

2020-03-12

# Resiliencia y cambio organizativo: Una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

Bardini, Crislaine

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/1257>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni*

**Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos**

**Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos**

*Crislaine Bardini<sup>1</sup>*

*Narbal Silva<sup>2</sup>*

**Resumen**

Momentos como los actuales, repletos de rápidos y frecuentes cambios en los ámbitos económicos, sociales, tecnológicos y políticos, requieren resiliencia en las organizaciones de parte de los gestores y del resto de los trabajadores. El objetivo de este artículo es presentar una revisión sistemática de la literatura científica, en el contexto brasileño, sobre las posibles relaciones entre los conceptos de resiliencia y cambio organizativo, procurando dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Existen relaciones entre resiliencia y procesos de cambio organizativo? En los artículos nacionales, al tratar de dichos conceptos y sus posibles relaciones, ¿existen indicios de referencias a la psicología positiva o a sus exponentes? La investigación fue realizada a través de publicaciones indexadas en CAPES se analizaron veintidós artículos, siendo seis sobre resiliencia organizativa y dieciséis sobre cambios organizativos. En las publicaciones revisadas hubo referencia a la palabra *cambio* en todos los artículos sobre resiliencia organizativa. En contrapartida, de los dieciséis estudios sobre cambio organizativo, más de la mitad (56,25%), no hacían ninguna mención a la palabra *resiliencia* u otras palabras correspondientes, como adaptación y adaptabilidad. Se constató que la literatura científica brasileña carece de estudios que asocien los constructos resiliencia y cambio organizativo, visto que ningún artículo revisado relacionó, directamente, los conceptos objetos de esta investigación.

Palabras clave: Resiliencia - Cambio Organizativo – Trabajo - Psicología Positiva

**Resiliência e mudança organizacional: uma revisão sistemática das possíveis relações entre os conceitos**

**Resumo**

Momentos como os atuais, repletos de rápidas e frequentes mudanças nos âmbitos econômico, social, tecnológico e político, requerem resiliência nas organizações, dos gestores e demais trabalhadores. O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão sistemática da literatura científica, no contexto brasileiro, acerca das possíveis relações entre os conceitos de resiliência e de mudança organizacional, se procurando responder as seguintes questões: Existem relações entre resiliência e processos de mudança organizacional? Nos artigos nacionais, ao tratarem de tais conceitos e possíveis relações, existem indícios de referências à psicologia positiva ou a seus expoentes? A pesquisa foi realizada por meio das publicações indexadas a CAPES e, a partir de critérios de inclusão e exclusão, foram analisados vinte e dois artigos, sendo seis de resiliência organizacional e dezesseis de mudança organizacional. Nas vinte e duas publicações revisadas houve referência à palavra mudança em todos os artigos sobre resiliência organizacional. Em contrapartida, dos dezesseis estudos sobre mudança organizacional, mais da metade (56,25%), não fez nenhuma menção à palavra resiliência ou outras palavras correspondentes, como adaptação e adaptabilidade. Constatou-se que a literatura científica brasileira carece de estudos que associem os constructos resiliência e mudança organizacional, visto que nenhum artigo revisado relacionou, diretamente, os conceitos objetos desta pesquisa

Palavras chave: Resiliência - Mudança Organizacional – Trabalho - Psicologia Positiva

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Contacto: [crisbardini@hotmail.com](mailto:crisbardini@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Contacto: [narbalsilva@globo.com](mailto:narbalsilva@globo.com)

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

### Resilience and organizational change: a systematic review of possible relationships between the concepts

#### Abstract

Times such as today full of rapid and frequent changes in the economic, social, technological and political spheres require resilience in organizations, managers and other workers. The objective of this article is to present a systematic review of the scientific literature on the possible relations between resilience and organizational change concepts in the Brazilian context as long as we answer the following questions: Are there any relations between resilience and the processes of the organizational change? In national articles when dealing with such concepts and possible relations are there any positive psychology or psychologists' clues of references? This research was carried out using CAPES indexed publications with inclusion and exclusion criteria. Twenty-two articles were analyzed, six of organizational resilience and sixteen of organizational change. In the twenty-two reviewed publications there was some reference to the change term in every single article of organizational resilience. On the other hand, of the sixteen studies on organizational change, more than half (56.25%) did not mention the resilience term or any other corresponding one, i.e. adaptation or adaptability. It was verified that the Brazilian scientific literature lacks on studies associating the resilience to organizational change constructs, since none of the revised articles directly correlated the terms.

Keywords: Resilience - Organizational Change – Labour - Positive Psychology

#### Introdução

A psicologia positiva é um movimento relativamente jovem que surgiu com o propósito de mudar o foco da psicologia, não dá enfoque à doença e ao sofrimento psíquico, ao contrário, sua essência está na construção de qualidades, virtudes e forças positivas na vida dos seres humanos. Esta subárea da psicologia emergiu como complemento aos estudos da psicologia humanista da década de 1970, cujas principais concepções advêm de humanistas como Abraham Maslow, Carls Rogers, Viktor Frankl e Erich Fromm (Silva & Boehs, 2017). Em 1998, despontou como campo de atuação em psicologia quando Martin Seligman, então presidente da *American Psychological Association* (APA), oportunizou a progressiva abertura de espaço aos estudos em psicologia positiva. Diversos constructos e conceitos são objeto de pesquisas, tais como, o capital psicológico (resiliência, autoeficácia, otimismo e esperança), a liderança autêntica, a felicidade (hedônica e eudamônica), o bem-estar (subjetivo e psicológico), o *flow*, entre outros. O capital psicológico, em especial, é definido como um fator psicológico de positividade, composto pela integração sinérgica de diversas atitudes e capacidades psicológicas positivas. Todavia, tais atitudes e respectivas capacidades têm que cumprir diversos critérios, como por exemplo, ser revestidas de positividade, mensuráveis, únicas/singulares, além de passíveis de desenvolvimento

e influentes no desempenho individual (Luthans, 2002).

Dentre estas atitudes e capacidades, encontra-se o conceito de resiliência. Com etimologia originada do latim – *resilioeresilire* – resiliência significa retornar a um estado anterior e, utilizada na Física e Engenharia, para definir a capacidade de um corpo físico retornar ao seu estado normal, após ter havido uma pressão sobre si (Yunes, 2003). Este conceito, ao ser empregado nas ciências humanas e sociais, tem sido compreendido como um processo adaptativo, no qual o sujeito, grupo ou organização, em determinada experiência ou evento adverso, utiliza mecanismos positivos para superar estes momentos e se fortalecer (Farsen, 2017), possibilitando ganhos em aprendizagem e crescimento por meio do enfrentamento “otimista” de situações adversas (Martins, 2015). À guisa de ilustração, esta mesma autora elaborou núcleos de significados atribuídos à palavra resiliência no decorrer de determinados períodos: de 1982 a 2015, o núcleo central da palavra significa “adaptação positiva”, ou seja, um processo dinâmico de adaptação positiva no contexto de adversidade significativa; de 1987 a 2004, a palavra estava relacionada à “resistência”, isto é, a capacidade individual de resistência diante das dificuldades. Por fim, de 1991 a 1997, a palavra correlacionou-se à “recuperação”, sendo a capacidade de ultrapassar o trauma vivido, de reconstruir a vida.

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

Ao se distanciar de uma perspectiva individual, e analisado de um ponto de vista coletivo, o conceito de resiliência no trabalho foi apresentado, inicialmente, por Mallak (1998) que a definiu como habilidade em delinear e implementar comportamentos adaptativos positivos, respondendo a situações adversas ocorridas no ambiente de trabalho. Outros pesquisadores advieram após esta definição pioneira, entre eles Luthans e Youssef (2007) que propuseram o construto capital psicológico (*Positive Psychological Capital*) a partir do comportamento organizacional positivo (*Positive Organizational Behavior*), construto, este, que compreende fenômenos/componentes como esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência.

Atualmente, há modelos teóricos que buscam compreender a resiliência como importante contribuinte positivo nas organizações e no trabalho. Entre eles destaca-se, o construto de Comportamento Organizacional Positivo (Silva, Cerro & Bento, 2018; Luthans & Youssef, 2007), já citado anteriormente, e o Modelo HERO – *Healthy and Resilient Organization* (Salanova et al., 2008; 2012; Salanova 2008, 2009). O modelo HERO (*hope, efficacy, resilience e optimism*) constitui ferramenta de natureza psicossocial, cujo intuito é ajudar na construção de organizações saudáveis e resilientes. O instrumento foi edificado em um momento no qual o mundo passava por crises econômicas e financeiras, e as organizações que se adaptassem a este cenário teriam maiores possibilidades de saírem mais fortes e resistentes da situação de tensão. O modelo baseia-se no seguinte tripé: recursos e práticas organizacionais saudáveis, trabalhador saudável e resultados organizacionais saudáveis. O enfoque central deste modelo é o conceito de resiliência organizacional, que explicaria os motivos pelos quais, mesmo em períodos de crise e mudanças, algumas organizações (gestores e demais trabalhadores) conseguem responder positivamente, tornando-se ainda mais fortalecidas e assertivas em suas ações e resultados (Salanova, Llorens, Cifre & Martinez, 2012). Relacionado a isto, Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), ao citarem Couto (2002), descrevem três características fundamentais do ser humano ou organização resiliente: forte aceitação da realidade, crença profunda de que a vida tem significado e grande habilidade para improvisar.

Destarte, momentos atuais como se tem vivenciado, repletos de rápidas, intensas e frequentes transformações nos âmbitos econômico, social, cultural, tecnológico e político requerem flexibilidade e resiliência das

organizações e de seus trabalhadores. Além disso, exigem que as organizações mudem e que as pessoas aprendam a mudar (Fleury, 1995). Mudanças profundas tratam-se de alterações duradouras no caráter da organização, que modificam significativamente o seu desempenho, propõe Mohrman et al. (1990) citado por Fleury (1995). Em que pese tais desafios para a sobrevivência de uma organização no atual contexto, é imprescindível que responda às mudanças ambientais, sendo que, resumidamente, há seis forças que estimulam a mudança organizacional: *natureza da força de trabalho*, como exemplo, a terceirização, a diversidade e a imigração/emigração; *tecnologia*, como a modernização de computadores e as redes sociais; *choques econômicos*, que se referem à recessão global e alta dos juros; *competição*, que diz respeito à concorrência globalizada e fusões; *tendências sociais*, como, por exemplo, atribuições múltiplas e conectividade; e por fim, *política internacional*, como a abertura de mercados na China e embargos a determinados países (Robins, Judge & Sobral, 2010).

As mudanças podem ser classificadas como radicais, rompem com o *status quo*, e incrementais, progressivas e orientadas pelos princípios da melhoria contínua (Zanelli & Silva, 2008). Na perspectiva da mudança como um processo incremental, Fleury (1995) relaciona o conceito de mudança organizacional com o de aprendizagem organizacional. Considerando tal suposto, a mudança concebida como processo de melhoria contínua requer a construção de organizações orientadas para culturas de aprendizagens (Kochan & Useem, 1992). Ao encontro destas prerrogativas, Robins et al. (2010) mencionam que as organizações podem fazer com que as mudanças façam parte de sua cultura, transformando-se em uma organização que aprende. Segundo estes mesmos autores, as organizações tem a capacidade de se desenvolver continuamente, adaptando-se e mudando.

Após breve síntese acerca da resiliência e mudança organizacional, verificou-se que, enquanto este vem sendo o tema de diversos estudos desde 1990, resiliência organizacional encontra-se recente e em construção. Considerando a relevância científica e social dos temas para a atualidade, bem como suas possíveis interfaces, a pergunta que se pretendeu responder através desta revisão sistemática é a que segue: Existem relações entre a resiliência e o processo de mudança organizacional nos artigos revisados? Caso positivo, tais interfaces fazem referência à psicologia positiva ou a seus expoentes? Por meio

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

de busca na literatura científica, buscou-se caracterizar possíveis confluências entre os conceitos, identificar e analisar as produções científicas no contexto brasileiro acerca destes temas considerados tão contemporâneos.

### Método

Esta pesquisa embasou-se em uma revisão sistemática de estudos a respeito dos conceitos de resiliência e mudança organizacional. Este método se caracteriza pelo uso de estratégias de busca, análise crítica e síntese da literatura de forma organizada, sempre buscando minimizar vieses (Zoltowski, Costa, Teixeira & Koller, 2014). Ainda, procura apresentar um processo formal e controlado, com métodos claros de inclusão e exclusão de estudos, possibilitando o caminho metodológico proposto (Akobeng, 2005, citado por Zoltowski et al., 2014). Cabe ressaltar que revisar sistematicamente um problema de pesquisa não se resume, exclusivamente, a apresentação de resultados descritivos, requer um trabalho reflexivo, analítico, além de um criterioso procedimento de busca. Por fim, requer o estabelecimento de uma pergunta clara e objetiva, a qual deverá nortear o processo de busca e investigação nas fontes secundárias.

### *Procedimentos de busca*

No segundo semestre de 2017, por meio de buscas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foi realizada a coleta de dados referente a publicações acerca de resiliência e mudança organizacional. Criado em 2000, o Portal CAPES é uma ferramenta que subsidia o acesso ao conhecimento científico. Com mais de 250 bases de dados nacionais e internacionais, indexadas no momento da pesquisa, constitui-se em um dos maiores acervos mundiais e é, atualmente, o principal mecanismo para o suporte bibliográfico no Brasil (Almeida, Guimarães & Alves, 2010).

O período de buscas delimitado foi de 2000 a 2017 (dezembro). Foram realizadas duas

etapas de procura, a primeira foi para pesquisar produções brasileiras que relacionassem, diretamente, os temas resiliência e mudança organizacional, utilizando-se os descritores “resiliência organizacional” e “mudança organizacional”. Não obtendo êxito, pois não houve resultado encontrado, os conceitos foram pesquisados separadamente com o objetivo, posterior, de analisar a relação entre ambos. As pesquisas dos assuntos, realizadas separadamente, priorizaram as produções nacionais.

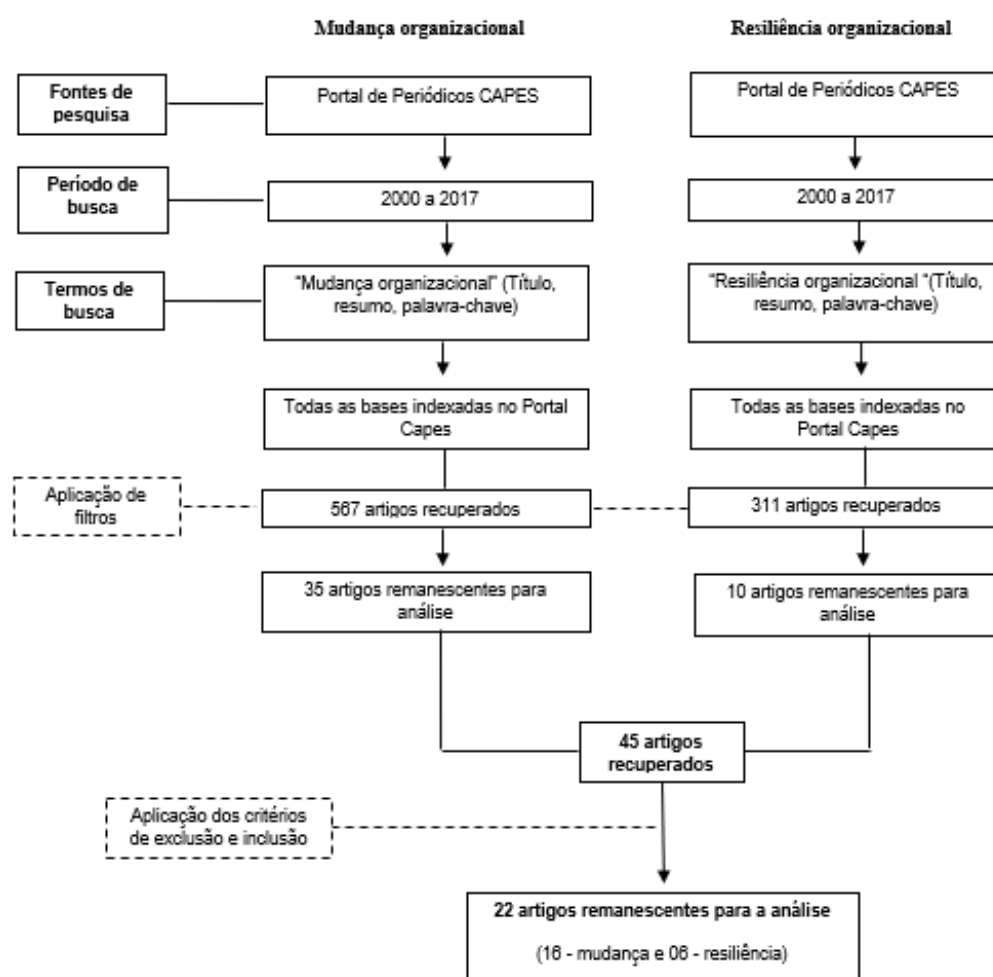
A respeito de resiliência e mudança organizacional, os descritores empregados, em português, foram “resiliência organizacional” e “mudança organizacional”. A escolha do ano 2000 se justificou, fundamentalmente, porque neste período a psicologia positiva estava em grande processo de expansão, com grande número de livros e artigos publicados, conferências, entre outros acontecimentos científicos de repercussão acadêmica. A opção pelo idioma em português se deu em função do objetivo, de averiguar a produção científica no contexto brasileiro sobre a relação entre a resiliência e a mudança organizacional.

Para refinar os resultados das buscas e focar os conceitos em estudo, aplicaram-se filtros aos descritores em português. Sendo assim, no quesito “tipo de recurso” optou-se por “artigos indexados”; no campo “idioma” definiu-se “português”. Além destes, no campo “tópico” foram selecionados “psicologia” e “comportamento organizacional” para ambos os construtos; e “mudança organizacional” e “resiliência organizacional” nas suas respectivas buscas. Foram selecionados, ainda, somente os artigos em “periódico revisado por pares” e, no campo “data”, optou-se pelo resgate de artigos publicados entre 2000 e 2017, delimitando um período de dezessete anos de produções.

A busca efetuada com ambos os descritores, mas ainda sem os filtros, resultou em 567 e 331 publicações sobre mudança organizacional e resiliência organizacional, na devida ordem. Com a aplicação dos filtros acima elencados, verificou-se o quantitativo de 35 artigos referentes à mudança organizacional e 10 acerca de resiliência organizacional. A seguir, apresenta-se a estratégia de busca (Figura 1).

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

Figura 1. Estratégia de busca da revisão



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Procedimentos de análise

Com o estabelecimento dos procedimentos de busca, efetuou-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave das 45 publicações encontradas sobre os temas propostos. Aplicaram-se os critérios de exclusão aos artigos repetidos e àqueles que não tinham relação com os temas resiliência e mudança organizacional. Com este procedimento, resultou na exclusão de quatro artigos sobre resiliência organizacional e nove sobre mudança organizacional. Posteriormente, realizou-se a leitura integral, análise e síntese sistematizada das publicações incluídas na amostra. Como critérios de inclusão, definiram-se artigos empíricos, teóricos e de revisão que foram produzidos e publicados no Brasil, totalizando 22 artigos a serem analisados. Conforme constatará logo a seguir, as análises das revisões

dos conceitos resiliência e mudança organizacional foram realizadas separadamente, tendo em vista o objetivo de verificar a existência de relações entre os conceitos e indícios de referências à psicologia positiva ou a seus expoentes.

Para a análise foram extraídas as informações sobre os autores, tipo de pesquisa, método, público alvo, a relação estabelecida entre a resiliência e mudança organizacional e se o estudo faz referência à psicologia positiva e seus pesquisadores. Os dados foram complicados com o apoio da ferramenta *Excel*, do *Microsoft Office*, sendo categorizados, analisados, descritos e interpretados subsequentemente.

### Resultado e discussão

### Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

ambos osconceitos revisados sistematicamente, conforme se observa a seguir (Quadro 1).

A partirdos dados colhidos nos 22 estudos, foram elaborados quadros com categorias de

**Quadro 1.** Caracterização dos estudos da revisão: resiliência organizacional

Autor (es)	Tipo de pesquisa	Método	Público alvo	Relação entre resiliência e mudança organizacional	Referência à psicologia positiva
Barlach et al. (2008)	Empírica	Qualitativo	Executivos	“Ao mesmo tempo em que novas dimensões de complexidade e turbulência têm sido introduzidas, inúmeras mudanças têm desafiado àqueles que trabalham nas organizações a adaptar-se de forma contínua a situações adversas, envolvendo riscos à sua saúde mental. [...] o estudo da resiliência assume relevância [...]” (p.106).	Yunes, M. A. M. (2003)
Vasconcelos et al. (2015)	Empírica	Qualitativo	Departamento de RH de uma empresa brasileira de energia	" A resiliência organizacional é a habilidade organizacional de lidar com recuperação, adaptação rápida e mudança eficaz de eventos disruptivos (como mudanças produzidas pela inovação real) em um círculo virtuoso [...]” (p. 914).	Não utiliza referências da psicologia positiva
Irigaray et al. (2016)	Teórica	Teórico	Sem público	“ Resiliência é a capacidade de um sistema de absorver perturbações e se reorganizar enquanto enfrenta mudanças [...]” (p. 401).	Yunes, M. A. (2003) Luthans (2002) Youssef, C. & Luthans, (2007)
Monteiro & Mourão (2016)	Empírica	Quantitativo	Trabalhadores de diferentes categorias profissionais de organizações públicas e privadas	“O conceito de resiliência é multidimensional, constituído de cinco fatores: competência pessoal, confiança nos próprios instintos e tolerância à diversidade, aceitação positiva de mudanças, controle, e espiritualidade” (p. 115).	Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004) Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007) Yunes, M. A. M. (2003)

**Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos**

Kamlot (2017)	Teórica	Teórico	Sem público	“É facilmente perceptível a conexão entre a resiliência organizacional e a mudança, em seu sentido mais amplo. Uma vez que algo se apresenta de modo diferente do convencional, alguma ação, ou conduta, será necessária [...]” (p.487).	Yunes, M. A. M. (2003)
Vasconcelos et al. (2017)	Teórica	Teórico	Sem público	“Em termos de resiliência, pode-se dizer que a mudança organizacional é a reinvenção de um sistema de regras e normas que estimule novos comportamentos e interações e formas de negociação necessárias para obter a colaboração dos indivíduos, de modo que se organizem e implementem novas soluções tecnológicas. Não se trata apenas de uma mudança técnica, [...] mas de novas formas de controle de recursos, novos valores, novas estratégias de comunicação e novas práticas sociais e de trabalho [...]” (p.379).	Yunes, M. A. M. (2003)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados apresentados no Quadro 1 evidenciam que, dos seis artigos analisados sobre resiliência organizacional, 50% delinearam-se como estudos empíricos e os demais 50% como estudos teóricos. Dentre as pesquisas empíricas, duas são qualitativas e uma quantitativa. No que diz respeito ao estudo quantitativo, Monteiro e Mourão (2016), utilizando indicadores psicométricos, avaliaram a percepção entre resiliência e justiça organizacional para o desenvolvimento profissional de profissionais de empresas públicas e privadas, de diversas categorias profissionais. Os resultados demonstraram que justiça organizacional e resiliência predizem positivamente a percepção de desenvolvimento profissional, sendo que esta demonstra maior poder preditivo um modelo de predição.

No que se refere aos estudos qualitativos, Vasconcelos, Cyrino, D’Oliveira e Prallon (2015), em um estudo no departamento de recursos humanos de uma empresa de energia elétrica, identificaram quais práticas da gestão de pessoas contribuem para que uma empresa seja considerada uma organização inovadora, sustentável e resiliente. Dentre as principais características encontradas na empresa pesquisada, citam a resiliência como fundamental para as mudanças organizacionais, trazendo como readaptação rápida e recuperação em situações de rupturas. Na pesquisa realizada por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), a partir de relatos verbais de executivos (as), alunos (as) de cursos de educação continuada e análise de conteúdo de filmes, concluem que a resiliência pode ser o elemento diferencial para o enfrentamento de situações adversas no ambiente



### Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

organizacional, levando ao crescimento psicológico.

No caso de estudos teóricos (Irigaray, Paiva & Goldschmidt, 2016; Kamlot, 2017; Vasconcelos, Cyrino, Carvalho & D'Oliveira, 2017), verificou-se que analisaram, nas respectivas revisões, resiliência em organizações pós-burocráticas, resiliência no mundo do trabalho, resiliência organizacional e marketing social, relacionando com o conceito de mudança organizacional. Do público pesquisado nas pesquisas empíricas, as amostras são de trabalhadores de empresas públicas e privadas, atuantes em diferentes categorias profissionais (comerciários, profissionais da educação, servidores públicos, profissionais da saúde), executivos(as) e alunos(as) de cursos de educação continuada. Ainda, observando as datas das publicações e o número de artigos encontrados, constatou-se que os estudos sobre resiliência organizacional são recentes, uma vez que, foi encontrado somente um artigo de 2008 e os demais a partir de 2015 a 2017. Além disso, o equivalente a 67% dos estudos foi publicado em revistas de administração, enquanto que 33%, em revistas de psicologia.

Diante do exposto, no que diz respeito à relação entre o conceito resiliência organizacional e mudança organizacional, todos os artigos citaram a palavra “mudança” nos estudos (Barlach et al., 2008; Irigaray et al., 2016; Kamlot, 2017; Monteiro & Mourão, 2016; Vasconcelos et al., 2015; Vasconcelos et al., 2017). Com destaque ao estudo de Kamlot (2017) que analisa, nitidamente, acerca da confluência dos conceitos, referindo-se sobre a facilidade em se perceber a conexão entre resiliência organizacional e mudanças. Os autores

Irigaray et al. (2016), Vasconcelos et al. (2015) e Monteiro & Mourão (2016) utilizam “mudança” ao conceituar resiliência organizacional, enquanto que Barlach et al. (2008) e Vasconcelos et al. (2017) empregam a palavra para contextualizar sobre resiliência. Constatou-se, desta forma, que em 66,7% dos artigos analisados houve interação entre os construtos resiliência e mudança organizacional, relacionando os conceitos nas suas fundamentações teóricas, análises e conclusões. Os demais estudos, 33,3%, citam mudança organizacional, mas não relacionam diretamente aos conceitos de resiliência nas suas análises.

Além disto, grande parte dos estudos, 83,3%, utilizou como referência pesquisadores da psicologia positiva, como Yunes (2003), Youssef, e Luthans, (2007), Luthans, Luthans, e Luthans, (2004) e Luthans, (2002), para a definição teórica de resiliência nas revisões teóricas e como demonstração de que estudos acerca desta temática vêm recebendo atenção, especialmente para o ambiente das organizações de trabalho. Apenas um estudo, o que equivale a 16,7%, não referenciou autores da psicologia positiva (Vasconcelos et al., 2015). Tal pesquisa cita sobre as mudanças contínuas nas organizações e a necessidade da resiliência para uma readaptação rápida, ou seja, para promover uma organização inovadora sustentável, em momentos adversos e mudanças sucessivas, é preciso que a organização tenha uma gestão resiliente, seja, pois, uma organização resiliente.

Em seguida, estão elencados os dados identificados na revisão dos artigos, cujas pesquisas foram sobre mudança organizacional (Quadro 2).

**Quadro 2.** Caracterização dos estudos da revisão: mudança organizacional

Autor(es)	Tipo de pesquisa	Método	Público alvo	Relação entre resiliência e mudança organizacional	Referência à psicologia positiva
Monteiro & Cardoso (2002)	Empírico	Qualitativo	Centro de pesquisa do Governo Federal do setor minerometalúrgico	“[...] existe uma adaptação para a inovação dos processos. Além disso, a noção de otimização aparece como a ideia de sobrevivência do mais adaptado, implicando, assim, um contexto de competição onde apenas os mais adaptados sobrevivem” (p. 6).	Não

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

Santos (2003)	Teórico	Teórico	Sem público	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Estrada & Almeida (2007)	Empírico	Qualitativo	Trabalhadores de uma empresa de distribuição de bebidas	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Jesus & Oliveira (2007)	Empírico	Qualitativo	Trabalhadores de uma empresa alimentícia	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Gonçalves (2007)	Empírico	Qualitativo	Empresa pública	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Obadia et al. (2007)	Empírico	Qualitativo	Instituição pública brasileira de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico do setor nuclear.	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Loiola et al. (2010)	Empírico	Quantitativo	Trabalhadores de empresas de fruticultura	“A aprendizagem individual, na perspectiva cognitivista, é uma mudança atitudinal e comportamental relativamente permanente, associada à experiência, que envolve os planos afetivo, cognitivo e motor, garantindo a flexibilidade, adaptabilidade e capacidade transformadora do ser humano (p. 92)”.	Não
Bastos et al. (2011)	Empírico	Qualitativo	Trabalhadores de empresas industriais brasileiras	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Neiva & Pantoja (2011)	Empírico	Quantitativo	Trabalhadores de três diferentes organizações: duas públicas e uma privada	“[...] novos repertórios de comportamentos podem ser gerados pela adaptação do indivíduo a uma nova realidade” (p.146).	Não
Neiva & Paz (2011)	Empírico	Quantitativo	Profissionais de recursos humanos	“O conhecimento sobre informações e pretensões futuras da organização favorece uma situação de segurança que permite aos indivíduos encarar as alterações de maneira positiva, ser favoráveis a elas e engajar-se no processo, o que desencadeia intervenções bem-sucedidas” (p. 35).	Não

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

Backes (2012)	Empírico	Qualitativo	Trabalhadores em uma empresa em processo de mudança organizacional	“O que seria a forma humana de assimilação de uma mudança ou de uma nova situação é entendido pelo imaginário como inépcia. Ao trabalhador não lhe é dada a oportunidade de adaptação ou de assimilação de um novo processo de trabalho, com respeito às individualidades, realçando novamente o tratamento metaforizado imputado ao ser humano” (p. 40).	Não
Freires et al. (2014)	Empírico	Quantitativo	Trabalhadores de uma empresa pública	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Nery & Neiva (2015)	Empírico	Quantitativo	Empregados e prestadores de serviço de organizações públicas	Os autores citam sobre aspectos psicológicos - tais como esperança, otimismo, eficácia e resiliência – que estão relacionados positivamente às emoções positivas, que por sua vez estão relacionadas às atitudes e aos comportamentos relevantes para a mudança organizacional.	Não
Rodrigues et al. (2015)	Empírico	Qualitativo	Gestores de uma faculdade	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Reis & Amaral (2016)	Empírico	Qualitativo	Empresa química e petroquímica brasileira	<i>Não faz relação com resiliência ou a outros conceitos como adaptação, por exemplo.</i>	Não
Binsfeld et al. (2017)	Empírico	Qualitativo	Gestores hospitalares	“A reação adaptativa surge da identificação de situações problemáticas e da necessidade de dar respostas planejadas a problemas organizacionais (p.210)”.	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se observa, dos dezesseis artigos analisados, quinze (93,7%) delinear-se como estudos empíricos e um (6,25%) como estudo teórico. Dentre os estudos empíricos, dez (62,5%) utilizaram a abordagem qualitativa e cinco (31,25%), a abordagem quantitativa.

Dentre os estudos qualitativos revisados (Backes, 2012; Bastos, Souza, Costa & Peixoto, 2011; Binsfeld, Rivera & Artmann, 2017; Estrada & Almeida, 2007; Gonçalves, 2007; Jesus & Oliveira, 2007; Monteiro & Cardoso, 2002; Obadia, Vidal, & Melo, 2007; Reis & Amaral

### Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

2016; Rodrigues, Ramos, Homem, Pereira, & Pereira, 2015) há uma variabilidade de objetivos nas respectivas pesquisas, como verificar os aspectos subjetivos e fatores críticos em um processo de implantação de mudança no sistema tecnológico, desenvolver um modelo de gestão estratégica e mudança organizacional, analisar a vivência subjetiva do funcionário em uma empresa em processo de mudanças organizacionais, identificar em empresas com distintos perfis de inovação, diferença entre estruturas cognitivas que podem explicar a intensidade de uso de novas práticas de gestão e analisar as percepções sobre cultura organizacional e mudanças na gestão dos gestores de uma instituição de ensino. Esta pluralidade de objetivos indica a relevância do assunto para áreas diversas do conhecimento. Entretanto, ao se analisar as revistas em que os artigos foram publicados, verifica-se que apenas três pesquisas (18,75%) estão indexadas a revistas de psicologia, as demais estão publicadas, na sua maioria, em revistas de administração e gestão. O que indica a necessidade de ampliação de estudos a respeito de mudanças nas organizações no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho. Ademais, 62,5% dos artigos foram publicados a partir de 2010, revelando a contemporaneidade do constructo.

Os artigos quantitativos (Freires, Gouveia, Bortolotti, & Ribas, 2014; Loiola, Pereira, & Gondim, 2010; Nery & Neiva, 2015; Neiva & Pantoja, 2011; Neiva & Paz, 2011) também demonstram uma diversidade de objetivos, como relacionar aprendizagem com mudanças organizacionais, investigar a mediação das atitudes na relação entre contexto e respostas à mudança organizacional, avaliar as resistências às mudanças organizacionais e verificar os fatores que influenciaram as mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos trabalhadores. O único artigo teórico é de Santos (2003) e trata de uma revisão bibliográfica que, tendo como pano de fundo as mudanças organizacionais, discute sobre as novas orientações espaço-temporais impostas pelas organizações transnacionais, o modelo organizacional mecanicista, a cultura organizacional e aos instrumentos de gestão de recursos humanos. Em relação às amostras dos estudos empíricos, evidencia-se que as mesmas foram variadas, sendo que prevalecem os estudos com trabalhadores de indústrias, seguidos de pesquisas em empresas públicas. Diferentes categorias ocupacionais também foram pesquisadas, como gestores hospitalares e de faculdade, profissionais de recursos humanos e trabalhadores, cujas empresas estivessem efetuando determinada mudança. Sobressaem-se,

nestas amostras, pesquisas realizadas em empresas públicas (sete artigos), um percentil de 43,75%. Uma hipótese para esse número pode ser a instabilidade destas organizações, tendo em vista as mudanças nas suas gestões, conforme o cenário político em que estão inseridas. Na esfera pública também é frequente a ocorrência de pressões sociais, econômicas, tecnológicas e institucionais que implicam algum tipo de mudança (Alecian & Foucher, 2001). As organizações públicas esforçam-se em desenvolver uma gestão mais efetiva para o alcance de suas metas e eficiente na utilização de seus recursos, procurando realizar uma administração menos burocrática (Santos, Vendramini, Lindemeyer, & Machado, 2012).

No tocante ao objetivo da revisão, apenas um artigo utilizou o conceito de resiliência para fundamentação de sua análise, mencionando-o como relevante para a mudança organizacional (Nery & Neiva, 2015). Ao analisar o impacto dos aspectos psicológicos nas atitudes e comportamentos, as autoras citam Avey, Wernsing e Luthans (2008) e mencionam os quatro componentes do capital psicológico - esperança, otimismo, eficácia e resiliência - relacionados positivamente às emoções positivas que, por sua vez, estão relacionadas às atitudes e aos comportamentos relevantes para a mudança organizacional. Em consonância ao exposto, Rousseau e Tijoriwala (1999) analisaram o papel dos trabalhadores na implantação da mudança, argumentando que não são sujeitos passivos, apenas observando o processo. Ao contrário, são receptores ativos de mensagens, as quais serão interpretadas por meio das atitudes e avaliações que estes trabalhadores fazem da organização e do processo de mudança. Outros seis (37,5%) artigos fazem a relação com o termo adaptação e adaptabilidade (Backes, 2012; Binsfeld et al., 2017; Loiola et al., 2010; Monteiro & Cardoso, 2002; Neiva & Pantoja, 2011; Neiva & Paz, 2011). Evidenciou-se, todavia, que nove artigos (56,25%) não relacionam mudança organizacional à resiliência organizacional. Além disso, não citam qualquer outro termo que possa estar correlacionado ao conceito, como, por exemplo, adaptação.

Haja vista o objetivo da revisão, nenhum artigo pesquisado relacionou diretamente, resiliência e mudança organizacional, nem na amostra do conceito resiliência organizacional quanto de mudança organizacional. A revisão abrange estudos brasileiros e poucos foram os artigos encontrados sobre resiliência organizacional. Este fato vai ao encontro de Martins (2015), em que a autora argumenta que,

### Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

embora os estudos sobre resiliência no trabalho tenham aumentado, permanece uma carência na literatura de pesquisas que relacionem este conceito com outros fenômenos organizacionais, como os processos de mudança. Em convergência a autora supracitada, compreender os comportamentos que denotam resiliência em organizações, as quais passaram por mudanças, demonstra ser relevante para o conhecimento científico. Tal afirmação corresponde às propostas dos autores Avey, Wernsing e Luthans (2008), ao sugerirem a continuidade de pesquisas que explorem a relação entre o capital psicológico, incluindo a resiliência, e o contexto de mudança organizacional, oportunizando a integração da psicologia positiva com a área do comportamento organizacional.

Ademais, constata-se que, dos 22 artigos totais analisados, apenas cinco (23%) adotaram autores da psicologia positiva, como Yunes (2003), Luthans (2002), Youssef, Luthans, (2007) e Luthans, Luthans, e Luthans, (2004) para fundamentar seus estudos e se tratavam dos artigos sobre resiliência organizacional, um tema concernente à psicologia positiva. Dos artigos que estudaram a respeito de mudança organizacional, nenhum fez menção a autores da psicologia positiva. Diante disso, a ausência de estudos brasileiros, em que haja confluência direta entre os constructos conceito de resiliência e mudança organizacional, indica a oportunidade para a elaboração de novos conhecimentos, por meio de futuras pesquisas.

### Conclusões

Ao final do percurso desta revisão sistemática e após análise das publicações sobre resiliência e mudança organizacional, algumas considerações podem ser assinaladas. Em um primeiro momento, assim que surgiu o interesse nos temas, questionou-se de que forma se daria a relação entre ambos em pesquisas brasileiras. Entretanto, ao não encontrar estudos brasileiros que se propuseram a correlacionar os conceitos diretamente, definiu-se averiguar os estudos separadamente e analisar se haveria relação entre eles, incluindo se existiria de referência acerca da psicologia positiva.

A partir desta análise das publicações nacionais, verifica-se a carência de estudos a

respeito do nexo entre resiliência e mudança organizacional. As mudanças nas conjunturas econômica, social, tecnológica e política envolvem e integram o contexto e os fenômenos do trabalho. Para sobreviverem às exigências externas e internas, as organizações e seus trabalhadores, envoltos nestas transformações, demandam da resiliência para o enfrentamento e a superação das adversidades. No entanto, não têm existido no panorama nacional, esforços para melhor compreender as possíveis relações entre os fenômenos.

Nas vinte e duas publicações revisadas houve referência à palavra mudança em todos os artigos sobre resiliência organizacional em função, principalmente, à inerência entre os conceitos. Afinal, a adaptabilidade decorre de uma mudança. Em contrapartida, dos dezesseis estudos sobre mudança organizacional, mais da metade (56,25%), não fez nenhuma menção à palavra resiliência ou outras palavras correspondentes, como adaptação e adaptabilidade, por exemplo. Significante esta constatação, sobretudo, tendo em vista a proximidade entre as definições.

Como limitação desta revisão, encontra-se a abrangência do estudo, considerando que foram revisados somente artigos nacionais, com o intuito de analisar o contexto brasileiro. Assim sendo, há a necessidade de expandir a pesquisa para a exploração em bases de dados internacionais e verificar se a relação entre resiliência e mudança organizacional tem sido realizada em publicações estrangeiras.

A pesquisa revelou que a literatura científica brasileira carece de estudos no âmbito das organizações e do trabalho que associem os constructos resiliência e mudança organizacional, procurando aprimorar suas interfaces. Embora os estudos revisados de resiliência organizacional sejam recentes, não houve convergência categórica com os fundamentos da mudança organizacional. Destarte, indica-se a realização de estudos que contemplem a interface entre estes dois constructos, haja vista o contexto presente do trabalhador e das organizações e a importância da resiliência como capacidade para lidar com as adversidades. Afinal, “quando não podemos mais mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós mesmos”, já inspirava Viktor Frankl; e as organizações, como organismos vivos (Morgan, 2009), também precisam se adaptar e ter a capacidade de lidar com as adversidades externas e internas por meio da resiliência organizacional.

## Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

### Referências

- Akobeng, A. K. (2005). Understanding systematic reviews and meta-analysis. *Archives of disease in childhood*, 90(8), 845-848.
- Alecian, S., & Foucher, D. (2001). *Guia de gerenciamento no setor público*. Rio de Janeiro: Revan.
- Almeida, E. C. E., Guimarães, J. A., & Alves, I. T. G. (2010). Dez anos do portal de periódicos da capes: histórico, evolução e utilização. *Revista brasileira de pós-graduação*, 7(13), 218-246. doi: 10.21713/2358-2332.2010.v7.194
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. doi: 10.1177/0021886307311470
- Backes, A. L. (2012). Subjetividade no trabalho e mudança organizacional: sustentação e reconstrução identitária do funcionário. *Revista Administração em Diálogo*, 14(3), 24 – 53. doi: 10.20946/rad.v14i3.9439
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722011000400013>.
- Bastos, A. V. B., Souza, J. J. de, Costa, V. M. F., & Peixoto, A. de L. A. (2011). A Adoção de Novas Práticas de Gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 243 – 268. doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p243
- Binsfeld, L., Rivera, F. J. U., & Artmann, E. (2017). O processo de conformação do perfil assistencial nos hospitais federais da cidade do Rio de Janeiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(1), 209 – 220. doi: 10.1590/1413-81232017221.12822015
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. de. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 147 – 178. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/%25x>
- Farsen, T. C. (2017). “Como aprendi a lidar com as adversidades”: interfaces entre história de vida de executivos e resiliência no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Fleury, M. T. L. (1995). Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, 30 (3), 5-11.
- Freires, D. A. do N., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45(4), 513 – 523. doi: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-8623.2014.4.16220>
- Gonçalves, S. A. (2007). Mudança estratégica, esquemas interpretativos e contexto institucional: um estudo de caso longitudinal. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 6(2), sem paginação. doi: 10.5329/RECADM.20070602008
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M., & Goldschmidt, C. C. (2016). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape.Br [edição especial]*, 15, 390 – 408. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395158881>
- Jesus, R. G. de, & Oliveira, M. O. F. de. (2007). Implantação de sistemas erp: tecnologia e pessoas na implantação do sap R/3. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3(3), 315 – 330.
- Kamlot, D. (2017). Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. *Cadernos Ebape.Br [edição especial]*, 15, 482 – 495. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160269>

### Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

- Kochan, T. A.; Useem, M. (1992). *Transforming Organizations*. Oxford University Press.
- Loiola, E., Pereira, M. E., & Gondim, S. (2011). Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. *Gestão & Produção*, 18 (1), 91 – 104. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100007>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive Psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Martins, M. C. F. (2015). Resiliência no trabalho. In: P. Bendassolli, & J. E. Borges-Andrade. (orgs). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 581-587) São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Monteiro, A. V., & Cardoso, S. P. (2002). Adaptação estratégica e perspectivas teóricas de mudança em um centro de pesquisa do governo. *Revista de Ciências da Administração*, 4, 1 – 16. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/%25x>
- Monteiro, A. C., & Mourão, L. (2016). Resiliência e Justiça Organizacional como Antecedentes da Percepção de Desenvolvimento Profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(1), 111 – 121. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-37722016012402111121>
- Morgan, G. (2009). *Imagens da Organização* (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Mohrman, J. (1990). *Large scale organizational change*. San Francisco, Jossey Bass.
- Neiva, E. R., & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Revista Interamericana de Psicologia*, 45(2), 145 – 156.
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. (2011). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22 – 37. doi: 10.5700/rausp1023
- Nery, V. de F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259 – 268. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Obadia, I. J., Vidal, M. C. R., & Melo, P. F. F. e. (2007). Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão & Produção*, 14 (1), 125 – 138. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2007000100011>
- Reis, P. A. S. M., & Amaral, F. G. (2016). Fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade na gestão de mudanças organizacionais: um estudo de caso em uma empresa do ramo químico e petroquímico. *Revista Produção Online*, 16(1), 26 – 48. doi: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v16i1.1840>
- Robbins, S. P., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro* (14a ed). São Paulo: Pearson.
- Rodrigues, J. L., Ramos, F., Homem, K. R., Pereira, M. T. N., & Pereira, F. H. (2015). Cultura organizacional e mudanças na gestão da faculdade municipal de Palhoça. *Revista GUAL*, 8(3), 161 – 183. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p161>

### Resiliencia y cambio organizativo: una revisión sistemática de las posibles relaciones entre los conceptos

- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514-528. doi:10.1037/0021-9010.84.4.514
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785- 822.
- Santos, I. C. (2003). Desfronteirização organizacional: o domínio da relação tempo e espaço pelas organizações transnacionais. *Revista Gerenciais*, 2, 93 –103, doi: 10.5585/riae.v2i1.31
- Santos, A. R., Vendramini, P., Lindemeyer, F. M., & Machado, C. C. (2012). Gespública e Mudança Organizacional: um estudo no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). In: V *Encontro da Divisão de Administração Pública/APB da ANPAD - EnAPG*, Salvador.
- Silva, N., & Boehs, S. de T. M. (2017). Psicologia Positiva: historicidade, episteme, ontologia natureza humana e método. In: Boehs, S. T. M., & Silva, N. (Orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados* (pp. 22-41). São Paulo: Vetor.
- Silva, N., Cervo, C. S., & Bento, A. (2018). Uma visão sistêmica do Comportamento Organizacional Positivo (COP). In: Silva, N.; Farsen, T. C. (organizadores) *Qualidades Psicológicas Positivas nas Organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão*. São Paulo: Editora Vetor.
- Vasconcelos, I. F. F. G. de, Cyrino, A. B., Carvalho, L. A. de, & Oliveira, L. M D'. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos Ebape.Br [edição especial]*, 15, 378 – 389. doi: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395170346
- Vasconcelos, I. F. F. G. de, Cyrino, A. B., Oliveira, L. M., & Prallon, E. P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Cadernos Ebape.Br*, 13(4), 910-929. doi: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395155896
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8(spe), 75-84.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2012). *Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial nas organizações de trabalho* (3a ed). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interacción humana y gestión: la Construcción psico social de las organizaciones de Trabajo*. Montevideo: Psicolibros Universitario.
- Zoltowski, A. P. C., Costa, A. B., Teixeira, M. A. P., & Koller, S. H. (2014). Qualidade metodológica das revisões sistemáticas em periódicos de Psicologia brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(1), 97-104. doi:10.1590/S010237722014000100012

Fecha de recepción: 15- 07-2018

Fecha de aceptación: 01-07-2019