

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração  
Pública e de Empresas  
Brasil

de Azevedo Vieira, Adriana; Tadeu Falcão de Oliveira, Carlyle  
Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 15, septiembre, 2017, pp. 409-427  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323252561004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>2</sup>alyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica

**ADRIANA DE AZEVEDO VIEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (PPGAD/UFF) / FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO, NITERÓI - RJ, BRASIL

**CARLYLE TADEU FALCÃO DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FAF/UERJ) / FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS, RIO DE JANEIRO - RJ, BRASIL

## Resumo

A resiliência foi um termo que começou a ser empregado no contexto organizacional no final dos anos 1990; porém, atualmente, é exigida como uma forma de competência ou um “perfil” para determinada vaga de emprego no mercado de trabalho. Na mesma época, surgiu uma linha de pesquisa que tem papel fundamental em analisar as relações de trabalho com foco no indivíduo e em seu universo subjetivo, questionando as ideias funcionalistas que predominavam há anos no contexto das organizações. Partindo dessa ideia, este trabalho tem como objetivo interpretar o conceito de resiliência na literatura com foco no universo subjetivo do trabalhador. Para isso, foi realizada uma investigação sobre os fatores internos e externos e suas influências na forma de pensar e agir (subjetividade) dos trabalhadores com foco no conceito de resiliência. Esta pesquisa foi de cunho qualitativo, exploratório e descritivo quanto aos fins e bibliográfico quanto aos meios, tendo sido analisados 59 trabalhos publicados no período de 1999 a 2014. Os resultados revelaram que o conceito de resiliência, na perspectiva funcionalista, continua dominante no discurso organizacional.

**Palavras-chave:** Resiliência. Subjetividade. Trabalhador. Funcionalismo.

## *Resilience at work: a comparative analysis between functionalist and critical theories*

### Abstract

Resilience is a term that began to be used in the organizational context in the late 1990s; however, today it is required as a competence or “profile” for particular openings in the job market. At the same time, a line of research emerged with the fundamental role of analyzing labor relations with focus on the individual and his subjective universe, as well as questioning the functionalist ideas that had prevailed for years in organizational contexts. From this idea, this paper has as an objective to interpret the concept of resilience in literature, focusing on the subjective universe of the worker. For this, an investigation was conducted on the internal and external factors and their influences on the way a worker thinks and acts (subjectivity), with a focus on the concept of resilience. The research was qualitative, exploratory and descriptive in regards to its purpose, and bibliographic in regards to its means, with 59 papers, published between 1999 and 2014, analyzed. The results revealed that the concept of resilience from a functionalist perspective continues to dominate the organizational discourse.

**Keywords:** Resilience. Subjectivity. Worker. Functionalism.

## *Resiliencia en el trabajo: un análisis comparativo entre las teorías funcionalista y crítica*

### Resumen

La resiliencia es un término que comenzó a emplearse en el contexto organizacional a finales de los años 1990, pero actualmente se requiere como un tipo de competencia o un “perfil” para determinada vacante de empleo en el mercado de trabajo. En la misma época, surgió una línea de investigación que tiene un papel fundamental al analizar las relaciones de trabajo centrándose en el individuo y en su universo subjetivo, cuestionando las ideas funcionalistas que predominaban desde hace años en el contexto de las organizaciones. A partir de esta idea, este trabajo tiene como objetivo general interpretar el concepto de resiliencia en la literatura enfocando el universo subjetivo del trabajador. Para ello, se realizó una investigación sobre los factores internos y externos y sus influencias en la forma de pensar y actuar (subjetividad) de los trabajadores con foco en el concepto de resiliencia. Para esta investigación, que fue de carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo cuanto a los fines y bibliográfico cuanto a los medios, se analizaron 59 trabajos publicados en el período de 1999 a 2014. Los resultados revelaron que el concepto de resiliencia, en la perspectiva funcionalista, sigue siendo dominante en el discurso organizacional.

**Palabras clave:** Resiliencia. Subjetividad. Trabajador. Funcionalismo.

Artigo submetido em 28 de fevereiro de 2016 e aceito para publicação em 2 de junho de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159496>



## INTRODUÇÃO

A identidade do indivíduo não é apenas baseada em sua vivência social. O trabalho, para alguns, tanto pode ser uma fonte de prazer, realização, alegria como também de sofrimento, angústia, insatisfação, insegurança, estranhamento, medo, frustração, incertezas, alienação, depressão, impotência perante as mudanças repentinas, vulnerabilidade, desorientação, desgaste, tristeza, desestímulo, desânimo, desgaste físico e emocional, desvalorização, culpa, tensão e raiva (DEJOURS, 2006). Entende-se que o sujeito vivencia o sofrimento no trabalho, seja individual, seja coletivamente, de modo frequente e cotidiano, sempre em busca da satisfação e do reconhecimento, muitas vezes frustrando-se nessa procura (MENDES, COSTA e BARROS, 2003).

Quando se fala de estratégias de defesa, é importante que seja abordado o conceito de resiliência no universo subjetivo do indivíduo e o modo como as organizações têm se apropriado desse termo e de tantos outros para que se mantenham competitivas e produtivas no mercado.

Salienta-se ainda que resiliência é um conceito que se desenvolve e se torna parte do contexto organizacional. Em outras palavras, o termo compete a uma nova competência que tem como intuito fazer o sujeito trabalhar de forma mais flexível (SOBOLL, 2008).

Apesar dessa visão da autora, ainda será vista, dentro desta pesquisa, sua origem conceitual, bem como diferentes vieses para a compreensão da inclusão da resiliência no domínio organizacional.

Para Alderson (2004), a psicodinâmica e clínica do trabalho (PDT) se apoia em três importantes premissas: a busca de autorrealização do sujeito; a capacidade de desenvolvimento das subjetividades para que o sujeito consiga lidar com o prescrito e o real do trabalho; e, por fim, a importância do reconhecimento do sujeito por seus pares. Ainda de acordo com o autor, “a construção da identidade no trabalho se apoia sob o ângulo da PDT, sobre o necessário olhar do outro que pode ser tanto um coletivo de trabalho ou uma comunidade de pertença” (ALDERSON, 2004, p. 253).

Fonte da imagem: DinaCoach. Disponível em: <<http://www.dynacoach.galeon.com/enlaces2011098.html>>. Acesso em 02 ago. 2017.

É importante elucidar o ambiente no qual o trabalhador se desenvolve. Para Gaulejac (2007), o sujeito se vê em meio às adversidades, à falta de controle e às pressões do mundo do trabalho. Quer dizer, o indivíduo não tem mais poder ou sequer compreende o sentido de seu trabalho. São diferentes e constantes contrassensos que são criados para fazer sentido apenas para o lucro das organizações; o sujeito, portanto, já não sabe mais “a qual sentido se consagrar” (GAULEJAC, 2007, p. 147).

Nesse contexto, o indivíduo é desafiado a ajustar-se a novas formas de trabalho e de liderança, provenientes de mudanças sociais, econômicas, políticas, ambientais etc. Durante esse processo complexo de adaptação, ora o indivíduo consegue transformar as adversidades do trabalho em criação e inclina-se às perspectivas do prazer (sofrimento criativo), ora ele pode não conseguir essa transformação e começa a utilizar-se de defesas para não adoecer tanto no aspecto físico quanto no psicológico (MORAES, 2013). Nas palavras de Heloani (2003, p. 105), “o que se constata é que a qualidade de vida do trabalhador, especialmente dos que vivem no terceiro mundo, vem se degradando dia após dia”.

Para Conner (1995, p. 116), que defende o conceito funcionalista de resiliência, as pessoas que “encaram de forma ‘positiva’ as adversidades passam pelas seguintes fases: otimismo desinformado, pessimismo informado, realismo esperançoso, otimismo informado e conclusão. Já as que encaram de forma ‘negativa’ passam pelos seguintes estágios: estabilidade, imobilização, negação, raiva, barganha, depressão, teste e aceitação”.

Com base nisso, Soboll afirma:

O trabalho também pode ser fonte de prazer, de desenvolvimento do ser humano, de melhoria da saúde psicossocial, de construção de identidade, com reflexos positivos na vida afetiva e familiar. Infelizmente, o trabalho que adoecer tem roubado a cena na vida cotidiana, acentuando a demanda de pesquisas e estudos sobre o sofrimento que provoca em detrimento da outra perspectiva, sempre possível, a de se constituir também como uma fonte de prazer (SOBOLL, 2008, p. 187).

Esse sofrimento poderá ser criativo ou patogênico e não ser banalizado ou minimizado, pois dele surgirá o impulso para a ação e a resolução de determinado problema.

Então, nesse sentido, o olhar da PDT sobre o modo como o conceito de resiliência é abordado em artigos voltados ao contexto organizacional e às instituições de ensino superior torna-se fundamental, visto que a complexidade das relações humanas, o individualismo, a hostilidade, a desconfiança e o medo do fracasso caminham lado a lado com os interesses de lucro e aumento de produtividade no trabalho, segundo Gaulejac (2007).

## FUNDAMENTAÇÃO

### O funcionalismo nas organizações

Antes de contextualizar o conceito de resiliência, foi necessária uma leitura dos enfoques funcionalistas nos estudos organizacionais que, ainda hoje, impactam e dominam o mundo do trabalho. Muitas normas e regras são feitas com base nesses enfoques, que se originaram do positivismo de Comte (1855), que acreditava que uma teoria só poderia ser tida como real ou verdadeira se fosse comprovada a partir de técnicas científicas válidas. Para esse autor, as únicas ciências consideradas positivistas são a matemática, a física, a química, a biologia e a sociologia. Aranha e Martins (1993, p. 188) ressaltam que “essa preocupação em tornar o sujeito das ciências humanas um objeto semelhante ao das ciências da natureza marcou com cores fortes esta tendência metodológica”. Para Comte (1855), criador da sociologia, sociedade significava um organismo em que cada indivíduo ou grupo tem uma função específica e contribui de alguma forma para o funcionamento do todo.

Hoje, nas sociedades capitalistas, a sociologia funcionalista é a mais difundida pelo mundo afora. Os sociólogos norte-americanos Robert K. Merton e Talcott E. F. Parsons retomaram as ideias de Émile Durkheim sobre o funcionalismo, trazendo-o para a sociedade capitalista moderna, desenvolvendo-as como uma nova ordem, um novo sistema social a ser seguido. Martins (1988, p. 50) afirma que a função da sociologia “seria a de detectar e buscar soluções para os ‘problemas sociais’, restaurando a ‘normalidade social’ e convertendo-se dessa forma em uma técnica de controle social e de manutenção do poder vigente”.

Segundo Merton (1995) e Talcott (1968), o funcionalismo procura observar qualquer indivíduo de um sistema social pela forma como irá se relacionar com os demais, e vice-versa, analisando a sociedade como um todo, observando a fundo as consequências que possam vir a interferir nesse sistema, provocando um conflito, ou uma aliança entre eles, em que se firmam regras e normas, mantendo-os interligados e funcionais no desempenho de seus papéis nessa nova sociedade moderna e capitalista.

Para o sociólogo Durkheim (1999), a consciência coletiva se formava a partir do momento em que um grupo de indivíduos seguia determinada forma de conduta e de comportamento social.

A filosofia funcionalista tende a valorizar, excessivamente, os atributos que cada indivíduo vem a desempenhar no contexto organizacional, visando sempre à precisão e não permitindo nenhum tipo de falha no processo. Esse pensamento automatizado não permaneceu somente no trabalho braçal e desgastante fisicamente, mas cresceu e evoluiu para todas as instâncias das organizações, “capturando a subjetividade” dos trabalhadores, que, muitas vezes, acabam por misturar seus objetivos e realizações pessoais aos da organização (FARIA e MENEGUETTI, 2011).

De acordo com Bryman (1982, p. 32), “apesar das mudanças constatadas no campo dos estudos organizacionais ao longo do século, o enfoque científico, alicerçado nos parâmetros funcionalistas, continua sendo o *ethos* prevalecente de pesquisa”, ou seja, o que identifica determinado grupo ou sociedade.

Segundo Burrell e Morgan (1994), o funcionalismo está presente em todas as ciências sociais: na sociologia, na antropologia, na psicologia, na jurisprudência, na linguística e na administração, desde Taylor e Fayol até as teorias organizacionais que vigoram, atualmente, no contexto organizacional. Isso ocorre com o movimento de qualidade de vida no trabalho, muito difundido no final dos anos 1970 nas organizações. Esse movimento era exaltado como um fator positivo para os trabalhadores, criando uma falsa sensação de acolhimento e suporte social no ambiente de trabalho. Porém, a real intenção desse discurso altruísta visava somente ao aumento de produtividade e de lucro para as organizações.

Por meio desse discurso, o controle e a ordem vão sendo instituídos no contexto organizacional, ao mesmo tempo que o sujeito desempenha seu trabalho de acordo com as metas estabelecidas pela organização.

Tannenbaum afirma que:

[...] o processo de controle ajuda a restringir o comportamento idiossincrático e a mantê-lo de acordo com o plano racional da organização. Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função do controle. É nesse ponto que surgem muitos dos problemas do funcionamento da organização e dos ajustamentos individuais (TANNENBAUM, 1975, p. 16).

Esse controle pode ser visto como uma forma de poder sobre o indivíduo, principalmente como modo de garantir a sobrevivência das organizações no sistema capitalista. É fundamental envolver o sujeito nas metas da organização para que comprometa cada vez mais seu tempo e suas energias em prol do trabalho.

O funcionalismo faz uso do controle, agora de forma mais sutil e “inteligente”, exaltando sempre os casos de sucesso, de vitória dos trabalhadores, mas de modo que se sintam parte desses feitos. A grande questão é o sentimento e a reação do sujeito quando ocorre o contrário, ou seja, o fracasso e todo o impacto negativo que proporciona ao trabalhador.

Da mesma forma funcionalista, o conceito de resiliência é aplicado em políticas organizacionais, sendo valorizado como uma competência ou um valor comportamental que poderá definir a permanência do sujeito no trabalho. Portanto, caberá a este texto investigar a formação do conceito funcionalista de resiliência no ambiente de trabalho, conforme estipulado no objetivo específico.

## A resiliência no universo subjetivo do trabalhador

A atitude resiliente não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo, se as circunstâncias mudam a resiliência se altera. Isto quer dizer que, como o elástico, metáfora usada para a resiliência, a atitude

resiliente pode trazer ganhos, mas também perdas para o indivíduo-trabalhador (POLETTTO e KOLLER, 2006, p. 24).

A partir do momento que o indivíduo internaliza para seu universo subjetivo que o sucesso ou o fracasso profissional estará ligado aos interesses da organização, como se tudo dependesse única e exclusivamente de seu desempenho e competência, as consequências podem ser desastrosas. Segundo Sennett:

A mais direta é a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização. [...] De sua parte, o indivíduo submetendo-se totalmente (corpo e alma, como diríamos em outros tempos) trabalha para a organização como se esta fosse ele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela (SENNETT, 2001, p. 158).

Sabe-se que o aparelho psíquico do sujeito sofre um grande impacto quando necessita resolver, com extrema eficiência, problemas de cunho individual ou coletivo, focando a excelência no atendimento a clientes internos ou externos, no atingimento das metas impostas pelas organizações, tendo de manter-se sempre atualizado e devidamente qualificado.

Segundo Japiassu e Marcondes (2001, p. 179), na filosofia os termos subjetivo e subjetividade significam

[...] subjetivo (lat. *subjectivus*) que se refere ao sujeito do conhecimento, à \*consciência, à interioridade. Relativo ao indivíduo, à experiência individual. Ex.: ponto de vista subjetivo. Ver subjetividade. [...] subjetividade característica do sujeito; aquilo que é pessoal, individual, que pertence ao sujeito e apenas a ele, sendo portanto, em última análise, inacessível a outrem e incomunicável. Interioridade. Vida interior. A filosofia chama de “subjetivas” as qualidades segundas (o quente, o frio, as cores), pois não constituem propriedades dos objetos, mas “afetações” dos sujeitos que as percebem. [...] Toda impressão é subjetiva (JAPIASSU e MARCONDES, 2001, p. 179).

Em se tratando de subjetividade, a reação do indivíduo em uma situação adversa dependerá muito da intensidade do sofrimento psíquico pelo qual estiver passando dentro e fora do ambiente de trabalho. O grau de resiliência desse sujeito estará ligado à sua história de vida, seus projetos, seus sonhos, seus anseios, suas esperanças e realizações, os quais são ignorados pelas organizações. A subjetividade engloba não só a mente e o corpo do trabalhador, mas um turbilhão de sentimentos, de sofrimentos, de ambições, de fragilidades e de conflitos que o acompanharão onde estiver. Conforme Lipovetsky (2004, p. 55), “até os comportamentos individuais são pegos na engrenagem do extremo, do que são prova o frenesi consumista, o *doping*, os esportes radicais, os assassinos em série, as bulimias e anorexias, a obesidade, as compulsões e vícios”.

No quadro a seguir, destacam-se os fatores internos e externos e suas influências na forma de pensar e agir dos trabalhadores com foco no conceito de resiliência.

Quadro 1

Resiliência no universo subjetivo do trabalhador



Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses são alguns dos fatores que podem desencadear o sofrimento psíquico no sujeito com consequências desastrosas à sua saúde, afetando a relação com o trabalho caso não consiga lidar com seus próprios sentimentos, seja adaptando-se às mudanças, seja lutando para superar as dificuldades, criando, assim, mecanismos saudáveis para aliviar essas tensões.

Na maioria das vezes, o trabalhador lida com as situações de crise em seu dia a dia contando com sua própria potencialidade, com sua fé ou crença para que tenha força para superar os obstáculos da vida. Esse é o “perfil de colaborador” valorizado nas organizações, pois “aprendeu” a separar as questões da vida pessoal das da vida profissional, desempenhando sua função com proatividade e competência.

Para enfrentar esses desafios, o sujeito desenvolve estratégias de defesa do ego. Houaiss (2001, p. 1201) define o termo defesa no campo da psicanálise como “o conjunto de operações inconscientes que visam diminuir a influência de fontes de perigo que ameaçam a integridade do indivíduo”.

Freud (2006, p. 252) afirma que “o ego faz uso de diversos procedimentos para desempenhar sua tarefa, que, para exprimi-la em termos gerais, consiste em evitar o perigo, a ansiedade e o desprazer. Muitos chamam esses procedimentos de mecanismos de defesa”. Freud aprofundou seus estudos sobre a psique humana identificando três instâncias: os tabus, a cultura e a família. Elas atuam junto ao aparelho psíquico, modelando as reações, os comportamentos e as tendências que irão aflorar no decorrer da vida do sujeito.

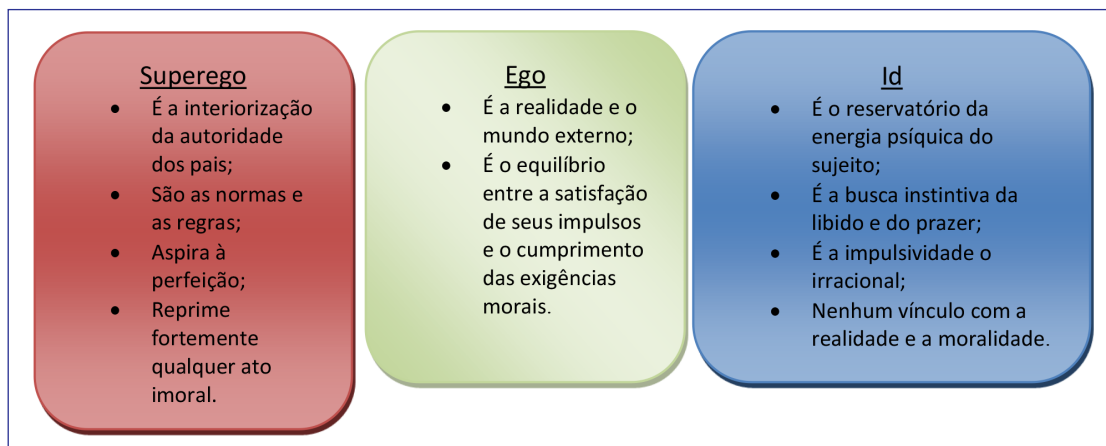
Para que se possam compreender os mecanismos de defesa do indivíduo, foi criado o esquema do Quadro 2, apresentando as teorias freudianas de forma simplificada.

Nesse esquema freudiano, constam as seguintes estruturas psíquicas: Superego (em que o nível psíquico é parcialmente inconsciente), Ego (também parcialmente inconsciente) e Id (em que o nível psíquico é totalmente inconsciente).



## Quadro 2

### Estruturas psíquicas freudianas simplificadas



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Freud (2006).

Quando se pensa na complexidade do comportamento humano, em suas reações, em suas satisfações e insatisfações, em suas fragilidades e medos que tensionam o aparelho psíquico do sujeito, entende-se que a resiliência passa a ser mais um mecanismo de defesa ou de enfrentamento de adversidades no campo pessoal e profissional.

Pensando na resiliência como mecanismo de defesa, esse conceito, então, seria mais um a compor a subjetividade do indivíduo. Em face disso, Freud (2006) ressaltou a existência dos mecanismos expostos na Figura 1.

Figura 1

### Breve esquema sobre os estudos de Freud (2006)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Freud (2006).

Na visão freudiana, os mecanismos foram definidos da seguinte forma:

- a) recalque: totalmente radical – o sujeito suprime parte da realidade;
- b) formação reativa: afastamento do desejo – escondendo de si mesmo suas reais motivações;



- c) regressão: expressão mais primitiva – retorno a momentos anteriores de seu desenvolvimento;
- d) projeção: recurso usado com frequência – projeção do indesejável em si no outro;
- e) racionalização: justificar um ato inevitável ou não recomendável;
- f) repressão: fuga do que provoca ansiedade – sentimentos contidos a todo custo;
- g) negação: não aceitação da consciência e da realidade dos fatos;
- h) deslocamento: substituição de uma ação por outra socialmente aceita;
- i) sublimação: impulsos não aceitos pelas regras sociais, canalizados para atos que cumprem as exigências morais.

Nas relações humanas, tanto na vida pessoal quanto no ambiente de trabalho, é natural e instintivo que o indivíduo venha a fazer uso desses mecanismos de defesa, consciente ou inconscientemente, para que se mantenha no controle e possa enfrentar as situações de desafio. Todavia, o esforço exigido do indivíduo para que se mantenha em constante equilíbrio emocional e resiliente diante de situações desafiadoras, sejam elas internas ou externas a seu ambiente de trabalho, geralmente é muito elevado. Ainda mais quando ele se encontra imerso em um contexto organizacional competitivo e com o espírito de coletividade já enfraquecido pelo sistema de alta produtividade, com foco na maximização do lucro a curto prazo.

De acordo com Faria (2004, p. 214), “a pressão imposta pelos novos padrões de competitividade, produtividade e lucratividade vai estabelecer também novos mecanismos de opressão, controle e sofrimento”.

Segundo Ferreira (2009), conforme ressalta a PDT, o fortalecimento nas relações de trabalho e a troca de experiências entre os indivíduos abrem um campo fértil para a mobilização coletiva em prol de melhorias no contexto organizacional, reforçando a confiabilidade, o reconhecimento e a cooperação entre os trabalhadores.

Diante da complexidade de manter o trabalhador sob controle, acreditando nos ideais propostos pela organização e comprometendo-se cada vez mais com a realização de suas tarefas, mesmo que isso venha a sacrificar seu tempo de lazer e seu descanso, o uso da linguagem no sentido de capturar e/ou sequestrar a subjetividade do indivíduo tornou-se um artifício *sine qua non* para a sobrevivência do sistema capitalista (FARIA e MENEGUETTI, 2001; MOTTA e FREITAS, 2000; ANZIEU, 1993; FARIA, 2003, 2004, 2011, 2013; RAMOS, 2013; REGATIERI, MORAES, JOST e SOBOLL, 2010; TARGA, 2006; BRUNING e RAGNINI, 2011; SCHMITT e LEAL, 2006).

Faria sinaliza que:

[...] o papel da realidade das relações sociais e de produção das condições de vida afeta as atuações e os relacionamentos do sujeito, enquanto sujeito social, e tem um espaço fundamental na formação da sua subjetividade, sendo assim importante destacar a importância de um imaginário coletivo, dos vínculos grupais que o sujeito estabelece, dos processos de produção a que o sujeito se submete e a ideologia que o influencia (FARIA, 2013, p. 384).

Nesse contexto, o discurso funcionalista sobre “ser resiliente” mostra-se bastante eficaz e conveniente aos interesses das organizações, ao contrário do conceito de resiliência analisado pela ótica crítica da PDT, em que se levantam questionamentos sobre os conflitos e as causas que levam ao sofrimento no trabalho.

## O CONCEITO DE RESILIÊNCIA NAS PERSPECTIVAS FUNCIONALISTA E DA PDT

No contexto organizacional, a resiliência, assim como outras inovações gerenciais, fica misturada a vários outros conceitos, podendo ser utilizada como uma forma de manipulação dos trabalhadores para que se policiem no modo de agir dentro das organizações e reproduzam esse mesmo comportamento vigiando seus pares. É um círculo de controle e pressão que se torna muito eficaz para os gestores das equipes. Compreende-se que a resiliência é parte de mais um conjunto de modismos dentro das organizações. Isso pode ser pensado porque, segundo Wood (2000, p. 20), “na virada do milênio, as organizações estão se transformando em ‘reinos mágicos’, em que o ‘espaço simbólico’ é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados”.

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realizações, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são império da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si (FREITAS, 2000, p. 65).

Com base na PDT e suas premissas, observa-se que os atuais sustentáculos da organização do trabalho, ao darem destaque às práticas gerenciais, à paixão, à criatividade e à autonomia no trabalho, tendem a subverter a relação indivíduo-trabalhador. Com esse pseudodiscurso de liberdade, de autonomia, de busca da liderança, da participação e da resiliência, a organização do trabalho inflige uma estrutura de controle sutil, na qual o trabalhador pouco a pouco renuncia a seus desejos, aspirações e necessidades, fundamentando sua relação com o trabalho no cumprimento das metas e dos ideais propostos pela organização (FERREIRA, 2009).

Denominações eufemísticas e, por vezes, metafóricas, do tipo “colaborador”, “associado”, “gestor de gente”, “diretor de gente e gestão”, em vez de funcionário ou empregado, dão a falsa sensação de proximidade e de familiaridade ao indivíduo. Isso facilita para a organização quebrar uma possível mobilização coletiva, instituindo um ambiente de competitividade entre os pares, em que será reforçada a ideia de que o sujeito que exercer sua resiliência e seu comprometido absoluto ao trabalho será o escolhido, o reconhecido, o merecedor e o vencedor. Assim, inicia-se uma verdadeira competição, que poderá ser velada ou não, entre os indivíduos que fazem de tudo para mostrar-se cada vez mais comprometidos e dedicados ao trabalho e às metas da organização. Nesse processo competitivo, não são todos os indivíduos que conseguem vivenciá-lo sem sucumbir às doenças psíquicas (VIEIRA e NOGUEIRA, 2013; MOURA, 2012).

Com a apropriação da subjetividade dos indivíduos que se encontram focados no ato de dar o melhor de si, de fazer o melhor e de ser o melhor para as organizações, o sistema capitalista sobrevive. Quanto mais os indivíduos estiverem preocupados com o desempenho do próprio trabalho e em alcançar o sucesso e o reconhecimento na organização a qualquer custo, menos tempo terão para questionar as injustiças ou as causas do sofrimento no trabalho. Não há mais tempo para que se manifestem sentimentos como: o medo, a angústia, a dúvida, a incerteza, a culpa por estar se distanciando de seus familiares (de sua vida pessoal) e o sofrimento. O foco agora é na produtividade (DEJOURS, 2004; GAULEJAC, 2007). Assim,

[...] são construídos instrumentos que subjagam os sujeitos à lógica da organização, por meio de relações totalmente assimétricas, nas quais prevalecem interesses particulares, com a utilização de um discurso coletivo que dissimula os reais interesses e objetivos promovidos pelas práticas da organização (FARIA e MENEGUETTI, 2011, p. 46).

Dessa forma, o conceito de resiliência é aplicado no contexto organizacional com o intuito de que tudo seja tolerado e suportado pelos indivíduos, dificultando a consciência das relações de exploração e de injustiça; estimulando a alienação, a insensibilidade e a quebra do espírito da coletividade. A relação conflituosa entre o prescrito, o real do trabalho presente na rotina do sujeito e o sofrimento gerado por ela são menos importantes para a organização quando o foco está somente no aumento de produtividade, de lucro e de liderança no mercado (FERREIRA, 2009; DEJOURS, 2006).

## METODOLOGIA

A pesquisa que deu origem a este artigo foi de cunho qualitativo, exploratório e descritivo, tendo como finalidade interpretar o conceito de resiliência com foco na subjetividade do trabalhador. Em relação aos meios, caracterizou-se como bibliográfica, tendo como material as publicações acadêmicas dos últimos 15 anos (1999-2014).

O universo da pesquisa teve como base trabalhos acadêmicos apresentados sob a forma de dissertações ou teses de doutorado que fazem parte do banco de dados de periódicos da Capes, trabalhos constantes dos anais do Enanpad e do EnGPR, bem como artigos publicados nas revistas RAE, RAC e RAUSP. Um conjunto de 59 trabalhos foi considerado para a análise mais detalhada após o exame dos resumos de cada um dos trabalhos que compõem o universo da pesquisa.

Nesse processo, os artigos selecionados foram organizados da seguinte forma:

### Quadro 3

#### Recorte empírico por período

Periódicos	Nº de Artigos	Instituição e Ano de Publicação	Temas Abordados
RAE	12	USC/ Espanha, 2011; UNIFAL, 2014; UAC/ México, 2013; UA/Colômbia, 2007; UNINOVE, 2012; UFP, 2010; UNICHRISTUS, 2013; AEMS, 2013; UNISALESIANO/SP, 2012.	Resiliência no Trabalho; resiliência corporativa; fracasso e/ou sucesso da organização; força de vontade; responsabilidade social, empresarial e resiliência; estudos organizacionais; ampliação de habilidades para enfrentamento de adversidades; novo conceito de mudança; trabalho versus subjetividade do trabalhador.
RAC	19	UNIFAL/MG; UFMG, UNCT/Noruega, 2011; UC/Portugal, 2013; UNINCOR, 2013; UEM/PR, 2011; UFPR, 2004; UFU, 2012; UFSC, 2010; UFPR, UERJ, 2010; UFP/PR, 2010; UFRN, 2012; UNESC, 2013; UFTPR/PG, 2007; UA/Portugal, 2001; UMESP, 2011.	Confiança do trabalhador na organização; conflitos em gerir equipes; bem-estar subjetivo e comprometimento com a carreira; insegurança, incerteza e competitividade nas organizações; assédio moral/organizacional; sequestro da subjetividade versus capitalismo e aumento de produtividade; resiliência como competência.
RAUSP	10	UFB/BA, 2013; UFMG, 2015; USP, FGV/SP, 2015; USP, 1998; USP/PROGEP, 1998; FGV/SP, 2013; UNIMONTES, 2003; UNINOVE, 2010; USP, 2006, 2010.	Gestão Intercultural versus gestão de pessoas; satisfação de funcionários versus satisfação de clientes; competitividade; qualidade de vida no trabalho; estresse; programas de qualidade total; comprometimento; privatização; redução do quadro pessoal; demissão; inovação, qualidade de vida no trabalho; contrato psicológico, gestão de pessoas, violação de contrato psicológico.
EnANPAD/ EnGPR	12	UFPR, 2008, 2011, 2014; UFRS, 2011, 2014; EAESP/FGV, 2008; UFSC, 2005, 2006, 2007; UNIVERSITY OF MINNESOTA/ EUA, 2001; PUC/MG, 2007; UFRJ, 2014; UFRJ, 2007, 2014.	Sufrimento humano nas organizações; análise da Psicodinâmica do Trabalho; análise das Contribuições de Dejours para o entendimento da relação prazer/sufrimento no trabalho.
DISSERTAÇÕES E TESES	6	UnB, 2009, 2014; USP, 1998, 2008; UFSC, 2011, 2014.	Alienação ou negação do sofrimento no ambiente de trabalho; ter personalidade forte e resistência a mudanças; resiliência e socialização no trabalho; desemprego; desgaste físico e mental; jovialidade; assertividade; capacidade de resistência do sujeito.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a leitura dos periódicos, em uma primeira seleção foram coletados o total de 331 artigos com os temas resiliência e PDT.

Em uma segunda seleção, mais focada e direcionada ao conceito de resiliência na área da administração, foram selecionados 59 artigos para a análise minuciosa. O fator determinante para a seleção final dos 59 artigos se deu pelo fato de abordarem o conceito de resiliência exclusivamente no contexto do trabalho.

Com base na visão da PDT, foi realizado um processo de filtragem que consistiu em analisar os que descrevem o conceito de resiliência de forma funcionalista, geralmente valorizando-o como uma competência individual dos trabalhadores, como se fosse uma vantagem sobre seus pares, acirrando a competitividade no ambiente organizacional e podendo contribuir para o sofrimento criativo e patogênico.

A análise de conteúdo foi escolhida por se tratar de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com um olhar crítico da PDT sobre o conceito de resiliência contido em artigos, dissertações e teses publicados e discutidos em eventos acadêmicos relevantes na área de administração.

De acordo com Bardin (2006), as etapas da análise de conteúdo consistem em:

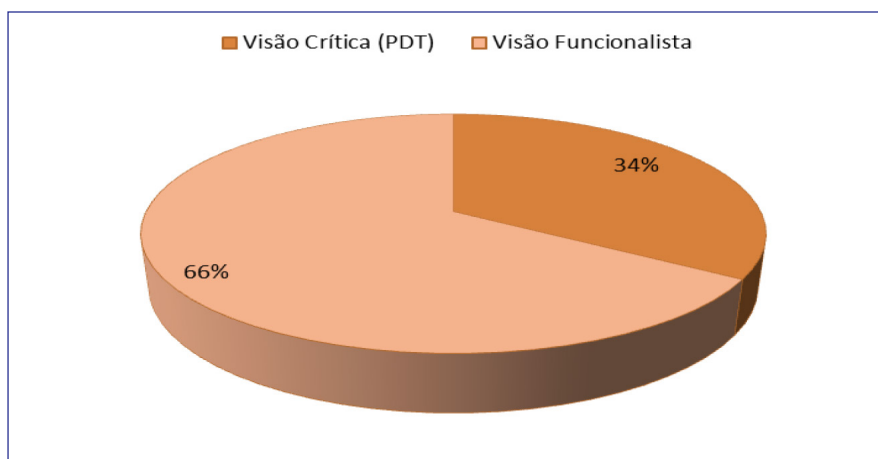
- Pré-análise: fase de leitura do conceito funcionalista de resiliência no contexto organizacional e PDT. De um total de 331 artigos coletados, após a leitura focada na resiliência e na PDT no universo organizacional, foram selecionados 59 para um estudo aprofundado. As regras usadas para a seleção do material foram: 1) exaustividade, leitura dos textos coletados sempre com foco nos temas resiliência e PDT; 2) representatividade, adequação dos trabalhos pesquisados em relação a esses temas; 3) homogeneidade, coleta de dados realizada por meio de técnicas iguais; 4) pertinência, manter o foco nos objetivos da pesquisa; e 5) exclusividade, formulação de categorias e indicadores para tratamento e análise dos dados com o intuito de que sejam gerados os resultados.
- Exploração do material: antes da leitura detalhada dos 59 artigos selecionados, foi fundamental estabelecer as características do conceito de resiliência e os enfoques do funcionalismo e da PDT para que o processo de análise fosse realizado com a contraposição das ideias defendidas por cada uma das linhas (visão funcionalista versus visão crítica).
- Interpretação: Após analisar a origem e o contexto em que o conceito de resiliência foi interpretado nos trabalhos selecionados, comprovou-se que a visão funcionalista, contida na maior parte dessa literatura acadêmica, reproduz a ideia de que o indivíduo só alcançará o sucesso por meio do aumento de carga de trabalho, focando a produtividade, não dando importância, ou até mesmo ignorando, a seu sofrimento individual ou ao de seus pares nas situações conflitantes.

## RESULTADOS

Com base nas premissas da PDT e nos enfoques funcionalistas, os artigos foram classificados conforme a visão predominante ou defendida pelos autores.

**Gráfico 1**

**Resultado geral dos periódicos analisados**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise detalhada dos 59 trabalhos acadêmicos sobre o conceito de resiliência no contexto organizacional, observou-se que a visão predominante ainda é a funcionalista, tanto radical quanto moderada.

O conceito de resiliência é exaltado nos discursos organizacionais sempre de forma positiva, como um “novo perfil” de um profissional de sucesso a ser seguido.

É importante, para as organizações que o sujeito capte essa mensagem, levando-a para seu campo subjetivo, a fim de que acredite que, ao enfrentar todas as adversidades e crises, será recompensado, reconhecido, promovido, tornando-se um verdadeiro “vencedor”.

Esse discurso, velado e eufemístico, usado nas organizações sobre o conceito de resiliência está se fortalecendo no mercado de trabalho. Além disso, é usado na substituição de outros termos, como no caso de “funcionários, servidores ou empregados” para “associados e colaboradores”; de “vendedores” para “representantes comerciais ou consultor de vendas”.

Isso não acontece por um simples acaso, porque o real propósito é fazer com que o trabalhador se sinta parte da organização e comprometa-se com seu trabalho de corpo e alma, sem medir esforços físicos e mentais, muitas vezes sacrificando a vida pessoal em detrimento da realização profissional.

Nessa primeira fase, o ponto de partida foi classificar os trabalhos selecionados em funcionalistas e críticos (PDT), tendo como critério os conceitos sobre o funcionalismo e as ideias da PDT.

Nessa divisão preliminar, notou-se a predominância do conceito de resiliência funcionalista contido nos trabalhos analisados. Esse conceito é associado a termos como “assertividade”, “persistência”, “resistência”, “coragem” e “tolerância”. Porém, quando, por meio da ótica da PDT, observa-se o contexto organizacional no qual o sujeito está inserido, a interpretação de resiliência junto a esses outros termos serve para reforçar mensagens comportamentais para que sejam mantidas a ordem, a disciplina, a competitividade e a racionalidade entre os pares no ambiente de trabalho.

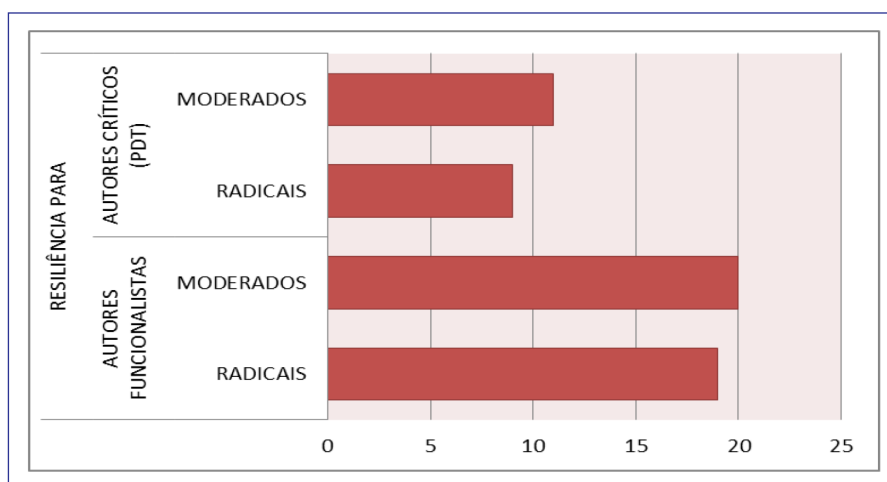
Baseada nesses termos associados ao conceito de resiliência e na frequência com que foram descritos nos trabalhos analisados, foi relevante a elaboração de subcategorias dentro dos autores das linhas funcionalista e crítica (PDT).

Nessa segunda fase de análise de dados, as subcategorias foram classificadas como moderados e radicais. Essas subcategorias foram elaboradas para que fosse possível classificar os autores de forma mais justa e imparcial. Alguns autores que são conhecidos por defenderem o funcionalismo ou a PDT, em determinados trabalhos, mostraram-se flexíveis em relação a alguns termos associados à resiliência no mundo do trabalho.

Com a influência da PDT na literatura acadêmica em áreas como administração, ciências sociais e psicologia, temas como conceito de resiliência no trabalho e os termos que estão ligados direta ou indiretamente a ele são abordados de maneira mais clara.

No Gráfico 2, fica explícito o total de trabalhos analisados nas linhas funcionalista e crítica (PDT), na subcategorização de autores funcionalistas e críticos em moderados e radicais.

**Gráfico 2**  
**Subcategorias funcionalista e crítica (PDT)**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a divisão dos trabalhos em subcategorias, observou-se um aspecto interessante no sentido de que tanto no grupo dos autores funcionalistas quanto no dos críticos, os considerados “moderados” prevaleceram. Isso demonstra que algo está fazendo com que esses autores questionem as práticas organizacionais vigentes, saindo do radicalismo e entrando um pouco mais no lado subjetivo das relações humanas no contexto organizacional.

O Quadro 4 apresenta as análises interpretativas dos termos encontrados na pesquisa, tanto na visão funcionalista quanto na visão crítica.

**Quadro 4**

**Análise interpretativa dos termos encontrados**

TERMOS	SIGNIFICADO DA VISÃO FUNCIONALISTA/AUTORES	SIGNIFICADO DA VISÃO CRÍTICA (PDT)/AUTORES
Assertividade	Ser seguro e saber transmitir suas ideias e decisões sem ser grosseiro e agressivo (ROCHA e MAGALHÃES, 2013).	Não demonstrar insegurança aos demais, pois isso pode ser compreendido como fraqueza ou fragilidade, ou seja, de forma pejorativa (TAMAYO e MENDES, 1999).
Jovialidade	Ser jovem no mercado de trabalho é símbolo de renovação, de vantagem competitiva entre os indivíduos (ROCHA e MAGALHÃES, 2013).	Não existe a eterna juventude; por mais que os indivíduos se especializem e adquiram conhecimentos, nunca será suficiente para que todos alcancem ao mesmo tempo o que desejam, como um cargo de gestão e de liderança (SOBOLL, 2008).
Inovação	O ápice do desenvolvimento para as organizações. Os indivíduos que apresentam ideias inovadoras são muito valorizados, desde que elas convirjam para as metas da empresa (CARMELLO, 2008).	Um indivíduo inovador geralmente apresenta uma busca incessante da liderança e do poder na organização, muitas vezes minimizando, e até mesmo ignorando, os interesses de seus pares (TAMAYO e MENDES, 1999).
Sobrevivência	Reforça para os indivíduos que o sobrevivente às crises organizacionais é um vitorioso, um sujeito forte e capaz de liderar equipes com sucesso (QUEIROZ, ALBUQUERQUE e MALIK, 2013).	O preço pago pelos indivíduos sobreviventes às crises organizacionais é considerado alto quando o aspecto psicológico for afetado de forma negativa (SIQUEIRA, 2009).
Sofrimento criativo	Não foi abordado no universo dos artigos selecionados para análise.	Foi entendido como o sofrimento mobilizador do sujeito para que exercite sua capacidade de criação, de engenhosidade para a solução rápida e eficaz das demandas que surgem no ambiente organizacional (DEJOURS, 1998, 2007; SIQUEIRA, 2009; TAMAYO e MENDES, 1999; MORAES, 2013).
Sofrimento patogênico	Não foi abordado no universo dos artigos selecionados para análise.	É compreendido quando o sujeito não encontra meios de transpor os obstáculos e os desafios diários no ambiente de trabalho (DEJOURS, 1998, 2007; SIQUEIRA, 2009; TAMAYO e MENDES, 1999; MORAES, 2013).
Sofrimento ético	Não foi abordado no universo dos artigos selecionados para análise.	Essa expressão pode ser o ponto de partida para a transformação e um fator motivacional para que os indivíduos se mobilizem, agindo contra as situações de violência e assédio moral no trabalho (DEJOURS, 1998, 2007; SIQUEIRA, 2009; TAMAYO e MENDES, 1999; VASCONCELOS, 2013).
Alienação	O indivíduo considerado alienado é bastante criticado em seu local de trabalho, porém não são investigadas as causas dessa alienação ou fuga no enfrentamento dessas adversidades (TARGA, 2006; SILVA e ROSSETO, 2010).	A alienação é a consequência de alguma situação de sofrimento ou crise pela qual o indivíduo esteja passando no ambiente organizacional e social (CANIATO, 2008; SIQUEIRA, 2009).

Continuação

TERMOS	SIGNIFICADO DA VISÃO FUNCIONALISTA/AUTORES	SIGNIFICADO DA VISÃO CRÍTICA (PDT)/AUTORES
Negação	Não foi abordado no universo dos artigos selecionados para análise.	É uma das estratégias de defesa dos indivíduos para suportar o sofrimento e as situações de crise no trabalho (DEJOURS, 1998, 2007; SIQUEIRA, 2009; TAMAYO e MENDES, 1999).
Submissão	Não foi abordado no universo dos artigos selecionados para análise.	Está ligada ao medo de ficar desempregado. É uma consequência desse medo de ficar fora do mercado de trabalho (RAMOS, 2013; DEJOURS, 1998, 2007; SIQUEIRA, 2009; TAMAYO e MENDES, 1999; SOBOLL, 2008).
Banalização do sofrimento	Não foi abordado no universo dos artigos selecionados para análise.	Questiona o fato de que ser forte o tempo todo e esconder o sofrimento podem afetar negativamente o aspecto físico e psicológico do sujeito (DEJOURS, 1998, 2007).
Dedicação total	É estimulada como pré-requisito aos indivíduos que pretendem ascender no contexto organizacional (CARVALHO e TEODORO; BORGES, 2014; PROINELLI, 2013; VALOREL e SELIGLL, 2010).	As organizações perceberam que, para que o indivíduo se sinta parte importante das conquistas e realizações delas, dedicando o máximo de seu tempo e energia, é preciso que ele se sinta um “colaborador”, “um associado” (VIEIRA e NOGUEIRA, 2013; VIEIRA, 2013).
Força de vontade	Característica de indivíduos decididos e com foco total no sucesso profissional (ROCHA e MAGALHÃES, 2013; BRASIL, CAMARGO e RAFACHINHO, 2013).	Quem não tem força de vontade pode ser taxado de preguiçoso ou incapaz para o trabalho. Porém, muitas vezes a falta de força de vontade pode ser um problema muito maior, como depressão, por exemplo (CUNHA e MAZZILLI, 2005; SOBOLL, 2008).
Coragem	Característica do indivíduo que deseja vencer na carreira (CONNER, 1995).	O indivíduo que não tem coragem é considerado fraco e não apto para liderar (DEJOURS, 1998, 2007; SIQUEIRA, 2009; TAMAYO e MENDES, 1999).
Socialização	Caracteriza-se pela tentativa das organizações de criar um ambiente no qual os indivíduos possam interagir (FERREIRA e MENDES, 2001).	A real intenção das organizações é fazer com que os indivíduos absorvam sua cultura por completo (FARIA e MENEGUETTI, 2007; GAULEJAC, 2007).
Persistência	Explica-se quando observamos seu oposto, ou seja, o termo desistência, que significa, no universo organizacional, falta de perseverança e derrotismo do indivíduo (TARGA, 2006; SILVA e ROSSETO, 2010).	Persistir além do que se pode suportar pode prejudicar a saúde dos indivíduos (FARIA e MENEGUETTI, 2011; FERREIRA, 2009; SOBOLL, 2008).
Tolerância	É destacado como um diferencial para que o indivíduo possa alcançar seus objetivos (DIMAS, PEREIRA e CANAVARRO, 2013).	Ser tolerante é bom, mas sem perder o bom senso e a ética em relação a seus pares no trabalho (DEJOURS, 1998, 2007).
Disciplina	Trabalho duro (ROCHA e MAGALHÃES, 2013; BRASIL, CAMARGO e RAFACHINHO, 2013).	É importante ter disciplina, mas sem que sejam deixados de lado os valores éticos e morais (FARIA e MENEGUETTI, 2007; GAULEJAC, 2007; FERREIRA, 2009).
Qualidade de vida	Um exemplo prático de qualidade de vida, na visão funcionalista, seria a ginástica laboral oferecida pelas organizações, entre outros benefícios que são oferecidos aos indivíduos (HELOANI e CAPITÃO, 2003).	Consiste em precarização do trabalho, com horas extras, em que o indivíduo passa a dedicar todo o seu tempo à vida profissional (AMAZARRAY e KOLLER, 2014; FERREIRA, 2012; GAULEJAC, 2007).
Incerteza	É imprescindível que os indivíduos saibam driblar a incerteza e não se coloquem como vítimas no ambiente organizacional (FONSECA e CARVALHO, 2009).	Pode afetar os indivíduos de forma profunda, porque vem junto com os fatores internos e externos ao ambiente de trabalho (DEJOURS, 1998, 2007; GAULEJAC, 2007; FERREIRA, 2009; FERREIRA e MENDES, 2001).
Estresse	Surge com foco na ergonomia (HELOANI e CAPITÃO, 2003).	Vem com foco na precarização do trabalho (FERREIRA, 2009; FERREIRA e MENDES, 2001).



Continuação

TERMOS	SIGNIFICADO DA VISÃO FUNCIONALISTA/AUTORES	SIGNIFICADO DA VISÃO CRÍTICA (PDT)/AUTORES
Adaptabilidade	Entende-se que o indivíduo tem de ser capaz de adaptar-se a todas as situações para que alcance o sucesso profissional (FARIA e MENEGUETTI, 2011; FERREIRA, 2009; SOBOLL, 2008; GAULEJAC, 2007).	O indivíduo só tem dois caminhos: adapte-se ou será demitido (FERREIRA, 2009; FERREIRA e MENDES, 2001).
Vencedor	Apelar para o termo vencedor serve de motivação para que os indivíduos se sintam como atletas, competindo pela vitória no espaço organizacional (GAULEJAC, 2007; FARIA e MENEGUETTI, 2011; VIEIRA e NOGUEIRA, 2013).	Os indivíduos se sentem pressionados a competir entre si em seu cotidiano de trabalho (VIEIRA e NOGUEIRA, 2013; SOBOLL, 2008).
Responsabilidade	Vem ligado ao comprometimento do indivíduo com as metas da organização (QUEIROZ, ALBUQUERQUE e MALIK, 2013; RIBEIRO et al., 2011).	Serve para que o indivíduo sinta-se responsável pelo sucesso, mas também pelo fracasso da organização (FARIA e MENEGUETTI, 2007; GAULEJAC, 2007).
Medo	Para ser um vencedor, o indivíduo deve sublimar o medo (FERREIRA, 2009; FERREIRA e MENDES, 2001).	Na maioria das vezes, o medo vem ligado ao assédio moral e à precarização do trabalho (SOBOLL, 2008; FERREIRA, 2009; SIQUEIRA, 2009).
Individualismo	É altamente estimulado nas organizações por meio da competitividade pelos cargos (FARIA e MENEGUETTI, 2011).	É uma das estratégias utilizadas pelas organizações para enfraquecer o espírito de coletividade entre os indivíduos (FERREIRA, 2009; GAULEJAC, 2007).
Competência	Já consta como um pré-requisito em inúmeros anúncios de oportunidades no mercado de trabalho (WEBER e IOCHINS GRISCI, 2011; TARGA, 2006).	Vem representada como as avaliações de desempenho que, como qualquer processo, podem não ser eficazes e prejudicar o sujeito de forma errônea e negativa, criando estereótipos preconceituosos (SOBOLL, 2008; FARIA e MENEGUETTI, 2011).
Flexibilidade e resistência	É sinônimo de saber adaptar-se a qualquer tipo de situação e a qualquer tipo de ordem ou regra imposta pelas organizações. Resistência é a capacidade de resistir a tudo para chegar às metas estipuladas pela organização (FERREIRA, 2009; GAULEJAC, 2007).	Entende-se como flexibilidade e resistência a “cultura do aguento” que deve ser seguida pelo indivíduo (SOBOLL, 2008).
Insegurança	Fragilidade ou fraqueza dos indivíduos diante do trabalho nas organizações (QUEIROZ, ALBUQUERQUE e MALIK, 2013; RIBEIRO et al., 2011).	É a consequência do medo do desemprego e de não ser aceito na organização (FERREIRA, 2009; FERREIRA e MENDES, 2001; GAULEJAC, 2007).
Competitividade	É mandatário nas organizações para todos os indivíduos (CARVALHO e TEODORO; BORGES, 2014; PROINELLI, 2013; VALOREL e SELIGLL, 2010).	Essa competição exacerbada entre os indivíduos gera sofrimento (FERREIRA, 2009; FERREIRA e MENDES, 2001; GAULEJAC, 2007; DEJOURS, 1998, 2007; SOBOLL, 2008; FERREIRA e MENDES, 2001; VIEIRA e NOGUEIRA, 2013; VIEIRA, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores.

## CONCLUSÕES

O presente estudo analisou as percepções sobre o conceito de resiliência na literatura acadêmica nos últimos 15 anos. Por meio da pesquisa bibliográfica exploratória, deu-se o aprofundamento do tema investigado, revelando que a visão funcionalista sobre o conceito de resiliência continua predominante nessa literatura.

Com base na PDT, a autora deste estudo pôde desenvolvê-lo fazendo um contraponto entre o conceito de resiliência na visão crítica e na visão funcionalista. Notou-se, nesses artigos, que a resiliência tem sido intimamente ligada a valores e competências que são incentivadas no contexto organizacional, tornando-se até mesmo pré-requisito para que o indivíduo se mantenha no mercado de trabalho.

Nos trabalhos acadêmicos, foi encontrado o termo “resiliência” associado a: “ser flexível”, “ser forte”, “ser equilibrado”, “não se abalar com as angústias dos outros” mesmo em um panorama de caos organizacional, “ser, acima de tudo, resistente” à dor física e psicológica e “superar de forma rápida qualquer adversidade”.

O conceito de resiliência está descrito na visão funcionalista, ou seja, voltado para interesses organizacionais e para o aumento de produtividade.

Constatou-se nesta pesquisa que, em alguns estudos, o conceito funcionalista de resiliência surgiu de forma velada ou eufemística, sendo vinculado à ideia de sucesso na carreira, à coragem e à resistência. Isso indica o quanto o poder do sistema capitalista está influenciando interna e externamente e afetando diretamente a vida do sujeito, doutrinando-o para que seja resiliente e, dessa maneira, se mantenha empregado, ou seja, aceito nas organizações.

A visão da PDT, neste estudo, teve a intenção de confrontar a visão funcionalista. Quando o sofrimento do indivíduo diante das adversidades e pressões no trabalho torna-se maior do que o prazer, quando ele não se sente reconhecido pelos outros, ele desenvolve estratégias de defesa que o afetam física e psicologicamente.

Os resultados da pesquisa permitem considerar que, apesar de o conceito de resiliência no contexto organizacional ser transmitido como um valor ou uma competência ao trabalhador, sempre dependerá da subjetividade do sujeito. Então, as organizações perceberam que, para obter o máximo de resultado do trabalhador, teriam de apropriar-se dessa subjetividade. Para que isso ocorra da melhor maneira, têm de fazer com que o trabalhador se sinta parte do sucesso ou do fracasso da organização. A lógica compreendida pelo indivíduo passa a ser a seguinte: dedicar-se cada vez mais ao trabalho, assim será reconhecido e valorizado, mesmo que isso comprometa ou prejudique sua vida pessoal.

O indivíduo em busca do sucesso e do reconhecimento e de manter-se no trabalho, além de suportar as pressões diárias, começa a viver em um clima de disputa com seus pares, em que a mobilização coletiva é enfraquecida.

Na visão de Dejours (2006), ser reconhecido por seu trabalho é o que permite ao sujeito sentir prazer no que realiza, e não somente sofrimento. Quando isso não ocorre, abre-se o caminho para frustrações, insatisfações e conflitos nas relações de trabalho.

Ao mesmo tempo que as organizações conseguem obter maior produtividade do sujeito, mantendo-o ocupado em ser um “vencedor”, estimulam o individualismo, a racionalidade, a alienação e a negação entre os indivíduos no trabalho.

A resiliência entra nesse universo também como uma reação de defesa do sujeito para que consiga aguentar as pressões e o sofrimento no trabalho.

O esforço feito pelo indivíduo para que se mantenha firme em todas as adversidades nas relações de trabalho é enorme, visto que tanto os problemas internos quanto os externos afetam diretamente sua vida cotidiana.

Todavia, comprovou-se, em publicações mais recentes, que autores críticos e funcionalistas vêm concordando em alguns pontos sobre as relações de trabalho, tendo como alvo o universo subjetivo do trabalhador. A partir do momento que questões como a ética e a cooperação forem colocadas em ênfase nas organizações, será fomentado o espírito de coletividade, de parceria e de reconhecimento entre os indivíduos.

## REFERÊNCIAS

- ALDERSON, M. La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques et prémisses théoriques. **Santé Mentale au Québec**, Érudit, Canadá, v. 29, n. 1, p. 243-260, 2004.
- AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. Resiliência como competência e os riscos para a saúde dos trabalhadores. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Org.). **Gestão de pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARANHA, M.; MARTINS, M. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de L. de A. Rego e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006 [1977].
- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- BOYER, G. C.; BARBOSA, E. Subjetividade e segurança do trabalho: a experiência de um grupo de mútua ajuda. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 48-59, 2010.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. 2. ed. Londres: Routledge, 1982.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. 9. ed. Hants, Inglaterra: Arena, 1994.
- CABRAL, A. A sociologia funcionalista nos estudos organizacionais: foco em Durkheim. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2004.
- CONNER, D. R. **Managing at the speed of change**: how resilient managers succeed and prosper where others fail. New York, Villard Books, 1992.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. **Trabalho e desgaste mental**. Paris: Bayard, 1998.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista de Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C.; FACAS, E. (Org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007.
- DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Frank Soudant (Trad.). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2011a.
- DEJOURS, C. Para uma clínica de mediação entre psicanálise e política. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Frank Soudant (Trad.). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2011b.
- DEJOURS, C. Inteligência prática e sabedoria prática. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Frank Soudant (Trad.). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2011c.
- DEJOURS, C. **Trabalho vivo**: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012. t. II.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994a.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994b.
- DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho**: o que fazer?. Frank Soudant (Trad.). Brasília: Paralelo 15, 2010.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Yadyr A. Figueiredo. (Trad.). Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. Nina de Melo (Trad.). São Paulo: Via Lettera, 2007.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004. v. III.
- FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.
- FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. K. **Dissimulações discursivas e violência no trabalho**. Curitiba: Editora Juruá, 2011.
- FERNANDES, S. C.; GOMES, E. B. F. (Org.). **Tecnologias de gestão e subjetividades**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Edufes, 2012.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- FERREIRA, J. B. **Perdi um jeito de sorrir que eu tinha**: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho. Rio de Janeiro: 7Letras, 2009.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: atividade de atendimento público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15/UnB, 2012.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.

- FINAZZI SANTOS, M. A.; SOARES SIQUEIRA, M. V.; MENDES, A. M. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 925-938, set./out. 2010a.
- FINAZZI SANTOS, M. A.; SOARES SIQUEIRA, M. V.; MENDES, A. M. Tréplica — relações entre suicídio e trabalho: diferenças epistemológicas e (im) possibilidade de diálogo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 956-967, set./out. 2010b.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **RAUSP**, v. 33, n. 2, p. 90-94, abr./jun. 1999.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- FREUD, S. Recordar, repetir e elaborar: novas recomendações sobre a técnica da psicanálise II. **Obras completas**. Paulo César de Souza (Trad.). São Paulo: Companhia das Letras, 1914. v. 10.
- FREUD, S. Análise terminável e interminável. In: FREUD, S. **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. J. Salomão. (Trad.). Rio de Janeiro: Imago, 2006 [1937]. v. 23, p. 231-270.
- GAULEJAC, V. **A gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- HELOANI, R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectivas**, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.
- HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 5, jan./jun. 2006.
- HORST, A. C.; CAVALLET, L. H. R.; PIMENTA, S. de O.; SOBOLL, L. A. Os vínculos frágeis no capitalismo flexível e o sequestro da subjetividade. In: Ferraz, D. L. da S.; Ultramari, A. P.; Ponchirolli, O. (orgs). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário Básico de Filosofia**. 3ª ed. Jorge Zahar Editor. Rio de Janeiro, 2001.
- OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011;
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade. **Caderno de Psicologia Social e do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 77-88, 2003.
- LAZZARATTO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial, formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LEVINSON, H. **Saúde mental na empresa moderna**. São Paulo: Ibrasa, 1970.
- LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Bracarolla, 2004.
- LOUZADA, R. S. M. L. **“Eu tenho medo é dos vivos”**: análise psicodinâmica do trabalho entre os profissionais da medicina legal. Belém: UFP, 2014.
- MARTINS, A. C. A.; OLIVEIRA, G. **Trabalho: fonte de prazer e sofrimento e as práticas orientais**. São Paulo: Unicamp, 2006.
- MARTINS, C. B. **O que é sociologia**. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- MARTINS, M. **A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados e concursados de uma instituição pública**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- MENDES, A. M. B.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 2003.
- MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília: UnB, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995.
- MENDES, A. M. B. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, A. M. B. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M. B.; MORRONE, C. F. Vivências de prazer — sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: FERREIRA, M. C. F.; MENDES, A. M. B.; OLIVEIRA BORGES, L. (Org.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: UnB, 2002.
- MENDES, A. M. B.; MORRONE, C. F. Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M. B.; MERLO, A. R. C.; MORRONE, C. F.; FACAS, E. P. (Org.). **Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.
- MENDES, A. M. B.; MULLER, T. C. Prazer no trabalho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M. B.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 289-292.
- MERLO, A. R. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, [online], v. 19, n. 1, p. 61-68, 2007.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- MORAES, R. D. Sofrimento criativo e sofrimento patogênico. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M. B.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 415-419.
- PARSONS, T. **The structure of social action**. Nova York: Free Press, 1968 [1937].
- POLETTI, M.; KOLLER, S. H. Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. In: AGLIO, D. D. D.; KOLLER, S. H.; YUNES, M. A. M. **Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 19-44.
- RAMOS, A. G. **Introdução à crítica à sociologia brasileira**. Rio de Janeiro: Andes, 1957.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.
- RAMOS, C. L. **Algemas reais e imaginárias no mundo organizacional: a expansão do controle para além do tempo formal de trabalho**. Dissertação (Mestrado), PMOD/FAE-PR, Curitiba, 2013.

- REGATIERI, T. L.; MORAES, R. M.; JOST, R. C. F.; SOBOLL, L. A. P. Sequestro da subjetividade e o programa de *trainee* nas melhores empresas para se trabalhar. In: ENCONTRO DE PSICODINÂMICA DO TRABALHO. *Anais...* Maringá, 2010.
- SANT'ANNA, D. B. **Corpos de passagem**: ensaios sobre a subjetividade contemporânea. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.
- SENNET, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2005 [1999].
- SILVA, M. R. S. **A construção de uma trajetória resiliente durante as primeiras etapas do desenvolvimento da criança**: o papel da sensibilidade materna e do suporte social. Tese (Doutorado) — Programa de Pós-graduação em enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- SIQUEIRA, M. V. S. **Violência no trabalho e o homem descartável**: um estudo de aproximação entre a sociologia clínica e a psicodinâmica do trabalho. Curitiba: EnGPR, 2009.
- SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- TAMAYO, Á.; MENDES, A. M. B. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Rio de Janeiro: Enanpad, 1999.
- TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TARGA, T. A. **A ideologia da gestão capitalista no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico**. Dissertação (Mestrado), PPGE/UFPR, Curitiba, 2006.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEIRA, F. O.; NOGUEIRA, M. G. Eufemismos das relações de trabalho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M. B.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (Org.). In: SANTOS, H. T. M. **O método qualitativo na investigação de sentidos**: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-28, jan./mar. 2000.

Adriana Azevedo Vieira

Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói – RJ, Brasil. E-mail: drikinha\_vieira32@hotmail.com

Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV / EBAPE); Professor adjunto da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); Professor convidado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói- RJ, Brasil. E-mail: carlyle.falcao@gmail.com