

# RESILIÊNCIA NO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: PROMOÇÃO E/OU DESGASTE DA SAÚDE MENTAL<sup>1</sup>

Ana Cláudia de Araújo Ribeiro<sup>\*</sup>  
Beatriz Marques de Mattos<sup>\*</sup>  
Carolina de Santi Antonelli<sup>¶</sup>  
Luiz Carlos Canêo<sup>æ</sup>  
Edward Goulart Júnior<sup>φ</sup>

**RESUMO.** Este estudo teórico resgata a concepção processual e contextual de resiliência, a qual compreende esse fenômeno enquanto relação complexa entre indivíduo e ambiente na produção de fatores de risco e no provimento de fatores protetores da subjetividade do indivíduo, buscando aplicá-la à realidade organizacional, haja vista que o mundo do trabalho contemporâneo demanda uma força de trabalho específica, qual seja, o trabalhador flexível, polivalente, sujeito a mudanças - portanto, um trabalhador resiliente. A partir dessas considerações, realiza-se um processo de reflexão sobre as situações em que a resiliência pode ser promotora de saúde mental, bem como acerca dos contextos que contribuem para o processo de adoecimento do trabalhador, buscando aventar possibilidades de atuação do profissional psicólogo diante de um contexto de trabalho adverso, considerando-se que o principal objetivo dessa atuação profissional é garantir a proteção/promoção da saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** resiliência; trabalho; saúde mental.

## RESILIENCE IN THE CONTEMPORARY WORK: PROMOTION AND/OR WEAR OF MENTAL HEALTH

**ABSTRACT.** This theoretical study rescues a contextual and procedural conception of Resilience, which includes such phenomenon as a complex relationship between individual and environment in the production of risk and protective factors to the individual subjectivity, seeking to apply it to the organizational reality, considering that the contemporary market job demands a specific worker, who must be flexible, versatile and adept at change so, therefore, resilient. From these considerations, there will be a process of reflection on the situations in which resilience can be a promoter of mental health, and about the contexts that contributes to the worker disease process, seeking to discuss action possibilities of the psychologist in adverse labor context, considering that the main goal of this professional activity is to ensure the protection/promotion of health and life quality in the workplace.

**Key words:** Resilience; work; mental health.

## LA RESILIENCIA EN EL TRABAJO CONTEMPORÁNEO: PROMOCIÓN Y/O DESGASTE DE LA SALUD MENTAL

**RESUMEN.** Este estudio teórico rescata el diseño contextual y procesal de la Resistencia, que incluye a este fenómeno una relación compleja entre el individuo y el contexto en la producción de factores de riesgo y protectores de la subjetividad del sujeto, la búsqueda de su aplicación a la realidad organizacional, teniendo en cuenta que el

<sup>1</sup> Apoio: CAPES, CNPq, FAPEMIG.

<sup>\*</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Bauru, Brasil.

<sup>¶</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Bauru, Brasil. Estudante de Mestrado pelo Programa Psicologia do Ensino e Aprendizagem pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Bauru, Brasil.

<sup>æ</sup> Doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos. Professor Assistente Doutor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

<sup>φ</sup> Doutorado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Professor Assistente Doutor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

mundo contemporâneo demanda una mano de obra determinada, a saber, el trabajador flexible, versátil, experto en el cambio y, así, resistente. Con estas consideraciones, habrá un proceso de reflexión sobre las situaciones en que la resistencia puede ser un promotor de la salud mental, y sobre los contextos que contribuyen al proceso de la enfermedad del trabajador, que buscan maneras del psicólogo actuar en un contexto de trabajo adverso, teniendo en cuenta que el objetivo de esta actividad consiste en garantizar la protección/promoción de la salud y la calidad de vida en su trabajo.

**Palabras-clave:** Resiliencia; trabajo; salud mental.

---

A palavra resiliência, de acordo com Oliveira et al. (2008), é originária do latim *resilo* e se refere à capacidade de retornar ao estado anterior. Esse conceito foi aplicado primeiramente às ciências exatas, com ênfase na Engenharia e na Física, para se referir à capacidade elástica de um corpo físico voltar ao seu estado normal após ser submetido a algum tipo de pressão (Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008).

Ao ser adaptado para as ciências humanas e, mais especificamente, para a Psicologia, tal conceito foi descrito em oposição ao de vulnerabilidade, sendo definido, a princípio, como um conjunto de traços de personalidade, capacidades ou habilidades que tornam as pessoas resistentes a doenças psíquicas quando passam por experiências traumáticas (Souza & Cerveny, 2006).

O foco das pesquisas envolvendo o conceito de resiliência concentrou-se, inicialmente, em determinados traços de personalidade e no desenvolvimento individual saudável em condições adversas; no entanto, com a evolução das pesquisas sobre o tema, passou-se a admitir a vulnerabilidade das pessoas a situações adversas, sendo pessoas resilientes aquelas que conseguiam se recuperar e apresentavam um desenvolvimento saudável na vida adulta (Souza & Cerveny, 2006). Passou-se, também, a considerar o desenvolvimento da resiliência nos indivíduos – o que não era possível ao ser concebida como um traço de personalidade.

O desenvolvimento da resiliência passou a ser admitido como uma possibilidade via relacionamento com pessoa significativas, com ênfase na importância do relacionamento. Atualmente, tal concepção é predominante nos estudos sobre resiliência. Souza e Cerveny (2006), ao se referirem à importância do contexto e das redes de relacionamento para o desenvolvimento saudável em condições adversas, destacam a relação complexa entre indivíduo e ambiente na produção de fatores de risco, no provimento de fatores protetores e no próprio desenvolvimento da resiliência. Destarte, a compreensão desse fenômeno como um construto processual envolve uma relação entre o indivíduo e o

contexto tratada como um processo dinâmico e multidimensional, a consideração de fatores de risco e proteção, bem como a importância das crenças e significados atribuídos pelos indivíduos às experiências traumáticas ou situações adversas vivenciadas.

Em relação à validade de estudos e pesquisas sobre resiliência, é importante destacar que, no contexto atual de mudanças recorrentes do mundo globalizado e da valorização do indivíduo que se adapta, modifica e flexibiliza-se, é responsabilidade das ciências humanas contribuir para a construção crítica do conhecimento teórico e aplicado acerca desse tema. Com base nisso, é imprescindível destacar que o trabalho é uma instância importante para a produção e reprodução da subjetividade humana.

De acordo com Cimbalista (2010), o termo subjetividade pode ser definido como um conceito operativo que permite a compreensão da dinâmica e da estrutura social a partir da indissociabilidade do individual e do coletivo. Dessa forma, a subjetividade define aspectos intrínsecos ao indivíduo, porém, além disso, é também a forma como o indivíduo se relaciona com os diferentes contextos nos quais interage. Segundo Job (2003, p.2), o trabalho exerce influência significativa na motivação, satisfação e saúde dos trabalhadores, como também em sua produtividade. Por esse motivo, estudos que visem à compreensão de como as pessoas vivem e resolvem seus problemas no contexto de trabalho são relevantes. Esse autor entende que compreender a relação entre homem e trabalho implica apreender os sentidos e significados atribuídos à atividade exercida e os processos de saúde e adoecimento das pessoas encarregadas de executá-las, e observa que muitas vezes as pessoas conseguem evitar a doença e o sofrimento apesar das pressões a que estão sujeitas. A esse aspecto pode-se atribuir a denominação de resiliência no contexto organizacional.

Ao se tratar da relação entre homem e trabalho, cabe ressaltar a importância deste para a constituição da identidade humana. Podemos definir identidade como a forma como o indivíduo

se apresenta e é reconhecido nos diferentes contextos em que atua, inclusive na presença de outros indivíduos. Deste modo, assim como na conceituação de subjetividade, é importante ressaltar a dimensão contextual e relacional da identidade humana. De acordo com Job (2003, p.37), nas sociedades primitivas a identidade era estabelecida pelo nascimento, levando-se em consideração, principalmente a família e os aspectos da comunidade em que o indivíduo houvesse nascido. Na sociedade contemporânea, as pessoas constroem suas identidades também a partir de aspectos relacionais, tais como seus amigos, a vida familiar, a igreja e a escola que frequentam, e seu emprego. Sabe-se que o trabalho é considerado uma atividade humana vital, ou seja, a principal forma de produção e reprodução da identidade humana na vida adulta. É no e pelo trabalho que o indivíduo desenvolve suas capacidades intelectuais, estabelece relacionamentos e é reconhecido pelos demais, dentro e fora do ambiente organizacional, pela função e resultado daquilo que executa.

No tocante ao estudo e à compreensão do processo de resiliência em contextos organizacionais, é importante destacar os fatores de risco e de proteção que permitem a superação das condições adversas e a convivência com a incerteza inerente ao ambiente organizacional atual, dinâmico e globalizado. Segundo Job (2003, p.52), os fatores de risco seriam tensões originárias de múltiplos eventos estressantes ou de tensões acumuladas a partir de uma variedade de outros fatores; já os fatores de proteção podem ser considerados como redutores das influências negativas de se aceitar o risco e buscar formas adaptativas e criativas de enfrentar uma dificuldade.

Alguns dos principais fatores de risco e causas de sofrimento/adoecimento nas organizações são: a pressão e a responsabilidade do trabalho, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares ou das chefias/superiores, pouca liberdade de criação, falta de autonomia nas atividades, medo de perder o emprego, obrigação de ter que efetuar cortes no quadro de trabalhadores e assédio moral; por outro lado, podem ser citados como fatores de proteção a um trabalhador dentro do contexto de trabalho adverso a autonomia, a autoestima, o respeito, o reconhecimento, a participação da família e dos amigos e o apoio dos pares e das chefias/superiores (Job, 2003).

Ademais, quando as tensões e adversidades no ambiente de trabalho são maiores ou mais

recorrentes do que os fatores de proteção, os indivíduos correm o risco de serem submetidos a uma nova situação ainda que eles tenham sido resilientes em um momento passado. Não obstante, êxitos vivenciados em uma determinada situação do passado fortalecem a competência do indivíduo para lidar com adversidades no futuro (Richardson et al., 1990; Garmezy, 1993; Rutter, 1993, citado por Job, 2003). A resiliência também tende a ser particularmente importante e, muitas vezes, essencial em momentos de transição, mudanças e incertezas, os quais costumam produzir nos indivíduos um nível elevado de estresse. Tais considerações demonstram a importância de as organizações e profissionais preocupados com os modos de ser e existir do homem no contexto de trabalho considerarem o processo de resiliência, os fatores de risco à saúde do trabalhador e os fatores de proteção empreendidos por eles como mecanismos de defesa contra situações adversas no contexto organizacional.

Na Modernidade o contexto de trabalho exige que o trabalhador seja flexível e afeito a mudanças e capaz de se adaptar constantemente a novas exigências. Ao considerarmos que o homem produz e reproduz a si mesmo e a sua subjetividade por meio do trabalho, é relevante o estudo sobre como ocorrem processos de resiliência no cenário atual e quais são os fatores que podem provocar o adoecimento no trabalho de sujeitos expostos a condições adversas provenientes do mundo globalizado.

A respeito do processo de reestruturação produtiva na década de 1990, pode-se afirmar que o cenário brasileiro acompanhou o movimento de transformação social que atingiu o capitalismo mundial nas duas décadas anteriores. A partir desse movimento, valores organizacionais foram alterados em razão da necessidade de instaurar uma nova base produtiva e social de acumulação do capital. Tais transformações caracterizaram uma nova formatação de mercados e difusão de inovações tecnológicas e organizacionais, o que demanda uma reorganização do trabalho e aumento da produtividade, afetando as condições de emprego e alterando o perfil e as exigências em relação à qualificação da mão de obra, bem como os padrões de gestão da força de trabalho (Cimbalista, 2006; 2007).

Em termos normativos, o sistema de produção flexibilizado impõe ao trabalhador o uso de diferentes métodos e técnicas, procurando tornar o trabalho menos penoso e carente de significação,

no entanto o trabalho flexível é uma exigência do novo nível de competição imposto pela globalização dos mercados e tem como objetivo principal o aumento da produtividade – em resposta à demanda da crescente competitividade no cenário organizacional.

A reestruturação produtiva a partir de uma flexibilização dos processos e métodos de trabalho demanda um novo modelo de trabalhador, cujo perfil é marcado pela flexibilidade e pela capacidade de lidar com tecnologias e processos mais dinâmicos. Esse trabalhador se sujeita aos estilos de gestão, suporta o ritmo de trabalho intensificado, pressões e responsabilizações, adere aos objetivos da organização e se adapta quando há repertório, tornando-se, assim, resiliente a situações adversas; porém, ao considerarmos o trabalho como atividade vital para a definição da identidade e da subjetividade do ser humano, é importante investigar o modo de ser sujeito no ambiente de trabalho flexível e globalizado e as maneiras por meio das quais o indivíduo é resiliente diante de adversidades, tendo-se em vista que o contexto de trabalho pode promover, além de resiliência, o adoecimento psíquico do trabalhador ao lidar com tais adversidades (Cimbalista, 2007).

De acordo com Job (2003), um emprego ajuda as pessoas a dizer a si mesmas e aos outros quem elas são. A esfera do trabalho influencia os relacionamentos e os assuntos sobre os quais as pessoas falam em sua convivência, motiva afetos e sentimentos e é, provavelmente, a fonte principal de significado e ordem na vida humana. Conforme anteriormente ressaltado, pode-se dizer que a identidade humana é, em grande parte, construída pelo trabalho.

Para Cimbalista (2006), as condições de trabalho produtivo são vitais para a realização de um projeto de vida pessoal e profissional. O ambiente de trabalho deve propiciar a produção de ideias, a criatividade e a consecução de um projeto de vida profissional que satisfaça concomitantemente a vida pessoal, ou seja, em que as metas organizacionais estejam atreladas às metas individuais dos trabalhadores da organização; no entanto, de acordo com pesquisas realizadas por Barlach, Limongi-França e Malvarezzi (2008) e Cimbalista (2006), em diversas situações o contexto de trabalho repercute negativamente na vida pessoal dos empregados, forçando-os a adaptar-se às necessidades organizacionais, o que gera conflitos familiares, empobrecimento do

significado e sentido do trabalho, desgaste e adoecimento físico e psíquico do trabalhador.

Diante dessas adversidades, os trabalhadores utilizam alguns mecanismos de defesa na condução do cotidiano no trabalho e em sua vida pessoal — e um desses mecanismos é a resiliência; porém, apesar da adaptação do trabalhador às exigências organizacionais, muitas vezes as maneiras de conviver com adversidades no trabalho levam à apropriação da subjetividade do trabalhador (Cimbalista, 2006).

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo resgatar o conceito de resiliência e sua aplicação na realidade organizacional contemporânea e discorrer sobre as situações em que ela pode promover a saúde e a realização do trabalhador em seu ambiente de trabalho e, por outro lado, os casos em que pode contribuir para o seu processo de adoecimento, de modo a estimular a reflexão sobre a importância do trabalho e dos contratos laborais estabelecidos na sociedade atual para que o trabalhador possa enfrentar a alienação no contexto organizacional.

## TRABALHO, SUBJETIVIDADE E RESILIÊNCIA

Como afirmamos, o trabalho ocupa posição de destaque na vida do sujeito, carregando consigo valores importantes que permeiam várias instâncias do seu viver, e por isso exerce influência sobre sua motivação e satisfação e é também um fator relevante para a formação da identidade e a inserção desse sujeito na sociedade. Padilha e Grossi (2010) afirmam que o trabalhador expressa bem-estar em seu trabalho quando adquire o equilíbrio entre suas expectativas em relação à atividade a ser executada e a concretização destas. Esse bem-estar, por sua vez, constitui-se como um fator da qualidade de vida do sujeito, que também é proporcionada pela satisfação de condições objetivas no trabalho - como renda, qualidade de habitação e estabilidade no emprego -, além de propiciar-lhe condições subjetivas como segurança, afeto, apoio e reconhecimento social.

Por isso faz-se necessário compreender a relação entre o sujeito e seu trabalho, os sentidos e significados que esta relação tem para ele e para sua rede social de apoio. Ademais, é importante conhecer tanto os aspectos das organizações que favorecem a saúde e bem-estar no trabalho (como controle sobre o trabalho e relações laborais adequadas) quanto aqueles que promovem o adoecimento e sofrimento psíquico – como baixo controle do trabalho e relações hierárquicas rígidas e autoritárias.

Dejours e Abdouchelli (1994), citado por Amazarray (2010), afirmam que “ausência de doença física ou mental nos trabalhadores não implica necessariamente a existência de bem-estar, saúde e prazer no trabalho” (p.20). Siqueira e Padovam (2008), citado por Amazarray (2010), propõem que o bem-estar nos contextos laborais seja entendido como um construto psicológico multidimensional composto por três fatores: (a) satisfação no trabalho; (b) envolvimento com o trabalho e (c) comprometimento organizacional afetivo, o qual representa os vínculos afetivos positivos com a organização empregadora. Dessa forma, para que seja possível identificar um bom nível de bem-estar em um indivíduo trabalhador, é necessário que este diga estar satisfeito com seu trabalho, identifique a existência de envolvimento com suas tarefas no contexto laboral e firme um compromisso afetivo com a organização.

O trabalho expressa a realidade vivida objetiva e subjetiva desse sujeito, fazendo com que este viva seu cotidiano com todos os aspectos de sua individualidade e personalidade, e, da mesma forma, o cotidiano também exige do homem o envolvimento com sua subjetividade. De acordo com Cimbalista (2010), o termo subjetividade pode ser definido como um conceito operativo que permite a compreensão da dinâmica e da estrutura social a partir da indissociabilidade do individual e do coletivo. Neste sentido, o trabalho é um dos elementos da constituição da identidade do sujeito trabalhador, expressando sua forma de ser e existir no mundo e em suas relações com as pessoas e objetos. Se a atividade laboral do indivíduo lhe confere bem-estar e saúde em todas as instâncias de sua existência, pode-se dizer que sua subjetividade está participando de seu desenvolvimento de forma positiva e adequada; mas se, ao contrário, a atividade laboral causa sofrimento e adoecimento físico e psíquico nesses mesmos contextos, pode-se dizer que a sua subjetividade e a sua identidade padecem do mesmo mal, inserindo o trabalhador em um contexto alienado, sem sentido, em que sua atividade lhe causará um sentimento de vazio existencial.

O cenário laboral vem sofrendo grandes modificações nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI, o que faz com que os conceitos e métodos empregados pelas organizações induzam o trabalhador a ter atitudes desejadas pela organização, causando um movimento ambíguo entre a atitude demandada pela organização e a atitude desejada pelo trabalhador, pondo à prova sua resiliência, ou seja, levando-o a atitudes que o façam adaptar-se ao trabalho, de forma que alcance resultados positivos em

um contexto adverso e e comprometa sua subjetividade na superação dessa ambiguidade (Cimbalista, 2010).

Cimbalista (2010, p. 16), argumenta que o estado do sujeito resiliente é dialético; ao mesmo tempo em que se sente enfraquecido, fortifica-se. Neste movimento acontece como que um duplo estímulo, uma resposta à situação adversa, encontrando forças em sentimentos como a superação. O indivíduo resiliente suporta as situações adversas e se refaz. Mesmo quando momentaneamente sai enfraquecido, relativiza os ganhos do enfrentamento na resiliência como transformação e, menos como adaptação, resiste e transforma a adversidade em resistência para, de alguma forma, manter sua dignidade. Destarte, a relação entre a subjetividade do trabalhador e o seu trabalho diz respeito ao fato de estruturar sua existência a partir de suas vivências e experiências nesse ambiente, e a maneira por meio da qual este sujeito resiste e se sujeita às demandas de seu trabalho cria uma relação entre sua subjetividade e a cultura na qual está inserido, ditando formas de ser e de agir no cenário laboral, o que favorece sua saúde e bem-estar ou adoecimento físico e psíquico.

#### **FATORES DE RISCO, FATORES DE PROTEÇÃO E FORMAS DE ENFRENTAMENTO**

No mundo do trabalho contemporâneo o trabalhador é expurgado do modelo tradicional de vendedor de sua força de trabalho para agir e pensar como um capitalista em termos de produtividade. Esse se torna “colaborador”, devendo estar predisposto a aprender novos processos de trabalho e atento a solucionar e prever problemas. Neste sentido, entende-se que sua subjetividade é apropriada pelas exigências impostas para o desempenho satisfatório das suas funções no ambiente de trabalho flexibilizado. Quando tais imposições não vão ao encontro de seus objetivos pessoais, o trabalhador sofre e se desmotiva (Cimbalista, 2007).

No contexto atual de trabalho, os valores organizacionais são impostos aos trabalhadores de tal forma que sua subjetividade é apropriada com o objetivo de fazer com que o nível de comprometimento e responsabilização seja intenso, tornando impensável agir de outra forma que não sob os propósitos da organização. Os encargos a que o trabalhador é submetido deixam-no angustiado e insatisfeito, pois sente que está perdendo o foco da sua família e das suas singularidades. O sujeito sente-se ameaçado constantemente, vive em desassossego ao pensar em não cometer erros que possam lhe acarretar

punição até mesmo sua demissão. O medo é uma garantia da sujeição do indivíduo aos desígnios do trabalho sob pressão, mas por outro lado é também promotor de resiliência, já que o trabalhador, ao se sentir acuado, tem um obstáculo a ser transposto, mas quando em contextos favoráveis, resigna-se e cede às pressões do trabalho.

Para Cimbalista (2010), a subjetividade resulta de um cruzamento de determinações coletivas de vários grupos sociais, indicando diferentes expressões de como os indivíduos são afetados pelas constantes mudanças micro e macrossociais. Guattari e Rolnik (2005), citado por Cimbalista (2010), afirmam que a subjetividade e a cultura servem de guia às atitudes do indivíduo, vindo a moldar os sujeitos por padrões universais em detrimento de valores próprios e diferenciados. Em consequência, o trabalhador sente-se pressionado por inúmeras variáveis que interferem em sua subjetividade, ou seja, na totalidade do seu trabalho. Neste sentido, essa subjetividade é apropriada, pois dela fazem uso o empregador e o sistema de produção, no caso.

Como já explicitado, o fenômeno da resiliência é definido como um conjunto de forças psicológicas, biológicas e sociais que ajudam o sujeito a enfrentar situações adversas em situações de mudança, e, assim como o conceito de estratégias de enfrentamento, é entendido como relacionado à qualidade de vida e permeado por questões subjetivas e contextualizadas dentro da história do indivíduo.

A resiliência se configura como processo de natureza interativa, de forma que o conjunto composto por fatores de risco e de proteção está na base de seu desenvolvimento. Assim, o conceito de resiliência dentro da perspectiva de interação do indivíduo com o seu ambiente implica o entendimento dinâmico dos fatores de risco e de proteção, de modo que a condição resiliente pressupõe equilíbrio entre esses fatores.

É preciso ressaltar que os fatores de risco e os de proteção não constituem, necessariamente, categorias dicotômicas, uma vez que ambos dependem do contexto e das características individuais. Fatores de risco e proteção podem originar-se de fontes tanto internas como externas e influenciar-se mutuamente ao longo do tempo.

Segundo Brun e Milczarek (2007), citado por Amarray (2010), a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho pontua alguns fatores de risco ao indivíduo em contexto organizacional, tais como as novas formas de contratos de trabalho, exigências emocionais elevadas, violência no trabalho e difícil conciliação entre a vida profissional e a vida privada. Todos esses sentimentos

ocorrem no cotidiano do trabalho, causando sofrimento tanto físico como psíquico.

Segundo Karasek (1998), o controle sobre o trabalho, que é o grau de decisão permitido ao trabalhador em relação a como e quando realizar as atividades, assim como sobre as modificações necessárias para alcançar os objetivos, é uma variável importante para o estabelecimento de uma relação positiva do empregado com sua atividade laboral exercida. Os três requisitos necessários para que se tenha esse controle são a familiaridade com a tarefa, a possibilidade de interferência no planejamento de trabalho e a consideração do limite subjetivo de cada trabalhador referente à forma, ao contexto e ao ponto em que cada um deles suporta as demandas do trabalho.

Outro fator relevante é a recompensa no trabalho, pois esforços elevados e baixos níveis de recompensa podem representar maiores riscos à saúde. Neste sentido, elementos como carência de perspectivas de promoção, clima de instabilidade no emprego, falta de valorização profissional e realização de tarefas inferiores à qualificação, entre outros aspectos, constituem-se em importantes fatores de risco psicossocial.

De acordo com Morais e Koller (2004), podem ser citados como fatores de proteção no contexto organizacional: atributos individuais, laços afetivos no sistema familiar e/ou em outros contextos que oferecem apoio emocional e sistemas de apoio social em diferentes contextos - como escola, igreja e serviços de saúde - que propiciem competência e determinação individual e um sistema de crenças para a vida.

De acordo com Rutter (1987), citado por Amarray (2010), as características individuais e a convicção quanto às próprias capacidades para lidar com os desafios da vida também podem desempenhar um papel protetor para o indivíduo. Brito e Koller (1999) definem a rede de apoio social como uma interface entre o indivíduo e o sistema social que ele integra e mencionam que a rede fornece subsídios para definir as formas como a pessoa percebe seu mundo, bem como suas estratégias para estabelecer relações e enfrentar adversidades. Neste sentido, o suporte organizacional que o trabalhador recebe em seu ambiente de trabalho constitui um fator importante na determinação do bem-estar no trabalho, podendo ser proveniente de pares ou de superiores hierárquicos. Assim, a rede social que cerca este profissional, a história de vida dele e a forma como lida com as conquistas e dificuldades podem funcionar como

fatores de proteção em relação à sua saúde mental e qualidade de vida.

A forma como o trabalhador lida com as dificuldades e persiste (ou não) em suas atividades varia de acordo com as características de cada indivíduo, características que vão influenciar as estratégias de enfrentamento utilizadas e definirão sua capacidade de resiliência. O risco pode ser identificado tanto em nível individual quanto em nível ambiental. Desse modo, enfatizam-se as condições laborais, porquanto se avalia a organização do trabalho, e não as personalidades ou atitudes dos trabalhadores.

Com base nas pesquisas realizadas por Emery (1964, 1976) e Trist (1978), citado por Morin (2001), o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento de quem o realiza: variedade e desafio; a aprendizagem contínua; autonomia, pois o trabalho deve estimular a capacidade de decisão da pessoa; o reconhecimento e o apoio; contribuição social com sentido, uma vez que isso contribui para a construção da identidade social e protege a dignidade pessoal; um futuro desejável: o trabalho deve permitir a expectativa de um futuro incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

#### **A RESILIÊNCIA ENQUANTO PROMOTORA DA SAÚDE E DO ADOECIMENTO DO TRABALHADOR**

Conforme já referido, as novas exigências do contexto de trabalho flexibilizado demandam que o trabalhador faça maiores concessões no que diz respeito à sua subjetividade diante de situações de aumento de seu ritmo de trabalho, da necessidade de ser polivalente, de aumento de suas responsabilidades, de aumento do controle sobre as atividades exercidas e da ameaça da competitividade e perda do emprego.

O mecanismo de resiliência é empreendido pelo trabalhador no contexto organizacional diante de situações adversas. Ao resgatar o conceito de adversidade, Cimbalista (2006) destaca que essa pode ser considerada como uma situação que “se apresenta em oposição, que traz desgraça, provoca infortúnio ou é prejudicial” (p.15). Refere-se também a “dissonâncias, divergências ou tensão entre as partes” (p.15). Outro importante destaque da autora se refere ao fato de o trabalho ser, por excelência, uma ação humana - portanto, parte do cotidiano do homem. Segundo Heller (2004), citada por Cimbalista (2006), o ser humano participa da

sua vida cotidiana por inteiro, com todos os aspectos de sua individualidade e de sua personalidade, não havendo formas concretas de se desvincular a vida cotidiana da vida profissional, já que a vida cotidiana é a vida do homem inteiro, e nela está envolvida a subjetividade do trabalhador, a qual se constitui por meio de um movimento dialético entre o trabalhador e seu ambiente.

A partir dessas considerações e do fato de que o homem se constitui no e pelo trabalho, atividade vital humana que constitui, por externalização e internalização, as capacidades humanas individuais e genéricas - portanto, relacionadas à subjetividade do homem trabalhador, é possível considerarmos que muitas vezes o mecanismo de resiliência é empregado em resposta a um contexto de trabalho adverso e se traduz por um mecanismo de adaptação a essas condições de adversidade, tensão e divergências, o que pode promover um processo de apropriação da subjetividade do trabalhador e de empobrecimento do sentido e do significado de seu trabalho e, até mesmo produzir um processo de adoecimento físico e psíquico em decorrência da exposição a essas condições.

Ao se inferir que a resiliência pode favorecer o adoecimento no contexto de trabalho, faz-se necessário o apoio de uma concepção de saúde/doença. Segundo Dejours (1986), citado por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), de acordo com a perspectiva da Psicopatologia do Trabalho, a saúde não consiste em uma ausência de patologias, sendo que, de acordo com o autor, a definição de saúde em contraposição à existência de patologias representa o conceito como um equilíbrio, ou como um estado de estabilidade, o que se contrapõe ao próprio conceito de indivíduo e de subjetividade, pois a construção da individualidade e da subjetividade se faz de forma dinâmica e instável, dependendo dos contextos em que o indivíduo interage e dos recursos disponíveis. Dessa forma, aceitar uma definição de saúde como ausência de doença seria equivalente a considerar que a saúde se dissocia do próprio indivíduo. Dessa forma, pode-se definir o conceito de saúde como algo que é dinâmico e contextual e não se resume a um estado de estabilidade, tampouco a um estereótipo ideal. Ao contrário disso, a saúde constitui um objetivo a ser buscado e se produz dinamicamente, mudando constantemente. Ademais, pode-se inferir que a existência de patologias ou de sofrimento, no campo da saúde mental, pode se configurar em uma situação de saúde, embora possa também produzir uma ruptura

na estrutura individual, sendo que, no primeiro caso, pode-se dizer que na relação entre indivíduo e contexto ocorreu o fenômeno da resiliência e, no segundo caso, o do adoecimento. A partir dessas colocações, também é possível afirmar que um elemento importante para o adoecimento seria a ausência de um objetivo a ser buscado, e – transportando-se essa reflexão para o ambiente de trabalho –, a ausência de um significado e sentido para as atividades laborais desempenhadas.

Outra contribuição trazida por Dejours e Abdouchelli (1994), citado por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), refere-se à distinção entre sofrimento patogênico e sofrimento criativo, pois, de acordo com os autores, o trabalho humano é capaz de gerar esses dois tipos de sofrimento, sendo que “o sofrimento patogênico se faz presente quando todas as margens de liberdade, transformação e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas pelos indivíduos e o sofrimento criativo pode trazer benefícios à identidade quando aumenta a resistência do indivíduo à desestabilização psíquica e somática” (p.103). Deste fragmento é possível inferir que um mesmo contexto pode colaborar para a existência, em um mesmo indivíduo, das duas formas de sofrimento; no entanto, a maneira como um indivíduo interage com esse contexto, considerando-se os recursos disponíveis para tal e os elementos presentes nesse contexto, certamente vai influenciar na produção do sofrimento patogênico ou criativo. Sendo assim, pode-se dizer que o sofrimento patogênico está associado à subserviência do trabalhador no contexto organizacional, de modo que sua tentativa de adaptação extrapola os limites de manutenção de sua integridade. Da mesma forma, o conceito de sofrimento criativo se relaciona ao conceito de resiliência, já que o sofrimento criativo representa situações em que o trabalho pode atuar como mediador para a saúde do indivíduo, ainda que este enfrente uma situação adversa. Ademais, a produção do sofrimento criativo ou patogênico está intimamente vinculada às características do indivíduo exposto a tal situação, bem como à forma como este interage com os fatores protetores e fatores de risco presentes no contexto. Pode-se, assim, afirmar que o mecanismo da resiliência é capaz de produzir situações de adoecimento do trabalhador, mas também situações de enfrentamento positivo das condições adversas às quais ele está exposto no contexto de trabalho.

De acordo com Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), o conceito de resiliência no contexto organizacional se refere à “existência ou construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho, num ambiente permeado por inúmeras rupturas” (p.104), as quais são características do trabalho flexível e globalizado; porém se dá ênfase ao sentido de adaptação relacionado a esse contexto, destacando a natureza otimista associada ao sujeito resiliente, de forma a confundir o conceito com a distorção do senso de realidade.

Por outro lado, segundo esses autores, o conceito de resiliência não se confunde com o senso de distorção da realidade, já que a habilidade para compreendê-la compõe a resiliência e é indispensável para a atribuição de significado à adversidade enfrentada. A essência desse processo se concentra na possibilidade de se transcender a posição de vítima das circunstâncias exteriores e extrair conhecimento dessas situações, o que capacita e fortalece o indivíduo ao lidar com adversidades no futuro. Ao considerar a importância dos fatores de risco e dos fatores de proteção para compreender o fenômeno da resiliência, é importante destacar que, no contexto de trabalho, os recursos de que dispõem os trabalhadores para o enfrentamento das adversidades não estão presentes apenas em seu campo de trabalho, mas também em outros aspectos de suas vidas e, certamente, integram sistemas de produção de significados para a situação vivida e de competências para lidar com adversidades futuras, em outros âmbitos de sua vida.

Por fim, é importante destacar que, de acordo com Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), existe no processo de adaptação um indivíduo que distingue situações positivas e negativas e reage a tais situações alterando as condições exteriores e aprendendo a considerar sua vida como um projeto que confirma sua autodeterminação, ou seja, o indivíduo resiliente se coloca como protagonista de sua existência. Destarte, em muitas situações em que um sujeito se adapta a demandas e contextos organizacionais, essa adaptação pode não ser uma adaptação ativa, que produza significação para este trabalhador, e que, por isso mesmo, pode produzir um empobrecimento de suas relações, do significado de seu trabalho e, inclusive, o adoecimento e consequente afastamento do ambiente de trabalho. Por conta do que foi exposto, é importante que os profissionais que lidam com as relações estabelecidas entre o homem e o trabalho

atentem para o fenômeno da resiliência a partir de uma perspectiva ecológica, com o objetivo de compreender e desempenhar ações de proteção e prevenção à saúde do colaborador no contexto de trabalho atual.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como indicado anteriormente, o objetivo deste estudo foi resgatar o conceito de resiliência e sua aplicação na realidade organizacional contemporânea para promover uma discussão acerca das situações em que a resiliência pode ser promotora da saúde no ambiente laboral, bem como situações em que pode contribuir para o processo de adoecimento do trabalhador.

Buscou-se compreender que no mundo do trabalho globalizado são exigidas, tanto do empregador quanto empregado, certas características e habilidades que ultrapassam os limites físicos e psíquicos do ser humano, que culminando em sua exaustão; mas se tais indivíduos forem dirigidos pelas pressões mercadológicas e outros fatores de risco, engajam-se no trabalho para não serem ultrapassados e alcançarem as metas impostas. Dessa forma, o sujeito encontra-se em um ambiente adverso, necessitando utilizar suas características individuais e, quando as houver, redes de apoio para buscar o equilíbrio físico e mental que lhe permitam enfrentar tais condições. O trabalhador, então, sujeita-se aos estilos de gestão, suporta o ritmo intensificado do trabalho, pressão e responsabilizações que exigem sua adaptação aos objetivos da organização, e assim se tornando resiliente.

Diante deste quadro, entende-se que a resiliência é um fenômeno dinâmico e ativo, modulado pelos fatores de risco e proteção. Esses fatores são oriundos da interação do meio social e individual, e ter atitudes resilientes demanda reflexão, capacidade analítica e ânimo, pois é preciso unir forças para ultrapassar obstáculos e retomar aquilo que precisa ser refeito ou superado. Como afirma Cimbalista (2007), a resiliência provoca a transformação, e não a adaptação, a resignação às situações adversas. Não obstante, é válido afirmar que o indivíduo não é resiliente em todas as situações e em todos os contextos de sua realidade, mesmo que se fale apenas de sua realidade laboral. Dessa forma, a concepção de que a resiliência é uma capacidade exclusiva do indivíduo é de fato incompleta, já que ela também depende de fatores contextuais, portanto pode ser definida como a capacidade do indivíduo, de em

certos momentos e conforme o contexto, lidar com adversidades sem sucumbir a elas.

Como o homem produz e reproduz a si mesmo e sua subjetividade por meio do trabalho, entende-se ser relevante o estudo sobre como ocorrem os processos de resiliência no contexto de trabalho atual e quais são os fatores que podem provocar o processo de adoecimento no trabalho, para buscar formas de enfrentar e superar as adversidades laborais. Isto diz respeito à responsabilidade do Psicólogo e de profissionais cujo objeto de trabalho e reflexão seja a relação do ser humano com seu contexto de trabalho e suas implicações para a subjetividade do trabalhador.

Especificamente no campo de atuação da Psicologia Organizacional, tais considerações apontam a importância de que esse profissional reconheça a existência de fatores de risco na cultura das organizações, que se aproprie criticamente e de forma reflexiva destes fatores e de suas consequências tanto para a saúde do trabalhador quanto para o ambiente de trabalho. Já em relação aos fenômenos que envolvem resiliência no contexto organizacional, faz-se necessária a diferenciação entre resiliência e subserviência, de forma que a resiliência não seja compreendida como uma adaptação total dos indivíduos aos contextos da organização, como uma submissão a todos os fatores presentes nesta, sejam eles de proteção ou de risco, já que, conforme exposto anteriormente, a resiliência é uma atitude desempenhada pelo indivíduo ao lidar com contextos adversos sem sucumbir a eles de forma a prejudicar sua saúde física e psíquica.

Neste sentido, é possível afirmar que o Psicólogo, ao delinear sua compreensão dos contextos em que o indivíduo age de forma resiliente, deve apreender essa atitude a partir de uma concepção processual, ou seja, deve entender que ela não se resume a características individuais e imutáveis de um indivíduo resiliente, mas diz respeito à interação de indivíduos com o contexto organizacional, de forma a vivenciar condições adversas sem que elas promovam seu adoecimento físico e/ou psíquico, utilizando-se de fatores de proteção disponíveis e atribuindo a tais situações adversas um significado que permita sua superação. Dessa forma, o psicólogo terá uma apreensão crítica da realidade e poderá exercer sua função precípua em uma organização de trabalho, promovendo essa reflexão crítica a todos os colaboradores da organização para que estes também possam refletir criticamente a respeito de seu contexto laboral, considerando a existência de fatores de risco e de proteção para sua saúde.

Ademais, é de extrema importância a atividade educativa e reflexiva com a cúpula da organização, de maneira a informá-la e sensibilizá-la para a existência de fatores de risco à saúde do trabalhador em contexto organizacional, de forma a estabelecerem, em conjunto, políticas preventivas e de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho, com ênfase na diminuição dos fatores de risco, aumento dos fatores de proteção aos trabalhadores inseridos nas diversas atividades ocupacionais e promoção de significado por parte dos colaboradores a respeito de sua atividade e função dentro da organização e da importância destas para o alcance dos objetivos organizacionais e, concomitantemente, dos objetivos pessoais de cada colaborador. Destarte, pode-se dizer que através de uma atividade reflexiva e educativa o psicólogo do trabalho pode contribuir para a promoção de um contexto de trabalho saudável, em que o uso da resiliência por parte dos trabalhadores garanta sua proteção e a promoção de sua saúde.

Para que tal objetivo seja atingido, ainda faz-se necessário fomentar discussões e pesquisas sobre as possibilidades de intervenção do psicólogo no que se refere a essa temática, de forma a superar a simples conceituação do termo resiliência e partir para o delineamento de estratégias de promoção de uma atitude resiliente em diversos contextos em que a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos possam ser progressivamente degradadas.

## REFERÊNCIAS

- Amazarray, M. R. (2010). *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, 42, 101-112.
- Bedani, E. R. (2008). *Resiliência em gestão de pessoas: um estudo a partir da aplicação do "Questionário do índice de resiliência: adultos" em gestores de uma organização de grande porte*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil.
- Brito, R., Koller, S.H. (1999). Desenvolvimento humano e redes de apoio social e afetivo. Em A. M. Carvalho (Org.), *O mundo social da criança: Natureza e cultura em ação*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Cimbalista, S. (2006). Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade de trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível. *Revista da FAE*, 9(2), 13-28.
- Cimbalista, S. (2007). Condições de trabalho, tecnologia e resiliência no contexto do sistema de produção flexível. *Análise Conjuntural*, 29(9-10), 12-14.
- Cimbalista, S. (2010). Subjetividade e resiliência: o cotidiano adverso do trabalho flexível. *Encontro Nacional da ABET*, 10 (20 p.). Salvador: ABET. Recuperado em 22 de junho, 2011, de [http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/encontros/169\\_Artigo%20ABET%20areaSete08.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/encontros/169_Artigo%20ABET%20areaSete08.pdf).
- Corrêa Sória, D. A., Santoro, D. C., Souza, I. V. O., Menezes, M. F. B., & Moreira, M. C. (2006). A resiliência como objeto de investigação na enfermagem e em outras áreas: uma revisão. *Esc. Anna Nery R. Enferm.*, 10(3), 547-51.
- Gonçalves, J. R.(2007). *O profissional da saúde em enfermaria de crianças gravemente enfermas e as implicações do cotidiano do trabalho em sua saúde*. Tese de doutoramento não-publicada, Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Infante, F. (2005). A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In A. Melilo & E. N. S. Ojeda (Orgs.), *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 23-38). Porto Alegre: Artmed.
- Job, F. P. P. (2003). *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. Tese de doutoramento não-publicada, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Job, F. P. P. (2003). Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. *Rev. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba*, 5(1), 33-42.
- Karasek, R. (1998). Demand-control Model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In J. M. Stellmann (Ed.), *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*, 4th ed. (p. 34). Geneva: International Labour Office.
- Lindstron, B. (2001). O Significado da Resiliência. *Rev. Adolescência Latinoamericana*. 2(2), 133-137.
- Moraes, S. C. S., Resende, L. M., & Leite, M. L. G. (2007). Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. *Congresso Internacional de Administração* (10 p). Ponta Grossa, PR: UTFPR. Recuperado em 22 de junho, 2011, de <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202007/Congressos/Internacionais/2007%20-%20ADM/21.pdf>
- Morais, N. A., & Koller, S. H. (2004). Abordagem Ecológica do Desenvolvimento Humano, Psicologia Positiva e Resiliência: Ênfase na saúde. Em S. H. Koller (Org.), *A ecologia do desenvolvimento humano: Pesquisa e intervenções no Brasil*. (pp.91-108). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Morin, E. M. (2001) Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Oliveira, M. A., Neme, C. M. B., & Reis, V. L. (2008). Resiliência: análise das Publicações no Período de 2000 a 2006. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 28(4) 754-767.

- Padilha, C. E. G., & Grossi, R. (2010). Estratégia de enfrentamento e resiliência em psicólogos em início de carreira atuantes em Psicologia Clínica. Recuperado em 22/6/2011, de [http://www.institutofernandopessoa.com.br/v1/app\\_site/views/img/\\_artigos/resiliencia.pdf](http://www.institutofernandopessoa.com.br/v1/app_site/views/img/_artigos/resiliencia.pdf).
- Penna, E. C. G., & Pinto, P. F. C. Resiliência nas equipes de trabalho em uma empresa de Uberaba (MG). *FAZU em Revista*, 3, 191-96.
- Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.
- Rudnicki, T (2007). Resiliência e o trabalho do psicólogo hospitalar: considerações iniciais. *Revista da SBPH*, 10(2), 83-92.
- Souza, M. T. S., & Cervený, C. M. O. (2006). Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 119-126.

*Recebido em 28/07/2011*

*Aceito em 09/02/2012*

---

**Endereço para correspondência:** Ana Cláudia de Araújo Ribeiro. Rua Afonso Celso, 974, CEP: 16050-68, Araçatuba-SP  
*E-mail:* clau.psicounesp@yahoo.com.br.