

# Nem Todos os Dias Serão Bons: Revisão Sistemática da Resiliência Individual no Trabalho

Michel Barboza Malheiros<sup>1</sup>, Vanessa Piovesan Rossato<sup>2</sup>,  
Taís de Andrade<sup>3</sup>, Simone Alves Pacheco de Campos<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7076-4258> / Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7165-4712> / Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7870-6909> / Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

<sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9627-7677> / Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

## Resumo

A resiliência tem sido cada vez mais investigada, devido ao seu impacto positivo no ambiente laboral. Assim, o objetivo deste estudo reside em analisar o cenário da produção científica da resiliência individual no trabalho, com vistas a apresentar um panorama atual de estudos e que inspiraram a proposição de uma agenda com novas possibilidades de pesquisas. Por meio da combinação da revisão sistemática com análise bibliométrica, os dados foram coletados na Web of Science. Os resultados revelaram um crescimento considerável de publicações iniciado em 2002. Além disso, foi constatado que a estrutura intelectual e conceitual do campo está organizada em conceitos positivos, como engajamento e desempenho, e negativos, como assédio, exaustão e estresse. O estudo avança na compreensão da temática ao explorar sua estrutura conceitual e intelectual, identificando lacunas de pesquisa, além de elucidar tendências e oportunidades futuras.

**Palavras-chave:** resiliência no trabalho, resiliência, revisão sistemática.

## Not All Days Will Be Good: Systematic Review of Individual Resilience at Work

### Abstract

Resilience has been increasingly investigated, given its positive impact on the work environment. Thus, the aim of this study is to analyze the landscape of scientific production on individual resilience at work, with a view to presenting a current overview of studies that inspired the proposal of an agenda with new research possibilities. By combining a systematic review with bibliometric analysis, data were collected from the Web of Science. The results revealed a considerable growth in publications that began in 2002. Furthermore, it was possible to verify that the intellectual and conceptual structure of the field is structured around positive concepts, such as engagement and performance, and negative ones, such as harassment, exhaustion and stress. The study advances the understanding of the topic through knowledge of its conceptual and intellectual structure, identifying research gaps, in addition to elucidating future trends and opportunities.

**Keywords:** resilience at work, resilience, systematic review.

## No Todos Los Días Serán Buenos: Revisión Sistemática de la Resiliencia Individual en el Trabajo

### Resumen

La resiliencia ha sido cada vez más investigada, dado su impacto positivo en el ambiente laboral. Así, el objetivo de este estudio es analizar el panorama de la producción científica sobre la resiliencia individual en el trabajo, con el fin de presentar un panorama actual de los estudios que inspiraron la propuesta de una agenda con nuevas posibilidades de investigación. Combinando una revisión sistemática con un análisis bibliométrico, los datos se recopilaron por medio de Web of Science. Los resultados revelaron un crecimiento considerable en las publicaciones a partir de 2002. Además, se pudo verificar que la estructura intelectual y conceptual del campo se estructura en torno a conceptos positivos, como compromiso y desempeño, y negativos, como acoso, agotamiento y estrés. El estudio avanza en la comprensión del tema a través del conocimiento de su estructura conceptual e intelectual, identificando vacíos de investigación, además de dilucidar tendencias y oportunidades futuras.

**Palabras clave:** resiliencia en el trabajo, resiliencia, revisión sistemática.

Turbulento, difícil, incerto, desafiador, instável... Soa familiar? Tais condições acontecem diariamente, e o fato é que coisas ruins acontecem e nem todos os dias serão bons (Caza & Milton, 2012). Ser capaz de lidar com os contratemplos e as mudanças no ambiente de trabalho, coloca em pauta a forma como os indivíduos reagem a esses aspectos e lança luz a um olhar mais sensível sobre até que ponto eles suportam, superam ou se acomodam frente às adversidades (Caniëls et al., 2022).

De acordo com Southwick et al. (2014), a resiliência é uma construção complexa, e a sua definição é diferente em contextos organizacionais, familiares, sociedades, culturas e individuais. Ao considerar a perspectiva do indivíduo no trabalho, a resiliência é definida como uma trajetória de desenvolvimento do indivíduo caracterizada pelas competências pessoais e profissionais demonstradas após e/ou durante experiências de adversidade (Caza & Milton, 2012). Estudos posteriores (e.g. Chikobvu & Harunavamwe, 2022; Stoverink et al., 2020), pontuaram que a resiliência contempla manifestações afetivas, comportamentais e psicológicas de adaptação positiva e crescimento profissional no trabalho, possibilitando que os indivíduos sejam autoconfiantes, tenham coragem, encontrem um propósito e mantenham esperança para enfrentar os momentos adversos.

Ao refletir sobre o aspecto positivo desse construto, a resiliência no trabalho é amplamente debatida na Psicologia Positiva (Lang et al., 2021), no Comportamento Organizacional Positivo (Douglas & Pittenger, 2020; Luthans, 2002) e nos Estudos Organizacionais Positivos (Caza & Milton, 2012). Nessas perspectivas teóricas, a resiliência se revela como uma capacidade positiva do indivíduo de enfrentar as adversidades do trabalho, adaptando-se a elas, regulando sua saúde mental e aumentando a percepção de bem-estar (Coutu, 2002; Giordano et al., 2022). O movimento dos Estudos Organizacionais Positivos (EOP), preocupa-se com os aspectos saudáveis das organizações em oposição às adversidades (Caza & Milton, 2012). Estes autores explicam que essa corrente de estudos se concentra em analisar o desempenho organizacional e individual excelente, com atenção especial às capacidades humanas, à vitalidade e à resiliência. Nesse sentido, a resiliência no trabalho reflete as experiências dos indivíduos, caracterizadas pelas competências manifestadas e pelo crescimento profissional apresentado, após vivências de adversidades no contexto laboral (Milton & Caza, 2012), instigando manifestações psicológicas, comportamentais e afetivas de enfrentamento e adaptação às adversidades (Ford, 2018).

Os EOP sugerem pensar na resiliência no trabalho sob o enfoque de dois aspectos: i) resiliência como ativos (características relacionadas ao conhecimento, às relações sociais e às habilidades) e, ii) resiliência como processo adaptativo (voltado a características para enfrentar o estresse e resolver problemas) (Caza & Milton, 2012). Em discussão análoga, Giordano et al. (2022) ponderam que a resiliência envolve os fatores de proteção, considerados como ativos que o indivíduo possui e envolvem características como domínio, autoeficácia, inteligência e habilidades de enfrentamento. Já os fatores de risco se referem às influências contextuais, como, por exemplo, familiar, organizacional, social, econômico, psicológico, entre outros, podendo causar danos sociais, como: condições de pobreza, rupturas familiares, doenças laborais entre outros (Chikobvu & Harunavamwe, 2022; Walpita & Arambepola, 2020). Por essa razão, esses autores explicam que os fatores contextuais implicam diretamente na capacidade de ser resiliente, pois esses fatores contribuem para as experiências

positivas e negativas dos indivíduos.

Alguns estudos destacam que a definição de resiliência emerge de duas perspectivas principais: em primeiro lugar, a resiliência requer uma condição prévia de algum evento estressor ou exposição a uma ameaça; em segundo lugar, implica adaptação positiva do indivíduo diante dessa exposição (Luthar & Cicchetti, 2000; Vasconcelos, 2018). É importante ressaltar que, diante dessas adversidades, o indivíduo pode buscar e receber apoio para enfrentá-las e adaptar-se a elas (Peng et al., 2021). Isso ocorre porque, especialmente em ambientes como o de trabalho, os indivíduos estão frequentemente expostos a situações estressantes, como assédio e conflitos interpessoais, entre outros. Portanto, a capacidade de resiliência de um indivíduo depende da combinação de seus próprios recursos de enfrentamento e dos recursos disponibilizados pela organização (Udod et al., 2021). Além disso, é importante considerar que a capacidade de ser resiliente varia de um indivíduo para outro, dependendo do contexto e dos desafios específicos aos quais estão expostos (Southwick et al., 2014).

Por essa razão, cabe às organizações promover práticas para evitar esse tipo de situação e proporcionar caminhos que auxiliem o trabalhador no enfrentamento e adaptação (Peng et al., 2021; Southwick et al., 2014). Nesse sentido, os determinantes da resiliência incluem múltiplos fatores, quais sejam: sociais, psicológicos, biológicos, culturais e organizacionais (Vasconcelos, 2018) que interagem entre si para determinar como um indivíduo irá responder às situações estressantes (Southwick et al., 2014).

Dessa forma, para construir a resiliência no ambiente de trabalho, é essencial que haja suporte organizacional e social, reconhecimento das situações adversas, contribuição para definir estratégias de enfrentamento que, em sua conjuntura, ajudem os indivíduos no enfrentamento (Udod et al., 2021). O que torna algumas pessoas mais resilientes do que outras seriam melhores sistemas de apoio, melhores oportunidades, melhores relacionamentos e outros fatores que interagem entre si (Southwick et al., 2014).

Frente ao exposto, a resiliência no trabalho tem sido associada positivamente ao aumento de resultados organizacionais e pessoais, como maiores índices de satisfação, redução de estresse e assédio no trabalho (Arshad et al., 2021), bem-estar e suporte organizacional (Gomide Júnior et al., 2015), maior manifestação de comportamentos inovadores (Caniëls et al. 2022), regulação das emoções (Chikobvu & Harunavamwe, 2022), além de proteção contra adversidades e eventos estressores que podem levar ao adoecimento (Meseguer-de-Pedro et al., 2019).

Ao considerar essas evidências, Chikobvu e Harunavamwe (2022) sinalizam que as condições adversas ocasionam a perda de recursos pessoais dos trabalhadores e os deixam mais sensíveis ao adoecimento, podendo prejudicar o desenvolvimento da sua capacidade de resiliência. Isto coloca em questão, a eficácia das estratégias e práticas de gestão de pessoas para melhorar a resiliência dos indivíduos (Caniëls et al. 2022; King et al., 2016). Para D’Cruz e Noronha (2018), a resiliência do indivíduo revela uma mudança de paradigma, deslocando o foco da ‘fraqueza do trabalhador’ para as suas forças para enfrentar e adaptar-se de modo positivo a novos contextos. A literatura, outrossim, sinaliza que indivíduos resilientes encaram e compreendem o mundo com mais firmeza e buscam dar sentido às dificuldades e soluções aos problemas ao invés de entrar em desespero (Caniëls et al., 2022; Caza & Milton, 2012; Coutu, 2002).

Apesar de sua natureza complexa e de ser um construto

multinível (Storvenik et al., 2020), e de as evidências apontarem que a resiliência é um construto positivo que contribui para o enfrentamento das adversidades, ela ainda carece de uma compreensão mais aprofundada no que tange à resiliência psicológica individual dos trabalhadores. Isso é notório em revisões anteriores (p. ex.: Conz & Magnani, 2020) em que o foco reside na organização como sendo resiliente e da relação de outras variáveis do trabalho (e.g. desempenho). Baseado nisso, existe uma lacuna no que concerne à compreensão da estrutura conceitual e intelectual subjacente da produção científica da resiliência com ênfase no indivíduo na área da Administração e Negócios.

A partir disso, esta revisão sistemática com análise bibliométrica foi conduzida na Web of Science, partindo do seguinte problema: “Qual é o cenário da produção científica no campo da resiliência individual no trabalho?”. Com isso, o objetivo do estudo é analisar o cenário da produção científica da resiliência individual no trabalho, com vistas a apresentar um panorama atual dos estudos e que inspiraram a proposição de uma agenda com novas possibilidades de pesquisas.

Após a definição dos termos de busca para a pesquisa na base de dados, não foram encontradas revisões sistemáticas com a mesma proposta, o que justifica a relevância e originalidade deste estudo. Por conseguinte, destaca-se uma contribuição para a área de Administração, ao ser explorada a evolução do campo, estrutura conceitual e intelectual, os desafios e oportunidades futuras, que possibilitaram o delineamento de uma agenda, a partir das lacunas identificadas, que contribuem para a compreensão e ampliação do campo investigado. Estudos de revisão, como o aqui proposto, são essenciais para o desenvolvimento de um campo científico, pois contribuem para uma síntese sistemática sobre um determinado domínio de estudos, possibilitando maior entendimento, identificação de caminhos inexplorados e a sinalização de novos direcionamentos (Tranfield et al., 2003).

## Método

Essa pesquisa combina uma revisão sistemática da literatura (RSL), utilizando o protocolo de Tranfield et al. (2003), com análises bibliométricas de Zupic e Čarter (2015), realizada em janeiro de 2023. O protocolo de Tranfield et al. (2003) para a RSL, direciona o foco do estudo, iniciando-se pelo problema de pesquisa, seleção da amostra, definição de estratégias de busca, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão para selecionar os artigos, buscando assegurar a objetividade da revisão (Tranfield et al., 2003). Além disso, esses autores explicam que o protocolo é suficiente para mapear e avaliar a estrutura conceitual e intelectual de um determinado domínio de estudos a partir de um problema de pesquisa estabelecido, o que pode contribuir para o desenvolvimento do campo. Tais acepções são reforçadas na RSL de Obregon et al. (2021), em que os autores inferem sobre a sua relevância para estudos desta natureza. Já o protocolo de análise bibliométrica de Zupic e Čarter (2015) auxiliam os pesquisadores na realização de análises para compreender características sobre as publicações em um determinado campo de estudos.

Assim, o primeiro estágio do protocolo refere-se ao planejamento da RSL. Nesta etapa, são definidos o problema de pesquisa e as primeiras *strings* de busca (palavras-chave). Para nortear a realização da RSL, estabeleceu-se o seguinte problema: “Qual é o cenário da produção científica no campo da resiliência individual no trabalho?”. Para a primeira busca na base de dados da Web of Science, a mesma foi realizada para

averiguar a existência de possíveis RSL sobre essa temática. Em caso positivo, é necessário justificar a necessidade de construir outra revisão e, em caso negativo, a construção da RSL representará a sua originalidade. A escolha por esta base de dados deve-se à sua grande relevância e por ser uma fonte de dados mais acadêmica e por abrigar um grande volume de periódicos de alto impacto (Chadegani et al., 2013). Desse modo, as strings criadas foram inspiradas na temática resiliência no trabalho. Para identificar a existência de outras RSL foram criadas *strings* de busca inspiradas no termo “revisão sistemática da literatura”.

As *strings* definidas foram as seguintes: TI=(((“*resilience at work\**” OR “*workplace resilience\**” OR “*resilience\**”) AND (“*systematic literature review*” OR “*literature review*” OR “*systematic review*”))). Ressalta-se que a unidade de análise foi o título (TI). Para esta etapa, não foram definidos limites temporais, para garantir maior abrangência do campo investigado. Foram retornados 44 artigos. Foram adotados como filtros as áreas “*management*”, “*business*” e “*psychology applied*”, localizadas na aba Web of Science Categories. Retornaram 30 artigos, os quais foram lidos na íntegra para averiguar o tipo de revisão que tratava cada artigo. Deste total, foi encontrada uma revisão sistemática com foco na resiliência organizacional (Conz & Magnani, 2020). O restante das RSL, abordou a resiliência em contextos de cadeias de suprimentos e relacionadas à outras variáveis organizacionais. Apesar da existência de uma revisão sistemática de abordagem na organização, a realização desta RSL é justificada por abordar a resiliência no trabalho considerando, especificamente, a perspectiva do indivíduo.

O segundo estágio do protocolo refere-se à condução da RSL. As *strings* de busca para a resiliência no trabalho foram mantidas: TI=(((“*resilience at work\**” OR “*workplace resilience\**” OR “*work\**” AND “*resilience\**”))). Nesta etapa, as strings relativas à revisão (“*systematic literature review*” OR “*literature review*” OR “*systematic review*”), foram removidas para buscar os artigos teórico-empíricos que irão compor a amostra. Nesta etapa também não foi delimitado o período temporal, para se ter maior abrangência das publicações sobre o construto investigado. O resultado preliminar totalizou 935 estudos. Os primeiros filtros para a seleção dos artigos, referem-se aos filtros por área, na aba Web of Science Categories com os termos “*management*”, “*business*” e “*psychology applied*”, e tipo documental (*articles*), retornando  $n = 95$  estudos. Neste estágio, ocorreu a avaliação da literatura para identificar os artigos que farão parte da amostra preliminar da revisão (Tranfield et al., 2003). Para melhor delimitar esta etapa, foi estabelecido um critério de inclusão, e os artigos que não atenderam a este critério, foram excluídos da amostra. O critério de inclusão na amostra foi o seguinte: ter como tema central do estudo a resiliência individual. Todos os artigos foram lidos quanto ao título, resumo e palavras-chave para verificar a aderência quanto ao critério estabelecido. Com isso, cinco estudos foram excluídos, sendo a amostra final composta por  $n = 90$  estudos válidos.

O terceiro estágio diz respeito à elaboração do relatório e da divulgação dos resultados obtidos (Tranfield et al., 2003). Dessa forma, dois indicadores foram considerados para a análise: indicadores bibliométricos e indicadores de conteúdo. Ressalta-se que esses indicadores, bem como as suas categorias constituintes, foram criados durante a leitura dos artigos. O primeiro indicador refere-se a variáveis como: perfil do campo, distribuição anual das publicações e *top 5* mais citados. Já o segundo indicador de análise (conteúdo) refere-se a estrutura

intelectual (redes de cocitação - historiografia), a estrutura conceitual (com a análise fatorial do corpus, por meio das palavras-chave) e a proposta de uma agenda de pesquisa. Os indicadores definidos foram analisados por meio do pacote Bibliometrix e Biblioshiny, desenvolvidos em linguagem R (Aria & Cuccurullo, 2017). O Bibliometrix é capaz de completar e analisar todo o processo de análise da literatura e fluxo de dados (Aria & Cuccurullo, 2017). Já o Biblioshiny, de acordo com os autores, faz o uso do pacote “shiny” para encapsular o código central do Bibliometrix, possibilitando a criação de uma estrutura de análise de dados on-line, viabilizando a criação de análises sistemáticas relevantes para um determinado campo do conhecimento (Aria & Cuccurullo, 2017). A Tabela 1, apresenta uma síntese do processo de revisão sistemática em que, na primeira coluna, apresenta-se os estágios, na segunda coluna apresenta-se a definição do protocolo de RSL, na terceira coluna apresenta-se a análise da etapa bibliométrica e, por fim, as etapas da pesquisa.

**Tabela 1**

*Síntese do processo de revisão sistemática percorrido*

Estágios	Revisão Sistemática da Literatura (Tranfield et al., 2003)	Análise Bibliométrica (Zupic & Čarter, 2015)	Etapas da pesquisa
Estágio 1: Planejamento e identificação de revisões	Identificação da existência de revisões e planejamento da revisão	Definição do problema, objetivo de pesquisa e base de dados. Optou-se por não estabelecer limite temporal na Web of Science: TI=((“resilience at work*” OR “workplace resilience*” OR “resilience*”) AND (“systematic literature review” OR “literature review” OR “systematic review”)) Filtrado por “management” OR “business” OR “psychology applied” n = 30 Excluídas as 30 revisões.	Objetivo: o objetivo do estudo é analisar o cenário da produção científica da resiliência individual no trabalho, com vistas a apresentar um panorama atual de estudos e que inspiraram a proposição de uma agenda com novas possibilidades de pesquisas.  Método: combinação entre uma RSL com análise bibliométrica.
Estágio 2: Condução da RSL. Busca na base de dados, triagem e elegibilidade	Identificação dos estudos e aderência ao critério de inclusão definido	Definição das strings de busca. Definição dos filtros aplicados. Artigos incluídos e excluídos. Amostra final que compõe o corpus textual.	Web of Science: TI=((“resilience at work*” OR “organizational resilience*” OR “workplace resilience*” OR “resilience*”)) n = 935 Filtros: Document types: “Articles”; Research Area: “Management” or “Business” or “Psychology Applied” n = 95 Critério de inclusão: “ter como tema central a resiliência individual”. Excluídos: n = 5 Amostra final: n = 90
Estágio 3: Acesso, análise, interpretação e divulgação dos resultados	Análise e disseminação dos resultados e proposição de agenda de pesquisa.	Escolha de softwares para as análises: Pacote Bibliometrix e Biblioshiny. Descrição e interpretação dos resultados.	Indicadores bibliométricos e Indicadores de conteúdo.

## Resultados e Discussão

### Perfil das Pesquisas da Resiliência Individual no Trabalho

Para a análise dos indicadores bibliométricos, foi possível caracterizar o perfil do campo em: i) abordagem de pesquisa – 77,78% são estudos quantitativos (n = 70), 20% são estudos qualitativos (n = 18) e 2,22% são estudos de abordagem mista (n = 2), sinalizando oportunidades de estudos com abordagem mista, buscando uma compreensão mais aprofundada da temática; ii) enquadramento de pesquisa – 91,11% são estudos teórico-empíricos (n = 82) e 8,89% são estudos teóricos (n = 8); iii) setores pesquisados – 88,89% dos estudos foram realizados no setor privado (n = 80), 5,56% no setor público (n = 5) e 5,56% no setor privado e público (n = 5); iv) contextos pesquisados – os estudos foram realizados em diversos contextos, como exemplo, hospitais, hotéis, aviação, polícia civil, universidades, serviço militar, indústrias diversas e outros. Dos n = 90

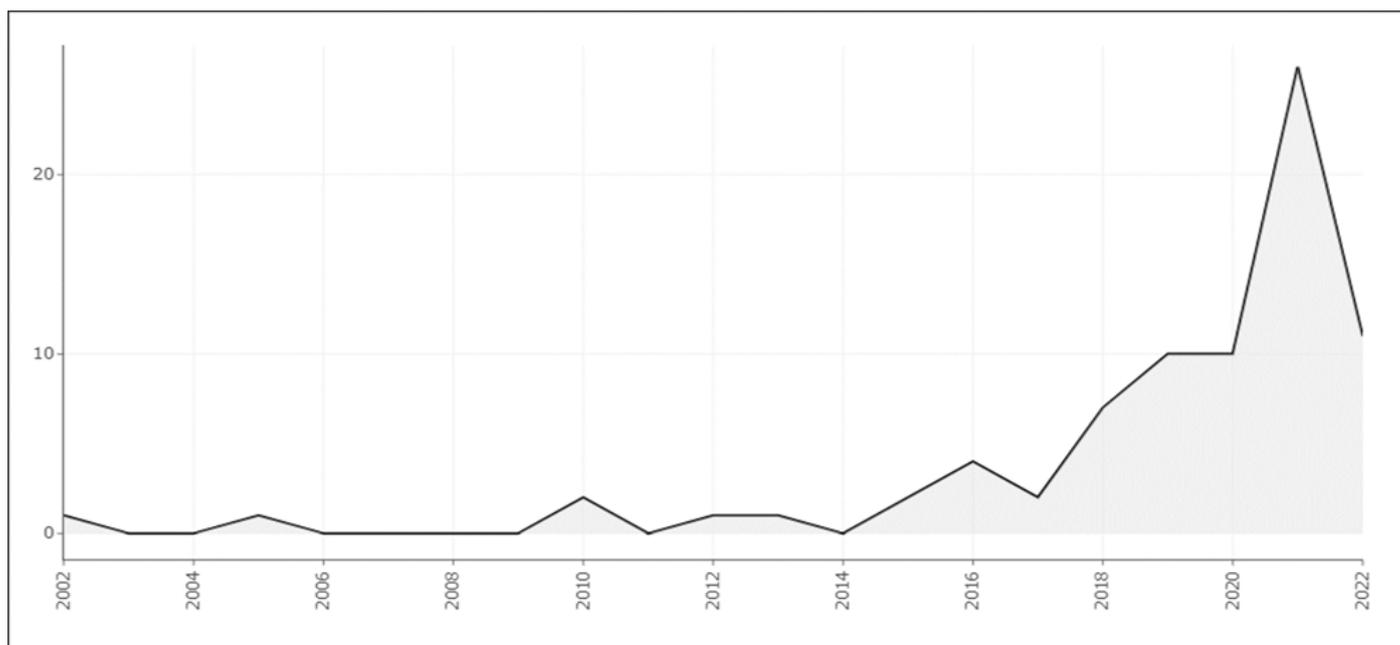
estudos, 34,44% (n = 31) foram realizados antes da pandemia da COVID-19, 14,45% (n = 13) foram realizados durante a pandemia da COVID-19, buscando analisar os seus efeitos no trabalho e 51,11% (n = 46) dos estudos foram submetidos em anos anteriores ao período pandêmico e publicados nos anos subsequentes, mas que elucidaram oportunidades, limitações e desafios considerando esse período de pandemia; iv) periódicos – os estudos do corpus foram publicados em 65 periódicos distintos, sendo que o *Journal of Nursing Management* (FI = 4.680) publicou n = 9 estudos e o *Stress and Health* (FI = 3,454) publicou n = 4 estudos; v) autoria – os n = 90 estudos foram escritos por 269 autores, sendo Shalini Srivastava a autora que mais publicou sobre a temática (n = 3 estudos), podendo perceber que há uma grande quantidade de autores que publicaram sobre o tema de forma isolada; vi) colaboração entre países – Austrália e China, Canadá e França, EUA e Austrália figuram a maior rede de colaboração neste campo de pesquisa, ressaltando que o Brasil aparece neste mapa sem colaboração

com outros países, tendo produzido apenas n = 2 estudos internamente. Quanto à produção científica anual (vii), a Figura 1 revela um aumento tímido de uma a duas publicações (2002-2014), e a partir de 2015 constata-se um aumento considerável, demonstrando o interesse dos pesquisadores neste campo.

A primeira publicação ocorreu no ano de 2002 e refere-se ao estudo de Couto (2002), intitulado “*How Resilience Works*”. A tendência de pesquisa cresce consideravelmente a partir de 2018, indicando que a taxa da produção científica adquiriu relevância crescente entre os anos de 2018-2021. No ano de 2021, o número de publicação dobrou consideravelmente (n = 26 estudos – 28,89%) em relação aos anos anteriores, sendo que deste total, n = 10 estudos (38,46%) tratam especificamente da resiliência e o seu papel no contexto da pandemia de COVID-19. No que tange ao top 5 estudos mais citados do corpus, apresentados na Tabela 2, esta etapa é necessária, principalmente, por identificar os estudos mais influentes do campo investigado.

Figura 1

Distribuição anual da produção científica sobre resiliência no trabalho



Nota. Dados da pesquisa (Bibliometrix).

Tabela 2

Top 5 artigos mais citados do corpus textual e suas contribuições para o campo

Autor(es)/Periódico	Título	Principal contribuição	Total de citações
Coutu (2002) <i>Harvard Business Review</i>	<i>How Resilience Works</i>	Os indivíduos só percebem se são ou não resilientes após algum evento ou fato específico.	475
Cooke et al. (2020) <i>International Journal of Human Resources Management</i>	<i>Mapping the relationships between highperformancework systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China</i>	A resiliência é um conjunto de habilidades interpessoais que podem ser desenvolvidos por meio de um sistema de trabalho e que beneficia os indivíduos e as organizações.	136
King et al. (2016) <i>Journal of Organizational Behavior</i>	<i>Not if, but when we need resilience in the workplace</i>	Destaque de oportunidades para a construção de teorias e o avanço da pesquisa empírica sobre resiliência no trabalho.	107
Pipe et al. (2012) <i>Stress and Health</i>	<i>Building Personal and Professional Resources of Resilience and Agility in the Healthcare Workplace</i>	Promoção de estratégias positivas para lidar e melhorar o bem-estar pessoal e organizacional, e construir resiliência.	80
Malik e Garg (2020) <i>International Journal of Human Resources Management</i>	<i>Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience</i>	A organização de aprendizagem afeta positivamente a resiliência e o engajamento no trabalho. A resiliência medeia parcialmente o efeito da organização de aprendizagem no engajamento no trabalho.	71

O estudo mais relevante do corpus, “*How Resilience Works*”, é um estudo de abordagem qualitativa, em que a autora traça um percurso histórico sobre a resiliência e distinções conceituais. Neste estudo, a resiliência é explorada em seu aspecto amplo (em todas as pessoas) e em contexto específico (indivíduos no trabalho). De acordo com Coutu (2002), a resiliência é um dos grandes enigmas da natureza humana em que os indivíduos só percebem se são ou não resilientes após algum evento ou fato específico. A resiliência, desse modo, se revela como um aspecto positivo investigado em temas com conotação mais negativa, como o assédio (p. ex.: *bullying*), exaustão e estresse, ambos os temas responsáveis por doenças laborais (Pipe et al., 2012). Por *bullying*, é importante destacar que, segundo Anasori et al. (2020) se refere a um comportamento hostil na forma de assédio, configurando intimidação e agressão a um indivíduo que não é ‘aceito’ dentro de um grupo. Ressalta-se que a resiliência não significa uma ‘cura’ para estas doenças, mas sim uma forma de enfrentamento às adversidades no

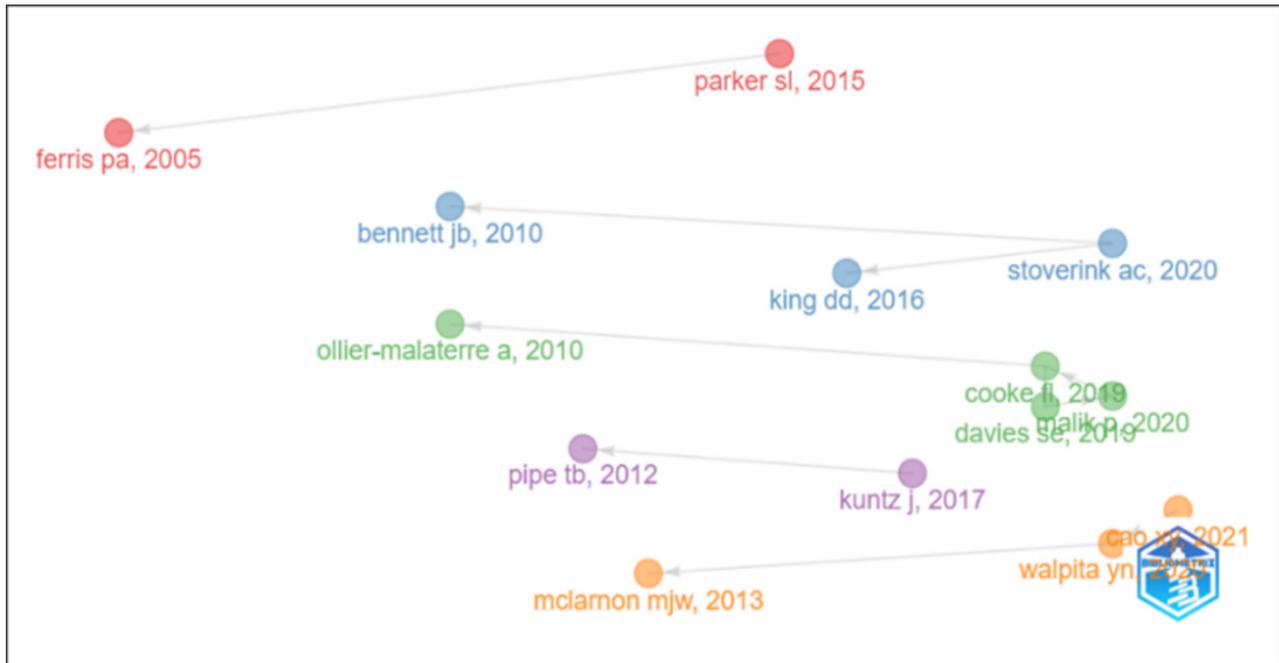
trabalho, buscando amenizar potenciais danos à saúde. Além disso, observa-se estudos com a proposição e teste empírico de modelos que avançam na literatura organizacional para compreender as relações da resiliência com outras variáveis organizacionais. Esses modelos, a exemplo de Malik e Garg (2020), fornecem importantes contribuições ao exposto anteriormente, uma vez que é constatado que a resiliência no trabalho possui relação direta com o engajamento dos trabalhadores.

### Estrutura Intelectual e Conceitual do Campo: o que Dizem os Estudos da Resiliência Individual no Trabalho?

A determinação da estrutura intelectual de um campo, representando os indicadores de conteúdo, baseia-se em uma análise dos estudos mais citados, que deram origem ou influenciaram a literatura sobre o construto. Para esta análise, foi utilizada a historiografia, proposta por Garfield (2004), que

Figura 2

Historiografia da resiliência no trabalho



Nota. Dados da pesquisa (Bibliometrix).

representa um mapa cronológico das citações mais relevantes de uma amostra bibliográfica, contribuindo para a análise das evoluções conceituais e teorias aplicadas nos estudos do corpus. Esses achados são representados na Figura 2.

Dos  $n = 90$  estudos da amostra,  $n = 14$  estudos (15,56%) possuem aproximação em termos de vertentes teóricas, o que as faz aparecer no mapa histórico do campo da resiliência no trabalho. Nesse mapa, no *cluster* vermelho denominado de “resiliência e eventos estressores no trabalho”, concentram-se dois estudos que exploram a resiliência como uma “força” do indivíduo, para o combate a eventos estressores, como o estresse, a fadiga, a depressão e problemas cardiovasculares que podem surgir nos indivíduos inseridos em organizações com autocontrole. Os estudos apontam que o autocontrole só é útil para aqueles que estão equipados para aproveitar o máximo que este modelo pode oferecer, uma vez que quanto menor a resiliência do indivíduo, menor pode ser o seu desempenho (Ferris et al., 2005).

No *cluster* dois (azul), renomeado de “resiliência de equipes”, há uma concentração de estudos com o enfoque principal na resiliência das equipes no ambiente de trabalho (Bennet et al., 2010; Stoverink et al., 2020). O estudo de King et al. (2016), por seu turno, traz um importante percurso histórico sobre o que se sabe sobre a resiliência, origens, definições, antecedentes e medidas, sendo que este último destaca a falta de investigações sobre a resiliência de equipes destacando semelhanças ou diferenças da resiliência individual.

O *cluster* três (verde), renomeado para “desempenho organizacional”, refere-se às investigações sobre a contribuição da resiliência para o desempenho organizacional. Os estudos nesta vertente teórica destacam a importância de comportamentos proativos dos trabalhadores, aprendizagem e percepções de inclusão como variáveis que podem influenciar na resiliência e contribuir para a melhoria e aumento do desempenho, assim como das relações sociais entre equipes (Cooke et al., 2019; Davies et al., 2019).

No quarto *cluster* (roxo), renomeado para “recursos pessoais e do trabalho”, há uma concentração de estudos sobre os recursos pessoais dos indivíduos e do contexto do

trabalho. Esta vertente teórica sugere que a resiliência pode ser desenvolvida pelos indivíduos e incentivada pelas organizações de acordo com os recursos disponíveis no contexto laboral e os seus recursos pessoais (Kuntz et al., 2017; Pipe et al., 2012).

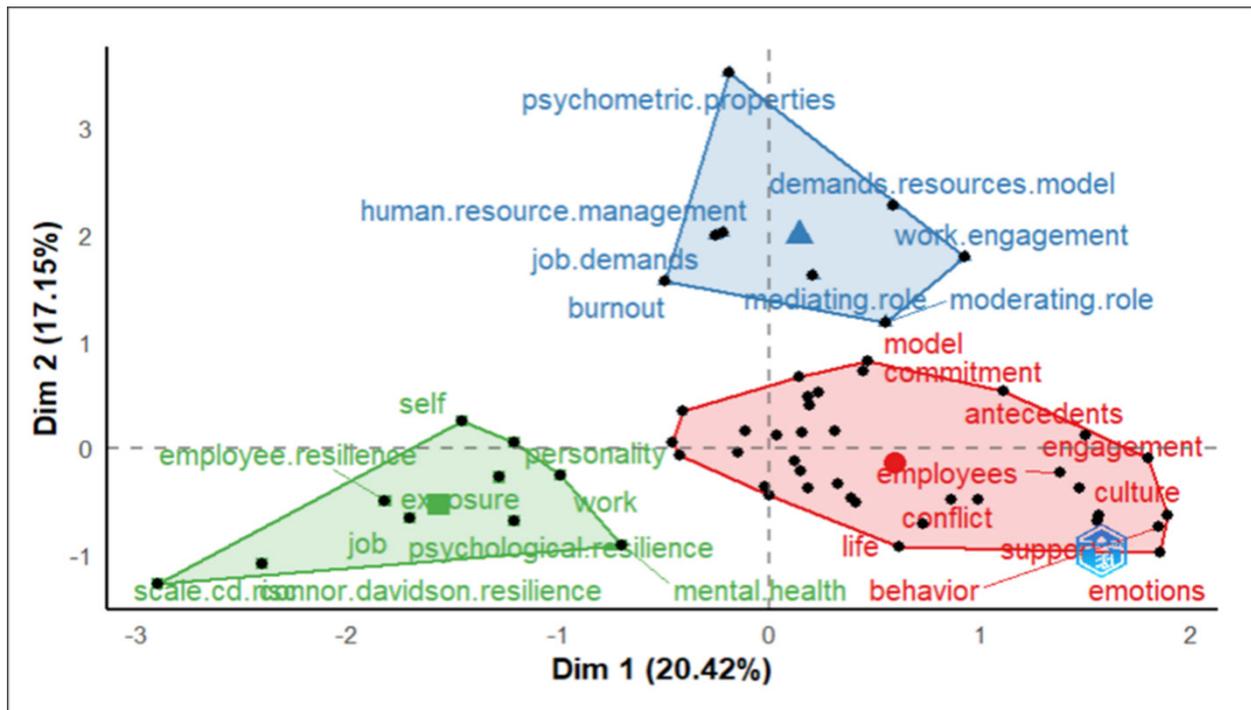
O quinto e último *cluster* (laranja) da historiografia da resiliência é denominado “engajamento e desempenho no trabalho”, concentra investigações sobre as relações da resiliência com o engajamento e desempenho no trabalho (Cao & Chen, 2021; Walpita & Arambepola, 2020). O estudo de McLarnon e Rothstein (2013), por seu turno, apresenta o desenvolvimento e validação de um inventário de resiliência no trabalho e destaca-se que este tem relação direta com o desempenho, isso é, o desempenho irá depender em parte dos níveis de resiliência dos indivíduos.

Por conseguinte, buscando compreender a estrutura conceitual do campo, foi realizada a Análise Fatorial (Figura 3, Aria & Cuccurullo, 2017), sendo a análise responsável por mapear os estudos com maior contribuição para uma determinada temática. Esta análise, dar-se-á por meio de uma matriz de cocitações e análise do conteúdo dos estudos, destacando os construtos/temas mais evidentes utilizados na estrutura conceitual do campo, podendo ser visualizados a partir de clusters/fatores (Aria & Cuccurullo, 2017). Vale ressaltar que, em virtude do grande volume de estudos da amostra, o critério estabelecido para selecionar os artigos que comporiam a análise foi o número de citações em cada cluster.

A Figura 3, revela que a estrutura conceitual do corpus é concebida por três *clusters*, sendo denominados da seguinte forma: i) abordagens de resiliência, engajamento e eventos estressores no trabalho (na cor vermelha), em que as pesquisas ocorreram com maior expressividade no período de 2019-2022; ii) resiliência e o *bullying* no ambiente de trabalho, na cor azul, com produções concentradas no período de 2018-2022; iii) resiliência e adversidades no ambiente de trabalho, na cor verde, com foco expressivo no período de 2018-2022. O primeiro *cluster* enfatiza estudos sobre resiliência do ego e a resiliência psicológica, com suas interfaces em aspectos positivos do trabalho como engajamento, paixão pelo trabalho e atenção plena e a aspectos mais negativos, tais como tensão, exaustão

Figura 3

Estrutura conceitual do campo da resiliência no trabalho



Nota. Dados da pesquisa (Bibliometrix).

emocional, sofrimento psicológico e supervisão abusiva. No segundo *cluster*, concentra-se um corpo de literatura com o foco de investigação voltado à resiliência e o *bullying* no ambiente de trabalho, buscando introduzir possíveis variáveis moderadoras que possam moderar a relação entre ambas as temáticas. O terceiro *cluster*, abriga estudos sobre a relação da resiliência com o *bullying* e estresse no trabalho. Assim sendo, considerando o volume de estudos do corpus textual, serão analisados apenas os estudos com maior valor de contribuição em cada *cluster*.

### Abordagens de Resiliência, Engajamento e Eventos Estressores no Trabalho (2019-2022)

Nesse período, foram realizados estudos mais expressivos sobre abordagens de resiliência e sua relação com eventos estressores no trabalho e como isso pode impactar o engajamento dos indivíduos no trabalho. Aqui se tem um avanço teórico-empírico, pois as pesquisas se debruçam em compreender empiricamente o fenômeno da resiliência para além de explicações conceituais. O estudo de Dai et al. (2019), por exemplo, explorou o impacto da resiliência dos trabalhadores de agências de viagens de Taiwan, na intenção de sair do emprego, com a variável moderadora supervisão abusiva. Os resultados revelaram que a resiliência possui o efeito de reduzir a intenção destes trabalhadores de sair do emprego, podendo refletir em maior engajamento. Nesta relação, a supervisão abusiva dos líderes, apresenta um efeito moderador na intenção de sair e na resiliência, o que não ocorre quando o engajamento no trabalho é adicionado a esta equação, com a moderação da supervisão abusiva. A supervisão abusiva é um fenômeno que tem sido amplamente discutido em contextos organizacionais. A necessidade de entender como essa forma de supervisão afeta a intenção de saída e o engajamento dos funcionários é crucial, especialmente em setores onde o estresse e a rotatividade são comuns, como o turismo.

Esses resultados preenchem uma lacuna de pesquisa

na literatura de turismo e hospitalidade, principalmente ao ser constatado que a resiliência no trabalho nas agências de viagens, possuem impacto igual no trabalho em situação com baixa ou alta percepção de supervisão abusiva. Por conseguinte, quanto mais recursos de resiliência os trabalhadores possuem, menores serão as suas intenções de sair (Dai et al., 2019).

Por seu turno, o estudo de Horchwater et al. (2022) avalia os efeitos da paixão do indivíduo pelo trabalho e da resiliência do ego nos resultados do trabalho em termos de satisfação, comportamento de cidadania organizacional, tensão e exaustão emocional. Vale a ressalva, que estes autores discorrem sobre uma abordagem de resiliência não vista com frequência nas investigações dos estudos organizacionais: resiliência do ego. Essa abordagem, refere-se aos indivíduos que são independentes, prestativos, atentos e autoconfiantes, em outras palavras, são indivíduos bem ajustados (Horchwater et al., 2022). As descobertas revelaram que os trabalhadores com alta resiliência do ego, desenvolvem resultados mais positivos de atitude, bem-estar e comportamento.

Finalmente, Tulucu et al. (2022) analisaram como a atenção plena aumenta o engajamento no trabalho e reduz o sofrimento psicológico entre enfermeiros do Chipre. As evidências mostram que a atenção plena dos enfermeiros aumenta significativamente o engajamento e a resiliência apresentou efeito mediador nesta relação. A atenção plena se relaciona negativamente com o sofrimento psicológico, isto é, quanto mais autorregulação da atenção o indivíduo possui, menores são as chances de vivenciar um sofrimento psicológico. Tais descobertas ficam ainda mais evidentes ao se considerar a resiliência como um fator aliviador nesta relação negativa. Historicamente, os profissionais de saúde, especialmente os enfermeiros, enfrentaram estresse e esgotamento significativos devido às exigentes condições de trabalho. Isso levou a pesquisas sobre estratégias que podem melhorar seu bem-estar e engajamento no trabalho.

## Resiliência e o *Bullying* no Ambiente de Trabalho (2018-2022)

No período de 2018 a 2022, iniciaram-se discussões expressivas sobre a relação entre a resiliência e o assédio no trabalho (p. ex.: o *bullying*). É nesse contexto histórico que as pesquisas passaram a ter um foco específico em como o *bullying* pode reduzir a resiliência dos indivíduos, assim como em como a resiliência pode ajudar os indivíduos a enfrentar o *bullying*. Anasori et al. (2020) propuseram e testaram um modelo de medição na investigação do efeito direto e mediado do *bullying* no trabalho, na exaustão emocional dos trabalhadores, via sofrimento psíquico e a resiliência, tendo a atenção plena como variável moderadora. Os resultados evidenciaram que o *bullying* sofrido no local de trabalho afeta diretamente as emoções dos trabalhadores em termos de exaustão, sendo esta relação mediada pelo sofrimento psíquico. O *bullying* prediz significativamente o sofrimento psicológico. De acordo com os resultados do estudo, o trabalhador que sofre *bullying* enfrenta, em grande medida ameaças à sua integridade psicológica, que desencadeia o sofrimento psicológico.

Neste sentido, propõe-se que a resiliência pode amenizar a exaustão emocional quando munidos de recursos resilientes, viabilizando um enfrentamento de situações de risco de forma mais íntegra e positiva. Além disso, a atenção plena não atenuou o papel negativo do *bullying* no local de trabalho, tampouco sobre a exaustão emocional e nem apresentou suporte empírico suficiente para moderar esse efeito por meio da resiliência (Anasori et al., 2020). Esses autores sugerem que o papel da resiliência deve ser nutrido no trabalho, pois a exaustão e o sofrimento podem levar os indivíduos a desenvolverem depressão e esgotamento físico, psicológico e mental.

Destaca-se que o setor de hospitalidade, muitas vezes, está associado a empregos vulneráveis e estressantes, o que pode ocasionar altas taxas de rotatividade e esgotamento entre os trabalhadores. Este contexto histórico destaca a necessidade de compreender os impactos psicológicos em tais ambientes (Anasori et al., 2020).

Destarte, com a intenção de investigar o impacto do *bullying* no trabalho e na intenção de rotatividade, analisando o efeito da saúde psicológica e da resiliência no setor de Tecnologia de Informação (TI) indiano, Noopur e Burman (2021) constataram que o *bullying* sofrido no trabalho impacta positivamente a intenção de *turnover* dos trabalhadores. A saúde psicológica e a resiliência mediarão parcialmente este impacto. Para além disso, os referidos autores ainda introduziram as práticas de recursos humanos percebidas como moderadoras entre o *bullying* e a intenção de *turnover*. Isso sugere que os trabalhadores consideram as práticas benéficas de recursos humanos desenvolvidas para o combate a questões sensíveis, como o *bullying* e as intenções de rotatividade.

Frente ao exposto, os autores, ao perceberem, que as práticas de recursos humanos são vistas pelos trabalhadores do setor como um caminho promissor para o combate ao assédio e ao *bullying*, chamam a atenção para que gestores reconheçam a importância dessas práticas para o ambiente de trabalho (Noopur & Burman, 2021). Este é um dos vários desafios que as organizações enfrentam ao longo do tempo: combater eventos estressores que levem seus trabalhadores ao adoecimento e estimular comportamentos mais positivos para manter o bem-estar e a qualidade de vida, como é o caso da resiliência.

## Resiliência e Adversidades no Ambiente de Trabalho (2018-2022)

Nesse eixo temporal e com a crescente discussão sobre *bullying*, adversidades e a relação com o engajamento, se tem os primeiros esforços sobre a resiliência sob o enfoque de gênero e sobre os mecanismos de proteção dos indivíduos frente às adversidades. Assim, Douglas e Pittenger (2020) mediram a resiliência de pilotos do sexo feminino utilizando a Escala de Resiliência de Connor-Davidson, sendo esta validada neste contexto de investigação, especificamente com o público feminino. De acordo com as autoras, há uma lacuna na literatura sobre as percepções dessas profissionais no contexto da aviação, uma vez que elas podem vivenciar mais problemas de saúde física e mental do que os pilotos do sexo masculino. Além disso, podem também ser julgadas mais frequentemente por seus erros do que seus colegas.

Historicamente, a aviação tem sido um campo dominado por homens, com mulheres enfrentando barreiras significativas para entrar e progredir. Esse contexto destaca a necessidade de compreender os desafios únicos que as mulheres pilotos enfrentam em ambientes predominantemente masculinos, o que pode levar ao aumento do estresse e da adversidade no trabalho (Douglas & Pittenger, 2020).

Os resultados revelaram que a resiliência das pilotos do sexo feminino é influenciada pelas adversidades enfrentada no trabalho, o que pode aumentar os índices de estresse e desgaste e diminuir a representatividade feminina nesse tipo de trabalho. As adversidades no trabalho, como o estresse ocupacional, podem influenciar negativamente a resiliência das profissionais, estendendo esses efeitos negativos para suas percepções de bem-estar e desempenho no trabalho realizado (Douglas & Pittenger, 2020). Por essa razão, as autoras explicam que a resiliência, nesse contexto, pode ser um fator atenuante para enfrentar o estresse causado em um ambiente predominantemente masculino.

Por seu turno, Meseguer-de-Pedro et al. (2019) investigaram como a resiliência funciona em situações de *bullying* no trabalho e sua interface com a saúde psicológica em uma amostra predominantemente feminina (50,3%). Corroborando evidências de estudos anteriores, o *bullying* está fortemente associado a uma piora na saúde psicológica dos trabalhadores. A resiliência emerge como um fator moderador crucial nessa dinâmica, indicando que quanto mais recursos resilientes os indivíduos possuem, menor é a probabilidade de que sua saúde psicológica seja negativamente afetada. Essa constatação ressalta a importância dos mecanismos de adaptação e enfrentamento na proteção contra os efeitos adversos do ambiente de trabalho, destacando a necessidade de as organizações promoverem e cultivarem esses recursos resilientes entre os profissionais (Malik, 2022).

Em linhas gerais, a estrutura intelectual do campo da resiliência está altamente associada a aspectos mais negativos relacionados ao trabalho, como: comportamentos de *bullying*, sofrimento psicológico, tensão e outros. Os estudiosos da temática, vislumbraram descobrir evidências de que a resiliência não é apenas um “estado” do indivíduo, mas um importante recurso para combater esses eventos estressores que podem desencadear outros eventos negativos. Além disso, este corpo de pesquisa, dedicou-se a investigar se o engajamento é afetado pela baixa ou alta resiliência, assim como os eventos estressores no trabalho. Esse argumento é ratificado à medida que os resultados revelam que trabalhadores doentes e com baixa resiliência, possuem menos engajamento e desempenho.

Ao percorrer como é concebida a estrutura conceitual da resiliência no trabalho, foram identificadas algumas lacunas. Assim, é exposta uma agenda com direções que podem orientar pesquisas futuras.

### **Novos Direcionamentos de Estudos para a Resiliência no Trabalho: uma Agenda de Pesquisa**

As oportunidades de pesquisa identificadas neste estudo, podem ser divididas em dois eixos principais: eixo temático e eixo metodológico. No que concerne ao eixo temático, grande parte da literatura está dedicada a investigar os aspectos negativos do trabalho e como a resiliência pode combater esses aspectos em organizações privadas e em hospitais. Portanto, estudos que ampliem este corpo da literatura são bem-vindos, mas que lancem um olhar para outros tipos de organizações que também são sensíveis ao adocimento dos trabalhadores, como organizações públicas, organizações familiares, organizações de médio e pequeno porte e ONGs (Hochwater et al., 2022). Ao considerar as organizações públicas, estudos sobre a resiliência são importantes à medida que a sua estrutura organizacional difere de organizações privadas, principalmente no que tange ao desenvolvimento de planos de carreira, sucessões, promoções e formas de o trabalho ser desempenhado.

Douglas e Pittenger (2020) sugeriram que os níveis de resiliência entre as pessoas, especialmente as mulheres, podem variar de acordo com o contexto em que atuam. Segundo a pesquisa, em muitos casos, as mulheres podem ter a percepção de serem menos resilientes. Para as autoras, isso se deve a diversas razões, mas uma delas é bastante presente na rotina das mulheres, refere-se a grande carga de trabalho desempenhada, tanto no ambiente pessoal quanto no profissional. Compreendendo que esse contexto pode elevar os níveis de exaustão, esgotamento e estresse, também é entendido que as pessoas podem adotar diferentes estratégias para enfrentar momentos adversos (Oliveira et al. 2024), o que lança luz para a investigação de contextos e estratégias adotadas pelos indivíduos para serem resilientes. Além disso, estudos que investiguem o conflito trabalho-família, a duplicidade de papéis das mulheres e o papel da resiliência nesta relação, são caminhos promissores. Estas características circunscrevem a temática da resiliência e a falta de estudos que segmentam a resiliência das mulheres revela uma tendência de estudos e com oportunidades em contextos distintos. Nessa revisão, por exemplo, foram identificados dois estudos: no contexto de aviação (Douglas & Pittenger, 2020) e de organizações privadas (Gupta & Srivastava, 2021).

Outrossim, estudos que explorem mais amplamente os efeitos das práticas de recursos humanos no ambiente de trabalho são bem-vindos, principalmente ao estabelecer práticas mais efetivas para combater o assédio, *bullying*, esgotamento e sofrimento no trabalho (Noopur & Burman, 2021). Nesse mesmo sentido, estudos que investiguem até que ponto estas práticas incentivam e desenvolvam a resiliência do trabalhador para melhor vivenciar seu trabalho, parecem ser uma linha bastante promissora. Ainda, não foram encontrados estudos com o foco específico de investigação sobre os antecedentes e consequentes da resiliência. Todavia, um artigo do *corpus* revelou que a inteligência emocional e o engajamento predizem a resiliência no trabalho (Chikobvu & Harunavamwe, 2022). Por isso, compreender as variáveis que contribuem para a manifestação da resiliência são essenciais para melhor entender três problemáticas: i) o que leva os trabalhadores a desenvolverem comportamentos de resiliência?; ii) quais são as

consequências (positivas ou negativas) de ser (ou não) resiliente no trabalho?; e iii) e quais os benefícios para as organizações reterem trabalhadores resilientes?

Vale ressaltar que a pandemia da Covid-19 influenciou fortemente na saúde dos trabalhadores, colocando em pauta, o importante papel da gestão de pessoas em compreender como os trabalhadores se encontram em um cenário pós-pandemia (Ge et al., 2022). As medidas existentes sobre resiliência são capazes de oferecer evidências suficientes após este cenário? A gestão de pessoas está desenvolvendo práticas eficazes para preservar a integridade e saúde dos trabalhadores? As medidas de resiliência existentes mensuram eficazmente indivíduos que ainda estão em *home office*? Há divergências entre os níveis de resiliência presencial e no *home office*? Esses questionamentos desvendam um caminho promissor para estudos que desenvolvam novas medidas para a resiliência, considerando esta nova configuração do trabalho.

Por conseguinte, no que se refere ao eixo metodológico, possibilidades de estudos quantitativos fazendo o uso de modelos integrativos são bem-vindos, principalmente no que concerne ao uso da modelagem por equações estruturais, que visem testar modelos com a inclusão de outras variáveis organizacionais: satisfação, desempenho, bem-estar, intenções de ficar, espiritualidade e comportamento de cidadania organizacional. Estudos com este enfoque são bem-vindos, por explorar uma linha de pesquisa centrada nos aspectos positivos, reforçando o argumento de que os indivíduos podem ser resilientes, mesmo na ausência da adversidade (Coutu, 2002; Walpita & Arambepola, 2020).

### **Considerações Finais**

Portanto, o trabalho teve como objetivo analisar o cenário da produção científica da resiliência individual no trabalho, com vistas a apresentar um panorama atual de estudos e que inspiraram a proposição de uma agenda com novas possibilidades de pesquisas. Após percorrer o cenário da produção científica internacional sobre a resiliência no trabalho e o delineamento de uma agenda de pesquisa, ratificasse o caráter contemporâneo sobre o construto, principalmente no que tange ao desenvolvimento deste campo de pesquisa.

A estrutura intelectual e conceitual do campo mostra que desenvolver a resiliência dos trabalhadores melhora a saúde, o comprometimento e o desempenho, ajudando a mitigar adversidades no trabalho (Peng et al., 2021). A maioria dos estudos destaca o impacto positivo da resiliência no aumento do engajamento e nos resultados organizacionais. Além disso, a resiliência é crucial para enfrentar cenários adversos no ambiente laboral, como *bullying* e conflitos, permitindo que indivíduos resilientes lidem melhor com mudanças e tenham maior bem-estar e qualidade de vida (Southwick et al., 2014).

Os estudos sobre resiliência na gestão frequentemente focam na organização, e não nos indivíduos (Hochwarter et al., 2022). Há um desafio em investigar a resiliência com abordagens mais positivas, já que muitos estudos se concentram em eventos negativos, como estresse e depressão (Lang et al., 2021). Compreender os diferentes níveis de resiliência é crucial, pois a resiliência organizacional depende da resiliência dos indivíduos e das equipes (Stoverink et al., 2020).

Além disso, é importante investigar a resiliência como uma característica positiva do indivíduo, ao invés de focar apenas em suas fraquezas, já que a resiliência se manifesta em todos os momentos da vida (Caza & Milton, 2012; Vasconcelos, 2018). A positividade ajuda a desenvolver ambientes e trabalhadores

mais saudáveis, oferecendo uma nova forma de lidar com dificuldades, sem ignorá-las (Vasconcelos, 2018).

Com isso, a agenda proposta pode fornecer novos insights nesse campo, contribuindo para ampliar o escopo teórico e empírico da resiliência. Os direcionamentos indicados também têm o potencial de oferecer novas perspectivas sobre a resiliência psicológica, por meio da combinação de métodos, teorias e contextos que podem ser úteis nos processos relacionados à resiliência (Vasconcelos, 2018; Gupta & Srivastava, 2021).

Esse estudo contribui para a teoria da resiliência ao explorar sua estrutura conceitual e sugerir direções futuras para o avanço do campo. Os achados incentivam debates contemporâneos e novos estudos sobre o tema. No âmbito gerencial, espera-se que os resultados inspirem gestores a reconhecerem os benefícios da resiliência no desenvolvimento profissional, promovendo práticas de gestão de pessoas que maximizem resultados individuais e organizacionais (Noopur & Burman, 2021). Além disso, o estudo destaca a importância da resiliência no trabalho e em outros aspectos da vida. Ele também revela uma contribuição para a sociedade, ao tecer as nuances da resiliência com o trabalho e evidenciar a importância e necessidade de sermos resilientes para além do trabalho.

Ademais, este estudo possui uma limitação no sentido de ser utilizado uma única base de dados para a condução da revisão sistemática da literatura. Isto indica que a literatura não foi esgotada e para estudos futuros, esta revisão pode ser replicada e combinada à outras bases de dados disponíveis, como a as bases internacionais Scopus, EBSCO entre outras, e bases de dados nacionais, como a SPELL. Contudo, para a nossa proposta, a Web of Science pareceu a mais adequada, considerando a sua relevância para a área de Gestão e Negócios.

O panorama atual destaca a complexidade da resiliência como um fenômeno psicológico influenciado por vários fatores. Ao promover práticas que incentivam a resiliência, as organizações reconhecem essa complexidade e demonstram compromisso com uma gestão humanizada. Criando ambientes de trabalho saudáveis, fortalecem tanto a resiliência dos indivíduos quanto da organização. Assim, investir na promoção da resiliência é uma estratégia de gestão eficaz e essencial para o bem-estar e sucesso a longo prazo dos colaboradores e da organização.

## Referências

- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40, 1-2, 65-89. <http://doi.org/10.1080/02642069.2019.1589456>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal Of Informetrics*, 11(4), 959-975. <http://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arshad, A., Sun, P. Y. T., & Desmarais, F. (2021). Abusive Supervision and Employee Empowerment: the moderating role of resilience and workplace friendship. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 479-494. <http://doi.org/10.1177/15480518211005449>
- Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K., & Rigdon, W. D. (2010). Team resilience for young restaurant workers: research-to-practice adaptation and assessment. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 15(3), 223-236. <http://doi.org/10.1037/a0019379>
- Caniëls, M. C. J., Hatak, I., Kuijpers, K. J. C., & Weerd-Nederhof, P. C. (2022). Trait resilience instigates innovative behaviour at work? A cross-lagged study. *Creativity And Innovation Management*, 31(2), 274-293. <http://doi.org/10.1111/caim.12486>
- Cao, X., & Chen, L. (2021). Relationships between resilience, empathy, compassion fatigue, work engagement and turnover intention in haemodialysis nurses: a cross-sectional study. *Journal Of Nursing Management*, 29(5), 1054-1063. <http://doi.org/10.1111/jonm.13243>
- Caza, B. B., & Milton, L. (2012). Resilience at work: Building capacity in the face of adversity. Em K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 895-908). Oxford University Press.
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26. <http://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chikobvu, P., & Harunavamwe, M. (2022). The role of emotional intelligence and work engagement on nurses' resilience in public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1690>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-41. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Coutu, L. D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. <http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Dai, Y-D., Zhuang, W-L., & Huan, T-C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- Davies, S. E., Stoermer, S., & Froese, F. J. (2019). When the going gets tough: the influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjustment and turnover intentions. *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(8), 1393-1417. <http://doi.org/10.1080/09585192.2018.1528558>
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2018). Target experiences of workplace bullying on online labour markets. *Employee Relations*, 40(1), 139-154. <http://doi.org/10.1108/er-09-2016-0171>
- Douglas, S., & Pittenger, L. M. (2020). Adversity in Aviation: understanding resilience in the workplace for female pilots. *The International Journal Of Aerospace Psychology*, 30(3-4), 89-103. <http://doi.org/10.1080/24721840.2020.1763175>
- Ferris, P. A., Sinclair, C., & Kline, T. J. (2005). It Takes Two to Tango: personal and organizational resilience as predictors of strain and cardiovascular disease risk in a work sample. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 10(3), 225-238. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.225>
- Ford, J. S. (2018). (Dis)identification as resilience in dirty volunteer work. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 242-256. <http://doi.org/10.1108/ccij-04-2017-0035>
- Garfield, E. (2004). Historiographic Mapping of Knowledge Domains Literature. *Journal Of Information Science*, 30(2), 119-145. <http://doi.org/10.1177/0165551504042802>
- Ge, C., Huang, H., Wang, Z., Jiang, J., & Liu, C. (2022). Working from home and firm resilience to the COVID-19 pandemic. *Journal Of Operations Management*, 1(1), 1-27. <http://doi.org/10.1002/joom.1200>
- Giordano, F., Cipolla, A., & Ungar, M. (2022). Building resilience for healthcare professionals working in an Italian red zone during the COVID-19 outbreak: a pilot study. *Stress And Health*, 38(2), 234-248. <http://doi.org/10.1002/smi.3085>
- Gomide Júnior, S., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, A de F. (2015). Bem-Estar no Trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29. <http://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>
- Gupta, P., & Srivastava, S. (2021). Work-life conflict and burnout among working women: a mediated moderated model of support and resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 629-655. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1993>
- Hochwarter, W., Jordan, S. L., Fontes-Comber, A., Lahaye, D. C. de., Khan, A. K., Babalola, M., & Franczak, J. (2022). Losing the benefits of work passion? The implications of low ego-resilience for passionate workers. *Career Development International*, 27(5) 526-546. <http://doi.org/10.1108/cdi-05-2022-0132>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal Of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <http://doi.org/10.1002/job.206>
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419-43. <http://doi.org/10.1108/cdi-11-2016-0208>

- Lang, M., Jones, L., Harvey, C., & Munday, J. (2021). Workplace bullying, burnout and resilience amongst perioperative nurses in Australia: a descriptive correlational study. *Journal Of Nursing Management*, 30(6), 1502-1513. <http://doi.org/10.1111/jonm.13437>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: implications for interventions and social policies. *Development And Psychopathology*, 12(4), 857-885. <http://doi.org/10.1017/s0954579400004156>
- Malik, P. (2022). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 15(3), 325-344. <http://doi.org/10.1108/apjba-10-2020-0379>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(8), 1071-109. <http://doi.org/10.1080/09585192.2017.139654>
- 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. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000084>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma*, 3(2), 13-24. <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
- Meseguer-De-Pedro, M., García-Izquierdo, M., Fernández-Valera, M. M., & Soler-Sánchez, M. I. (2019). The role of Resilience between Workplace Bullying and Health: a mediational analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 177-182. <http://doi.org/10.5093/jwop2019a1>
- Noopur., & Burman, R. (2021). Role of perceived HRM toward workplace bullying and turnover intention: mediating role of resilience and psychological health. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 13(4), 433-451. <http://doi.org/10.1108/apjba-12-2020-0448>
- Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Kaczam, F., Veiga, C. P da., & Silva, V. W da (2021). Religiosity, Spirituality and Work: a systematic literature review and research directions. *Journal Of Business Ethics*, 179(2), 573-595.
- Oliveira, K da S., Costa, F. B da., & Peixoto, A. M. (2024). Indicadores de saúde mental e de enfrentamento diante da Covid-19. *Psicologia em Pesquisa*, 18, 1-23. <https://doi.org/10.34019/1982-1247.2024.v18.37476>
- Peng, J., Luo, H., Ma, Q., Zhong, Y., Yang, X., Huang, Y., Sun, X., Wang, X., He, J., & Song, Y. (2021). Association between workplace bullying and nurses' professional quality of life: the mediating role of resilience. *Journal Of Nursing Management*, 30(6), 1549-1558. <http://doi.org/10.1111/jonm.13471>
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2012). Building Personal and Professional Resources of Resilience and Agility in the Healthcare Workplace. *Stress And Health*, 28(1), 11-22. <http://doi.org/10.1002/smi.1396>
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal Of Psychotraumatology*, 5(1), 1-15. <http://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward rhetorical model of work team resilience. *The Academy of Management Review*, 45(2), 395-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tulucu, F., Anasori, E., & Madanoğlu, G. K. (2022). How does mindfulness boost work engagement and inhibit psychological distress among hospital employees during the COVID-19 pandemic? The mediating and moderating role of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 131-147. <http://doi.org/10.1080/02642069.2021.2021182>
- Udod, S., Care, W. D., Graham, J. M., Henriquez, N., & Ahmad, N. (2021). From coping to building nurse manager resilience in rural workplaces in western Canada. *Journal Of Nursing Management*, 29(7), 2115-2122. <http://doi.org/10.1111/jonm.13350>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Positive organizational scholarship concept: an overview and future studies. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 24(1), 85-128. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.179.67731>
- Walpita, Y. N., & Arambepola, C. (2020). High resilience leads to better work performance in nurses: evidence from south Asia. *Journal Of Nursing Management*, 28(2), 342-350. <http://doi.org/10.1111/jonm.12930>
- Zupic, I., & Čarter, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <http://doi.org/10.1177/1094428114562629>

## Informações sobre os autores:

### Michel Barboza Malheiros

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Avenida Roraima nº 1000, Cidade Universitária, Camobi  
97105-900 Santa Maria, RS, Brasil  
Contribuições do autor: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, visualização, escrita – rascunho original.  
E-mail: malheirosmb@gmail.com

### Vanessa Piovesan Rossato

Contribuições da autora: curadoria de dados, análise formal, investigação, visualização, escrita – rascunho original.  
E-mail: vanessavprossato@gmail.com

### Taís de Andrade

Contribuições da autora: conceituação, administração de projetos, recursos, supervisão, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.  
E-mail: tais0206@gmail.com

### Simone Alves Pacheco de Campos

Contribuições da autora: conceituação, investigação, recursos, supervisão, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.  
E-mail: simone.campos@ufsm.br

## Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

## Agradecimentos/Financiamento:

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização desta pesquisa.