar ruim...”*

O empregado “resiliente” também está sujeito ao descrédito profissional (Entrevistado 9) *“Ele deixava entender para os outros colegas que eu era incompetente. Já teve em reuniões de todo mundo fazer apresentação e ele deixar a entender que o meu trabalho estava pior que o de todo mundo. O empregado “resiliente” também sofre vexação e constrangimento* (Entrevistado 5) *“Você é incompetente, aos gritos, na frente de quem for...É comum...”* ou (Entrevistado 6) *“Ele me chamou na frente de todas as pessoas e me humilhou”* ou (Entrevistado 7) *“Ela pegava situações particulares e jogava na frente de outras, causando constrangimento... e ainda* (Entrevistado 10): *“A instituição teve que enxugar o quadro e no momento do desligamento, ao invés de chamar um a um, colocou todos os profissionais em uma sala, a diretoria chegou com uma lista, e na frente de todos os colegas, foi dizendo quem ficava e quem saía e o motivo. Humilhação das pessoas até o último minuto”*.

Além disso, ainda foram encontradas situações onde o gestor induzia a vítima ao erro: (Entrevistado 4) "*Constatamos um comportamento deliberado do gestor [...] que alterava as metas do empregado indevidamente com o objetivo de prejudicar seu desempenho na atividade*" ou (Entrevistado 9) "*A meta de todo mundo era normal, a minha era alterada toda hora*".

Os entrevistados percebem uma relação muito tênue entre a resiliência e o assédio moral no trabalho, como observado por Ribeiro et al. (2011). As seleções lexicais encontradas foram resiliência, exploração, linha tênue, visão do empregado, visão do empregador, tênue o limiar da resiliência para o assédio, agressão: (Entrevistado 6) "*Então tem essa linha tênue entre a exploração e a resiliência, e acho que é difícil você identificar até onde vai uma e começa a outra, porque quem está do lado do empregado tem uma visão, e quem está do lado do empregador tem outra...*" ou (Entrevistado 9) "*Eu acho que é muito tênue, o limiar da resiliência para o assédio, mas quando te agride, não é mais ser resiliência, porque tem uma agressão, não tem como ter resiliência*".

As entrevistas apontaram que os gestores praticam ameaças aos seus subordinados, se valendo da crise econômica do mercado para pressioná-los a obedecer às regras impostas, confirmando o dito Moretto (2010), que o trabalhador deve sobreviver a situações de pressão ou estresse. As seleções lexicais encontradas foram tem mais vinte esperando, estou pagando muito para você, deve lealdade a ele, está aqui por ele, tem um monte de gente querendo entrar, quem tem não valoriza, não vão encontrar outra oportunidade vai ser convidado a sair, vista com maus olhos por questionar, cordeirinho, precisa ser resiliente e aceitar tudo: ou (Entrevistado 1) "*Se você não quiser tem mais vinte esperando*" ou (Entrevistado 2) "*Quem não tiver esta capacidade eu acho que vai ser convidado a sair, vai ser colocado a disposição*" ou (Entrevistado 5) "*Tem um monte de gente querendo entrar... Tem tanta gente desempregada, mas quem tem não valoriza...*" ou (Entrevistado 10): "*Toda reunião a gente ouve isso, que o mercado está muito difícil, que vocês não vão encontrar outra oportunidade, então é quase uma lavagem cerebral na pessoa*" ou "*Muitas pessoas acham que é um favor desse grupo que receberam e que precisam ser resilientes de aceitar tudo que vem de lá, inclusive assédio moral*" ou "*As pessoas confundem resiliência com gratidão, acham que aquilo ali é um favor que ele te deu, quando na verdade é um serviço que você está sendo remunerado*".

Os entrevistados informaram que os empregados que se sujeitam não são resilientes, mas fingem que são com o objetivo de agradar para se manterem no emprego, como dito Irigaray et al. (2016) e Martineau (1999), que trata-se de uma resiliência performativa. As seleções lexicais destacadas foram: não fazer, gravar conversa, medo, sair daqui, retaliação, sair de lá, não voltar mais. (Entrevistado 1): "*Eu fingia que estava fazendo o que ele queria*". (Entrevistado 2): "*Eu não conseguia fazer. Mandava outro colega fazer por mim e dizia para ele que eu tinha feito*". (Entrevistado 5): "*Tenho colegas que gravam algumas situações porque dizem que depois vão tomar as devidas providências*" ou "*Está todo mundo meio que querendo fechar ciclos, deixa eu fechar esse ciclo para sair daqui*".

Foi dito por todos os entrevistados que o assédio moral e o ambiente tenso das organizações provocaram sofrimento e adoecimento aos envolvidos, confirmando o dito por Amparo et al. (2008), Job (2003), Oriol-Bosch (2012), Ribeiro et al. (2011). As seleções lexicais destacadas nas falas dos entrevistados que confirmam esta afirmativa são: insuportável, enxaqueca, dor de estômago, alergia, insônia, adoecer, insuportável, fragilizar, abalo psicológico, sofrer, ânimo, nervoso, depressão, devastado, explodir, perder o equilíbrio, tremer, taquicardia, coração disparar, gagueira, agressiva, crise de choro, insônia, estresse, esquecimento, dor nas costas, sobrecarga, tique nervoso, tomar remédio para conseguir trabalhar: (Entrevistado 2) "*Eu cheguei no insuportável. Errei em não ter gritado antes*" ou (Entrevistado 5) "*Tem total histórico de adoecimento [na equipe], faltas por estar doente, as*

*peessoas chegam sem ânimo para ir trabalhar, as pessoas chegam lá e começam a ter enxaqueca, dor de estômago, alergia, insônia, que a gente fala que insônia" ou (Entrevistado 9) "Então eu suava, a minha mão, eu gaguejava, então quando eu comecei a perceber problemas de saúde, eu comecei a ficar preocupada, eu estava extremamente agressiva com meu esposo quando chegava em casa" ou "Eu tentava obedecer ao que ele [o gestor] estava falando, só que o obedecer a ele, me adoeceu" ou (Entrevistado 10): "Você vê alguns colegas manifestarem no corpo isso, então acontece, de colega tomar remédio para conseguir trabalhar".*

As entrevistas revelaram que a permissividade às práticas degradantes das relações de trabalho implica em perda de produtividade, rotatividade, perda de capital intelectual, batalhas judiciais, gastos com indenizações, clima organizacional ruim, como previsto por Freitas (2001), Leymann (1990) e Guimarães e Caçado (2013). As seleções lexicais encontradas foram: falta por doença, sem ânimo, perda do prazer de trabalhar, desmotivados, resultados catastróficos, pânico, medo, processo trabalhista, baixa produtividade, rotatividade.

(Entrevistado 5) *"Tem muitas faltas por estarem doentes, as pessoas chegam sem ânimo para ir trabalhar"* ou (Entrevistado 8) *"Então, a gente vê um monte de gente desmotivada, que para mim é a pior coisa que pode acontecer dentro de uma organização, você ter os empregados desmotivados, e aí consequentemente os seus resultados vão ser catastróficos"* ou (Entrevistado 9) *"Eu não queria trabalhar, o ânimo, a alegria que eu tinha de trabalhar virou um pânico, porque não era mais o prazer que eu tinha antes, eu tinha medo, eu tinha medo" ou "Quando a pressão do gerente, da empresa passa a ser oxidativo, aí é prejudicial, o rendimento não tem como a ser alto, porque a pessoa vai ter problema de saúde. Você vai entrar em baixa produtividade, porque depressão baixa a produtividade"* ou (Entrevistado 10) *"Ultimamente está tendo mais rotatividade, mesmo na crise... Alguns profissionais não se adaptam de jeito nenhum..."*

As entrevistas confirmaram o dito por Freitas (2001), Barreto e Heloani (2015). As seleções lexicais destacadas nas falas são: ambiente igualitário, ambiente humanizado, individualizado, desvalorização do humano, desvalorização profissional, sujeito menos visto, ser humano, impessoais, subestimar, um número a mais: (Entrevistado 5) *"É uma desvalorização do ser humano e principalmente do profissional que ali existe"* ou *"Cada vez mais tem que produzir e acho que aí cada vez mais o sujeito é menos visto enquanto sujeito e enquanto ser humano"* ou (Entrevistado 8) *"As empresas estão muito mais impessoais, e isso tem um reflexo latente na finalização do cumprimento de metas, no atingimento de metas"* ou (Entrevistado 9) *"Subestimam aquela capacidade que você tem de raciocínio, simplesmente tratam você como um número a mais, para simplesmente cumprir tabela, mas não é assim..."*

Assim, este estudo confirmou através da percepção de empregados que sofreram assédio moral no trabalho, que a resiliência no contexto organizacional se dá como uma máscara para permitir e legitimar a degradação da relação de trabalho, que leva ao assédio moral, considerado por Moretto (2010) como marginalização social que no ambiente competitivo relega o aspecto humano a segundo plano. As entrevistas revelaram a necessidade de obter um olhar mais humanizado aos empregados visto que a manutenção deste discurso da resiliência remete a submissão e medo, baixa a produtividade e deve ser remodelado pela Administração.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo visou apresentar a relação do discurso da resiliência com o assédio moral, uma vez que foi evidenciado pelos entrevistados que as empresas discursam a resiliência como positiva para adaptação ao mercado, quando na verdade querem empregados que se sujeitam à adaptação da precarização das relações de trabalho, que levam ao assédio moral.

Os gestores realizam práticas de desqualificação, descrédito, situações vexatórias, constrangimento, indução ao erro, previsto no embasamento teórico. Este estudo trouxe ainda como contribuição que a situação econômica do país corrobora com condutas inadequadas, que levam ao assédio moral no trabalho. Percebeu-se que as empresas estão se tornando permissivas a comportamentos inadequados na gestão, o que culmina em apoio ao assédio moral.

Desse modo, este estudo revelou que o discurso da resiliência legitima a prática de assédio moral nas organizações através da naturalização de condutas abusivas, sob pretexto de obediência, tolerância, objetivando aceitação e consentimentos deste trabalhador a situações que extrapolam o contrato de trabalho, através de um tratamento desrespeitoso, hostil, por meio de um clima organizacional baseado em medo e tensão. Os trabalhadores não conseguem resistir por muito tempo a este ambiente que leva ao esgotamento físico e psíquico, adoecimento, configurando o assédio moral. Assim, a resiliência está sendo utilizada como forma de institucionalizar a exploração aos empregados nas organizações.

O objetivo geral deste estudo foi alcançado, uma vez que foi apresentado pelos assediados que algumas empresas estão estimulando práticas autoritárias na sua gestão, colocando no poder gestores sem preparo para lidar com equipes, corroborando com violência moral, com agressões verbais, condutas inadequadas, estímulo à competição entre os empregados. Algumas empresas têm priorizado a contratação de profissionais submissos e que necessitam do emprego, para que se submetam a este contexto, sendo conveniente para elas terem empregados “resilientes” que suportem estas práticas.

A percepção dos entrevistados sobre a resiliência encontrada nas organizações se assemelha ao conceito de “resiliência performativa”, onde os empregados fingem que são resilientes, mantendo conformidade com as orientações do gestor apenas para agradar ou enganar, objetivando garantir sua manutenção na empresa, mas eles não concordam com o contexto, sofrem com a situação e alguns boicotam a empresa.

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

Espera-se que este estudo possa contribuir para que a academia, profissionais de gestão de pessoas, sindicatos e gestores reflitam sobre o caminho precário que está se estabelecendo nas relações de trabalho em virtude das mudanças oriundas da globalização, onde as empresas se apropriam de argumentos sofisticados, como o discurso da resiliência, para mascar práticas abusivas como o assédio moral, legitimando este comportamento no cotidiano, que leva ao desgaste, desmotivação, perda de produtividade das equipes, além do adoecimento. Faz-se necessário o resgate do respeito e dignidade do trabalhador no ambiente de trabalho.

Baseados nos dados observados neste estudo, assinala-se a necessidade de outras pesquisas para mensurar resiliência e aprendizagem organizacional.

## REFERÊNCIAS

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

ANJOS, Losangeles Sutil Guerreiro; GRZYBOVSKI, Denize; MACHADO, Rebel Zambrano. O gestor narcisista destrutivo e o assédio moral nas empresas humanísticas. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio Moral no Trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 91-118.

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

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

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

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc**, São Paulo, n.123, p.544-561, jul./set. 2015.

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

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

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

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

CONSTANTINESCU, Viorel. Mobbing: psychological terror in the workplace. **International Conference os scientific paper**, Brasov, may. 2014.

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

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun.2001.

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

GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise Rebelato e GUEDES, Jones Gabriel. Assédio moral no trabalho: contextualizando a violência perversa. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio Moral no Trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 67-90.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183-191, mai./ago. 2006.

GUIMARÃES, Carmelita Angélica; CANÇADO, Vera L. Desvelando Consequências do Assédio Moral: a voz do assediado. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO-ANPAD, 2013. Brasília. 2013. p.1-4.

GUIMARÃES, Carmelita Angélica; CANÇADO, Vera L; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho. Assédio moral no trabalho e suas consequências: estudo de caso em instituição federal do ensino superior. **Revista de Administração**, São Paulo, v.51, n.2, p.151-164, abr./jun. 2016.

HELOANI, Roberto. Pensata- Assédio Moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 10, p.1-8, jan./jun.2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien**. Syros, Paris,1998.

HORNE III, John F.; ORR, John E. Assessing behaviors that create resilient organizations. **Employment Relations Today**, v. 24, n. 4, p. 29-39, dez. 1997.

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

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

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

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

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

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

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims. Stockholm**, v.5, n.2, p.119-126, dez.1990.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

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

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

MORETTO, Cleide Fátima. O mercado de trabalho e o assédio moral: discussões no entorno da economia do trabalho. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio Moral no Trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 49-66.

NOGUEIRA, Rafael Maia; FERREIRA, Raphael Rodrigues. A sistematização legislativa do assédio no âmbito das Administrações Públicas Estaduais no Brasil. In: ENGPR 2017-ANPAD, Curitiba, 2017.p.1-9.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência de assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e secretariado**. São Paulo, v.4, n.2, p.90-113, jul./dez, 2013.

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

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

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

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

RODRIGUES, Miriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem a sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.285-301, abr./jun. 2014.

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

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

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

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Assédio moral: encarando o *iceberg*. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio Moral no Trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 11-15.

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

SUÁREZ, Óscar Arroyuelo. La violencia psicológica en el lugar de trabajo en el marco de la Unión Europea. **Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales**, n.7, v.2, p.279-296. 2002.

TEDESCO, João Carlos. O mundo do trabalho: centralidade e mediação social. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio Moral no Trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 27-48.

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

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.13, n.4, p.822-851, out./dez. 2015.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; BERTINO, Rafaela Maria Jose. Limites do poder diretivo do gestor nas relações de trabalho: Uma análise de casos de assédio moral e profissional. ENGPR 2017-ANPAD, Curitiba, 2017.p.1-9.

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

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