ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

RESILIÊNCIA NO TRABALHO EM PROFISSIONAIS DE SAÚDE: DO ENFRENTAMENTO DAS ADVERSIDADES AO ENGAJAMENTO E À CIDADANIA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO

Resumo

Este artigo trata da Resiliência no Trabalho no contexto dos profissionais de saúde, especialmente da enfermagem, considerando sua articulação com o Engajamento no Trabalho e com os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço. O estudo parte da compreensão de que o trabalho em saúde é marcado por exigências emocionais, pressão assistencial, contato com o sofrimento humano, necessidade de adaptação e compromisso permanente com a qualidade do cuidado. O objetivo da pesquisa foi analisar como a Resiliência no Trabalho se articula ao Engajamento no Trabalho e aos Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto dos profissionais de saúde. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, de abordagem qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva. Participaram do estudo 24 profissionais de enfermagem atuantes em instituições privadas de saúde da região central do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados com base na análise de conteúdo. Os resultados indicam que a Resiliência no Trabalho não se manifesta apenas como força individual, mas como processo dinâmico, relacional e situado, envolvendo enfrentamento, autorregulação, suporte e aprendizagem. Evidenciou-se que a resiliência favorece o engajamento ao sustentar sentido, dedicação e responsabilidade diante das adversidades, contribuindo para ações voluntárias de colaboração, lealdade, participação em melhorias e cuidado além do prescrito. Conclui-se que a resiliência atua como elo entre engajamento e cidadania organizacional orientada ao serviço, oferecendo contribuições teóricas, práticas e sociais para a gestão de pessoas em saúde.

Palavras-chave: Resiliência no Trabalho, Engajamento no Trabalho, Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço.

Abstract

This article addresses Workplace Resilience in the context of health professionals, especially nursing professionals, considering its articulation with Work Engagement and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. The study is based on the understanding that work in health care is marked by emotional demands, care-related pressure, contact with human suffering, the need for adaptation, and a permanent commitment to the quality of care. The objective of the research was to analyze how Workplace Resilience is articulated with Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors in the context of health professionals. This is a theoretical-empirical study with a qualitative approach and exploratory and descriptive purposes. The study involved 24 nursing professionals working in private health institutions in the central region of Rio Grande do Sul, Brazil. Data were collected through semi-

structured interviews and analyzed using content analysis. The results indicate that Workplace Resilience is not manifested merely as individual strength, but as a dynamic, relational, and situated process involving coping, self-regulation, support, and learning. The findings showed that resilience fosters engagement by sustaining meaning, dedication, and responsibility in the face of adversity, contributing to voluntary actions of collaboration, loyalty, participation in improvements, and care beyond what is formally prescribed. It is concluded that resilience acts as a link between engagement and service-oriented organizational citizenship, offering theoretical, practical, and social contributions to people management in health care.
Keywords: Workplace Resilience, Work Engagement, Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors.

1. Introdução

Os estudos em Administração e Comportamento Organizacional têm ampliado a compreensão sobre os fatores que influenciam a forma como os indivíduos enfrentam adversidades e se mantêm vinculados ao trabalho. Entre esses fatores, destaca-se a Resiliência no Trabalho, compreendida por Mallak (1999) como a capacidade de indivíduos ou equipes ajustarem-se rapidamente a situações difíceis no ambiente laboral. De modo complementar, McLarnon e Rothstein (2013) definem esse construto como um conjunto de sentimentos, pensamentos e comportamentos que permite ao indivíduo recuperar-se após momentos difíceis e seguir atuando.

No contexto dos profissionais de saúde, especialmente da enfermagem, essa discussão assume relevância, uma vez que o trabalho é marcado por sobrecarga, pressão emocional, exposição ao sofrimento humano, riscos físicos e psicológicos, tomada rápida de decisão e exigência permanente de qualidade no cuidado. Esses elementos tornam o setor de saúde um campo sensível para a análise da resiliência, pois o enfrentamento das adversidades não se limita à superação individual, mas envolve também a preservação do cuidado, dos vínculos profissionais e da capacidade de responder às demandas do serviço (MEALER; JONES; MOSS, 2012; LASCHINGER; FIDA, 2014; JACKSON et al., 2018; SILVA et al., 2020; SCHOLZE et al., 2020).

Neste estudo, a Resiliência no Trabalho é compreendida como um processo dinâmico, multidimensional e situado, construído na relação entre o sujeito e o contexto laboral. Essa perspectiva aproxima-se das contribuições de King e Rothstein (2010), McLarnon e Rothstein (2013) e King, Newman e Luthans (2015), ao considerar dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais, bem como recursos de suporte e processos autorregulatórios mobilizados diante de situações adversas. Assim, no trabalho em saúde, a resiliência não deve ser tratada como obrigação individual de suportar pressões, mas como um processo que envolve recursos pessoais, relações de apoio, condições organizacionais e sentidos atribuídos à experiência profissional.

A Resiliência no Trabalho também se articula ao Engajamento no Trabalho, entendido como um estado positivo de envolvimento, energia e dedicação em relação às atividades profissionais. Kahn (1990) compreende o engajamento como o envolvimento dos indivíduos com seus papéis organizacionais, enquanto Schaufeli e Bakker (2004a) o analisam a partir de dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais. No contexto da saúde, o engajamento contribui para a manutenção do vínculo com o cuidado e para a sustentação da atuação profissional em ambientes de elevada exigência emocional.

Além disso, a literatura permite aproximar a Resiliência no Trabalho dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, entendidos como ações voluntárias e espontâneas que ultrapassam as exigências formais do cargo e contribuem para a organização, para a equipe e para a qualidade do serviço prestado (ORGAN, 1988, 2018). No setor de serviços, Bettencourt et al. (2001) destacam os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço como ações discricionárias que favorecem a qualidade da prestação de serviços e a relação com o cliente. No contexto hospitalar e assistencial, tais comportamentos podem ser observados na colaboração entre colegas, no apoio à equipe, na participação em melhorias e no compromisso com a experiência do paciente.

Dessa forma, este artigo parte do argumento de que a Resiliência no Trabalho, no contexto dos profissionais de saúde, pode ser compreendida não apenas como uma capacidade individual de adaptação às adversidades, mas como um processo que se articula ao Engajamento no Trabalho e favorece Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço. Apesar da existência de estudos sobre esses construtos de forma isolada, observa-se uma lacuna na compreensão integrada da Resiliência no Trabalho, do Engajamento no Trabalho e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional no setor de saúde, especialmente no contexto brasileiro e sob a perspectiva de profissionais da área de enfermagem.

Diante desse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: como a Resiliência no Trabalho, compreendida como processo dinâmico de enfrentamento das adversidades, articula-se ao Engajamento no Trabalho e aos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço, no contexto dos profissionais de saúde? Para responder a essa questão, o objetivo geral deste artigo é analisar como a Resiliência no Trabalho se articula ao Engajamento no Trabalho e aos Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto dos profissionais de saúde. De forma específica, busca-se compreender a manifestação da Resiliência no Trabalho, identificar aspectos do Engajamento no Trabalho, reconhecer Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados por profissionais da área de enfermagem e analisar as articulações entre esses construtos no contexto investigado.

A justificativa do estudo apresenta dimensões contextual, teórica e prática. Contextualmente, profissionais de saúde atuam em ambientes marcados por elevada exigência emocional, sobrecarga, contato com o sofrimento humano e exposição a riscos físicos e psicológicos. Teoricamente,

a pesquisa contribui ao integrar três construtos relevantes do Comportamento Organizacional em um setor ainda carente de análises articuladas. Na dimensão prática, compreender essa relação pode subsidiar estratégias de gestão de pessoas voltadas ao fortalecimento do suporte organizacional, do engajamento, do bem-estar e de comportamentos colaborativos que favoreçam a qualidade do cuidado e das relações de trabalho.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, composta pela discussão sobre Resiliência no Trabalho, pela articulação entre Resiliência e Engajamento no Trabalho e pela relação entre Engajamento e Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço. Na sequência, expõe-se o percurso metodológico adotado na pesquisa. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, contemplando as principais conclusões, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Resiliência no Trabalho, Engajamento e Cidadania Organizacional Orientada ao Serviço

A Resiliência no Trabalho tem sido discutida no campo do Comportamento Organizacional como um construto relevante para compreender a forma como os indivíduos enfrentam, interpretam e respondem às adversidades presentes no ambiente laboral. Para Mallak (1999), a resiliência no contexto do trabalho refere-se à capacidade de indivíduos ou equipes ajustarem-se rapidamente a situações difíceis. Contudo, neste estudo, adota-se uma compreensão ampliada do construto, considerando-o como um processo dinâmico, multidimensional e situado, construído na relação entre o trabalhador, os eventos adversos e os recursos disponíveis no contexto organizacional.

Nessa perspectiva, King e Rothstein (2010) compreendem a Resiliência no Trabalho a partir de dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais de proteção, mobilizadas diante de falhas, perdas, decepções e situações adversas. A dimensão afetiva refere-se ao manejo das emoções e à preservação do equilíbrio diante de pressões e frustrações; a dimensão cognitiva envolve a interpretação dos acontecimentos, a atribuição de significado às experiências e a aprendizagem decorrente das situações difíceis; e a dimensão comportamental relaciona-se às ações mobilizadas para enfrentar adversidades, como adaptação, persistência, reorganização de condutas e busca de alternativas. De modo complementar, McLarnon e Rothstein (2013) definem a Resiliência no Trabalho como um conjunto de sentimentos, pensamentos e comportamentos que permite ao indivíduo recuperar-se após momentos difíceis e seguir atuando. Os autores também destacam que esse processo envolve características pessoais, respostas iniciais às adversidades, suporte disponível e processos autorregulatórios afetivos, cognitivos e comportamentais.

Essa abordagem é especialmente relevante no contexto dos profissionais de saúde, uma vez que o trabalho nesse setor é marcado por exigências emocionais, pressão assistencial, contato com o sofrimento

humano, necessidade de tomada rápida de decisão e responsabilidade permanente com a qualidade do cuidado. Nesse cenário, a resiliência não deve ser compreendida como obrigação individual de suportar sobrecargas, mas como um processo que envolve recursos pessoais, relações de apoio, condições organizacionais e autorregulação. Assim, a análise da Resiliência no Trabalho permite compreender como os profissionais mobilizam recursos emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais para manter a continuidade da atuação laboral diante de situações adversas.

A Resiliência no Trabalho também se articula ao Engajamento no Trabalho. Kahn (1990) compreende o engajamento como o envolvimento do indivíduo com seus papéis no trabalho, contemplando presença física, cognitiva e emocional na realização das atividades. Posteriormente, Schaufeli et al. (2002) definem o engajamento como um estado mental positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor envolve energia, esforço e persistência; a dedicação relaciona-se ao significado, entusiasmo e orgulho em relação ao trabalho; e a absorção refere-se à concentração e imersão nas atividades laborais. Schaufeli e Bakker (2004a) aprofundam essa compreensão ao situarem o engajamento como um construto positivo associado à forma como o trabalhador pensa, sente e age em relação ao trabalho.

A aproximação entre resiliência e engajamento ocorre porque ambos os construtos envolvem energia, persistência, adaptação e continuidade da atuação profissional. Enquanto a resiliência favorece a recuperação diante das adversidades, o engajamento expressa o vínculo positivo do trabalhador com suas atividades. Nesse sentido, profissionais resilientes tendem a apresentar melhores condições para manter vigor, dedicação e sentido no trabalho, mesmo em ambientes marcados por pressão e instabilidade. Essa relação também é coerente com Schaufeli et al. (2019), ao associarem o vigor à energia, à resiliência mental e à persistência no exercício laboral. No contexto da saúde, essa articulação torna-se relevante porque a continuidade do cuidado exige não apenas competência técnica, mas também envolvimento emocional, responsabilidade, adaptação e compromisso com a qualidade do serviço prestado.

A partir dessa relação, os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem ser compreendidos como uma possível expressão prática do engajamento sustentado pela resiliência. Organ (1988, 2018) define esses comportamentos como ações voluntárias e discricionárias, não impostas formalmente pelo cargo, mas capazes de contribuir para a organização, para a equipe e para a efetividade do trabalho. No setor de serviços, Bettencourt et al. (2001) ampliam essa discussão ao tratarem dos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço, expressos por meio da lealdade à organização, da participação em melhorias e da prestação de serviços além do formalmente prescrito. No contexto da saúde, tais comportamentos podem ser observados na ajuda voluntária entre colegas, na colaboração diante de sobrecargas, no cuidado com a qualidade do serviço, na participação em melhorias e na atenção às necessidades do paciente.

A literatura também reforça a relação entre engajamento e comportamentos discricionários. Christian, Garza e Slaughter (2011) indicam que trabalhadores engajados tendem a manifestar comportamentos que excedem as exigências formais de suas funções, contribuindo para o contexto

social da organização. De modo semelhante, Crawford, Lepine e Rich (2010) associam o engajamento a comportamentos benéficos ao ambiente laboral, como auxílio aos colegas, adesão às regras, desempenho, inovação e criatividade. Dessa forma, o engajamento favorece não apenas a execução das tarefas prescritas, mas também a disposição para colaborar, participar e contribuir com objetivos coletivos.

Este artigo sustenta, portanto, que a Resiliência no Trabalho, no contexto dos profissionais de saúde, pode ser compreendida não apenas como capacidade individual de adaptação às adversidades, mas como um processo que se articula ao Engajamento no Trabalho e favorece Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço. A resiliência contribui para o enfrentamento das adversidades e para a continuidade da atuação profissional; o engajamento sustenta energia, dedicação, sentido e envolvimento com o trabalho; e a cidadania organizacional orientada ao serviço manifesta-se em ações voluntárias direcionadas à equipe, ao paciente e à organização. Essa articulação permite compreender de forma integrada como profissionais de saúde respondem às exigências do trabalho e contribuem para a qualidade do cuidado em contextos organizacionais complexos.

3. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, de natureza qualitativa básica, com finalidade exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa justifica-se pela intenção de compreender os significados, percepções e experiências de profissionais de saúde acerca da Resiliência no Trabalho e de sua articulação com o Engajamento no Trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, considerando o contexto real em que estão inseridos (GODOY, 1995; YIN, 2016). Quanto aos objetivos, o estudo assume caráter descritivo, por buscar descrever e analisar manifestações, comportamentos e relações associadas ao fenômeno estudado (LAKATOS; MARCONI, 2010; RICHARDSON, 2017)

A unidade de análise corresponde às percepções de profissionais de enfermagem atuantes em instituições privadas de saúde. A escolha desse grupo justifica-se pela natureza do trabalho desenvolvido por esses profissionais, marcado por demandas emocionais, relacionais e operacionais, bem como pela necessidade constante de adaptação, cooperação e manutenção da qualidade do cuidado. Participaram da pesquisa profissionais com experiência superior a cinco anos na área, vinculados ao setor privado de saúde e que aceitaram compartilhar suas experiências profissionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, organizadas em quatro blocos: identificação dos participantes; Resiliência no Trabalho; Engajamento no Trabalho; e Comportamentos de Cidadania Organizacional. O roteiro foi construído com base em categorias teóricas previamente definidas, permitindo explorar as experiências dos participantes em relação ao enfrentamento de adversidades, aos fatores que sustentam seu envolvimento com o trabalho e às práticas voluntárias direcionadas à equipe, à organização e à qualidade do serviço prestado.

As categorias analíticas foram definidas a priori a partir do referencial teórico. Para a Resiliência no Trabalho, consideraram-se as características pessoais afetivas, comportamentais e cognitivas, as respostas iniciais às adversidades, as oportunidades, o suporte e os recursos disponíveis, bem como os processos autorregulatórios afetivos, comportamentais e cognitivos. Para o Engajamento no Trabalho, foram adotadas as dimensões cognitiva, emocional e comportamental. Para os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço, foram consideradas as dimensões lealdade, participação e prestação de serviços.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, compreendida como procedimento interpretativo voltado a ultrapassar o sentido literal das mensagens e possibilitar uma compreensão mais profunda do material analisado (RODRIGUES, 2019). Para tanto, seguiram-se as etapas propostas por Bardin (2020): pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e organizadas conforme os blocos temáticos do roteiro. Em seguida, procedeu-se à codificação dos relatos com base nas categorias analíticas previamente estabelecidas, considerando que a codificação permite transformar os dados por meio de recortes, agrupamentos e representação do conteúdo (BARDIN, 2020). Por fim, realizou-se uma interpretação integrada, buscando identificar não apenas a manifestação isolada de cada construto, mas, principalmente, as articulações entre Resiliência no Trabalho, Engajamento no Trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto investigado.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A pesquisa contou com a participação de 24 profissionais de enfermagem atuantes em instituições de saúde da região central do Rio Grande do Sul. O grupo foi composto majoritariamente por mulheres, com apenas um participante do gênero masculino e um participante que preferiu não declarar o gênero. Em relação à formação, a amostra contemplou profissionais com diferentes níveis de qualificação, incluindo técnicos em enfermagem, graduados, especialistas e mestres. O tempo de atuação variou entre quatro e 25 anos, com média aproximada de 14 anos de experiência na área, o que evidencia um grupo com trajetória profissional consolidada e vivência significativa no contexto investigado.

4.1 A Resiliência no Trabalho como processo de enfrentamento, autorregulação e suporte

Os achados evidenciam que a Resiliência no Trabalho, entre os profissionais de enfermagem investigados, não se manifesta apenas como força individual ou disposição subjetiva para suportar pressões, mas como um processo dinâmico, relacional e situado. Esse processo é construído na interação entre o profissional, a equipe, o paciente, a organização e as condições concretas de trabalho. Tal compreensão aproxima-se de McLarnon e Rothstein (2013),

para os quais a Resiliência no Trabalho envolve sentimentos, pensamentos e comportamentos que permitem ao indivíduo recuperar-se diante de situações adversas e seguir atuando, bem como de King e Rothstein (2010), ao considerarem suas dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais.

No campo afetivo, os relatos indicam que os profissionais vivenciam emoções intensas diante de situações de pressão, sofrimento humano, conflito e sobrecarga. Entretanto, tais emoções não anulam a resiliência; ao contrário, integram o próprio processo de enfrentamento. A fala “Com a experiência, aprendi a ser menos impulsiva e a analisar melhor as situações antes de agir” (Entrevistado A1) demonstra que a resiliência envolve autorregulação emocional e amadurecimento profissional. Assim, o profissional resiliente não é aquele que não se abala, mas aquele que consegue reconhecer o impacto emocional da situação, reorganizar sua resposta e preservar a atuação profissional.

As dimensões cognitivas e comportamentais também se mostraram relevantes, especialmente pela adaptação constante, pela aprendizagem com experiências críticas e pela ressignificação das situações vividas. Um participante afirmou: “Todos os dias estamos nos adaptando ao novo [...] foi um aprendizado muito difícil, mas trouxe resiliência” (Entrevistado P1), enquanto outro destacou que “o trabalho me ensinou que nem sempre as coisas saem como planejado, mas é possível encontrar soluções” (Entrevistado R1). Esses relatos indicam que a resiliência não aparece como reação imediata ou automática, mas como construção progressiva, associada à experiência, à interpretação dos acontecimentos e à capacidade de transformar adversidades em aprendizagem e ação.

As respostas iniciais diante de eventos estressores revelam que a resiliência também envolve tensão, ansiedade e necessidade de reorganização. Uma participante relatou agir “tentando manter a calma, pra não fazer ou dizer coisas que talvez eu não queria” (Entrevistado J1). Outro relato evidencia a busca por afastamento momentâneo e apoio profissional: “Agora eu tô tentando [...] ir pra minha sala acalmar um pouco e depois eu vejo o que que eu faço [...]. Mas com muita terapia, né?” (Entrevistado K2). Esses achados reforçam que a reação inicial à adversidade não nega a resiliência; ela compõe o processo resiliente, pois evidencia a necessidade de regular emoções, pensamentos e comportamentos para manter a qualidade do cuidado.

A dimensão de suporte e recursos reforça o caráter relacional da Resiliência no Trabalho. Os relatos mostram que a cooperação entre colegas, o apoio emocional e a confiança na equipe sustentam o enfrentamento das adversidades. Como afirmou um participante, “trabalhar sozinho na enfermagem ou na área da saúde em si, de qualquer forma, não tem como” (Entrevistado L1). Outro destacou que uma palavra ou um abraço em momento difícil “já [...] bota lá em cima” (Entrevistado A1). Contudo, esse suporte não é homogêneo nem sempre disponível. A fala “essa ajuda não é de todo mundo. No trabalho a gente enfrenta muita disputa, muito conflito velado” (Entrevistado L2) revela que as relações de apoio também podem ser atravessadas por tensões. Do mesmo modo, o apoio familiar pode ser insuficiente, pois “a

família, às vezes, não entende o contexto que a gente tá vivendo" (Entrevistado K2).

Por fim, os processos autorregulatórios aparecem como mecanismos centrais da resiliência, articulando controle emocional, foco, planejamento, distanciamento de comportamentos impulsivos e regulação cognitiva e comportamental. Os participantes relataram estratégias como bloquear estímulos externos durante o atendimento, afastar-se momentaneamente para pensar e utilizar técnicas de respiração. As falas "[...] eu consigo bloquear tudo que é externo ali, que não tá dentro daquele atendimento" (Entrevistado F1), "eu fico um tempo sem atender o telefone [...] pra que eu consiga pensar numa estratégia" (Entrevistado R2) e "quando eu tô muito ansiosa [...] respiro, conto até quatro" (Entrevistado V2) expressam essa dimensão autorregulatória.

Dessa forma, os resultados indicam que a Resiliência no Trabalho, no contexto da enfermagem, constitui um processo de enfrentamento, autorregulação e suporte. Teoricamente, os achados confirmam a pertinência de compreendê-la como fenômeno afetivo, cognitivo, comportamental e relacional. Na prática, apontam para a necessidade de fortalecer redes de apoio, espaços de escuta, cooperação de equipe e condições organizacionais que sustentem o cuidado. Criticamente, os dados alertam para o risco de romantizar a resiliência como obrigação individual de suportar sobrecarga, quando, na realidade, ela depende das relações, dos recursos e do ambiente em que o trabalho é realizado.

4.2 Do enfrentamento das adversidades ao Engajamento no Trabalho

Os resultados indicam que a Resiliência no Trabalho favorece o Engajamento no Trabalho quando os profissionais de enfermagem conseguem transformar experiências adversas em sentido, responsabilidade e compromisso com o cuidado. No contexto investigado, o engajamento manifesta-se como vínculo cognitivo, emocional e comportamental com o trabalho, sustentado mesmo diante de cansaço, pressão, sofrimento humano e exigências próprias da assistência em saúde. Essa compreensão dialoga com Schaufeli e Bakker (2003) e Schaufeli et al. (2002), ao tratarem o engajamento como um estado positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

O sentido atribuído ao trabalho aparece como um dos principais elementos dessa articulação. Mesmo diante de situações desgastantes, os profissionais reconhecem valor social e humano na atividade realizada. A fala "[...] Todo dia tem alguma coisa que faz a gente pensar que tá no caminho certo, mesmo sendo cansativo e exaustivo" (Entrevistado G1) evidencia que o engajamento não elimina o desgaste, mas permite sustentar uma leitura positiva sobre a relevância do cuidado. Teoricamente, esse achado aproxima a resiliência do engajamento cognitivo, pois a capacidade de ressignificar experiências adversas contribui para a permanência do sentido no trabalho.

A dimensão emocional do engajamento também se revela nos relatos de pertencimento, satisfação e vínculo afetivo com a profissão. Uma participante afirma: "É tipo, é o meu apoio, é o meu lugar favorito no mundo, é lá. [...] De pertencer a algo maior, de me sentir útil e necessária, sabe?" (Entrevistado A2). Essa fala demonstra que o trabalho pode ser vivenciado

como fonte de identidade, utilidade e pertencimento. Nesse sentido, a resiliência afetiva contribui para o engajamento emocional quando permite ao profissional enfrentar situações difíceis sem romper seu vínculo subjetivo com a profissão, o que se aproxima da perspectiva de Kahn (1990), ao compreender o engajamento como presença emocional, cognitiva e física no exercício do papel profissional.

A dedicação ao cuidado e a energia para continuar também aparecem como expressões práticas do engajamento. A fala “Sentimento de dever cumprido” (Entrevistado F1) sintetiza a responsabilidade assumida diante do paciente e da qualidade da assistência. Já o relato “Às vezes eu me sobrecarrego, sabe? [...] se eu não fazer e o colega não fazer, ninguém [...] vai ser feito. Então, se eu posso, eu vou lá e faço” (Entrevistado J1) evidencia iniciativa, persistência e disposição para agir diante das demandas do serviço. Esses achados indicam que a resiliência favorece o engajamento comportamental ao sustentar a ação mesmo em condições adversas. Contudo, também revelam um ponto crítico: o engajamento não deve ser interpretado como disponibilidade ilimitada para assumir tarefas adicionais, pois isso pode naturalizar sobrecargas e ocultar fragilidades organizacionais.

A concentração e a responsabilidade na execução das tarefas constituem outro aspecto relevante. O relato “Primeiramente comprometimento, né? Tu tem que tá focado [...] não que a gente tenha que ser perfeita, mas a gente tem que evitar as falhas. Então, tu tem que estar ali tentando sempre melhorar” (Entrevistado R1) demonstra preocupação com atenção, qualidade e melhoria contínua. Esse achado aproxima-se das dimensões de dedicação e absorção, pois evidencia concentração no trabalho e responsabilidade diante das consequências da assistência. No contexto da enfermagem, essa concentração não se limita à exigência técnica, mas representa também uma resposta ética diante da vulnerabilidade do paciente.

Desse modo, os resultados permitem compreender que o enfrentamento das adversidades favorece o Engajamento no Trabalho quando os profissionais atribuem sentido às experiências difíceis, preservam vínculo emocional com a profissão, mantêm dedicação ao cuidado, mobilizam energia para continuar e agem com concentração e responsabilidade. Teoricamente, os achados reforçam a articulação entre Resiliência no Trabalho e Engajamento no Trabalho, uma vez que a resiliência contribui para sustentar vigor, dedicação e envolvimento em contextos adversos. Na prática, indicam que a gestão de pessoas em saúde deve fortalecer suporte, reconhecimento, cooperação e segurança psicológica. Criticamente, os dados alertam que o engajamento não pode ser romantizado como entrega irrestrita, sobretudo quando sustentado apenas pela resiliência individual e não por condições organizacionais adequadas.

4.3 Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço como expressão prática da resiliência engajada

Os resultados indicam que os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço não surgem de forma isolada no cotidiano dos profissionais de enfermagem, mas como desdobramento da articulação entre Resiliência no Trabalho e Engajamento no Trabalho. As ações voluntárias identificadas expressam compromisso prático com a equipe,

com o paciente e com a organização, aproximando-se da concepção de Organ (1988, 2018), segundo a qual os comportamentos de cidadania organizacional correspondem a atitudes discricionárias que ultrapassam as exigências formais do cargo. No contexto da prestação de serviços, Bettencourt et al. (2001) ampliam essa discussão ao destacar a lealdade, a participação e a prestação de serviços além do prescrito como dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço.

A lealdade aparece associada ao vínculo emocional com a organização e à disposição dos profissionais em preservar a imagem e a qualidade do serviço prestado. Essa dimensão pode ser observada na fala: “Então eu sempre gostei muito de trabalhar lá, é uma empresa que eu amo trabalhar, então eu defendo de unhas e dentes [...]” (Entrevistado A1). O relato evidencia que a lealdade não se restringe à obediência institucional, mas envolve identificação, pertencimento e compromisso com o serviço. Contudo, esse achado também exige leitura crítica, pois a defesa da organização não deve significar negação de problemas reais, silenciamento de críticas legítimas ou responsabilização exclusiva do trabalhador pela imagem institucional.

A prestação de serviços além do prescrito formalmente manifesta-se de modo direto nas ações voltadas à qualidade do cuidado e à experiência do paciente. Um dos relatos demonstra essa disposição: “Como era um dia calmo, eu me propus a levar o paciente até o laboratório [...] estava chovendo [...] eu entrei pela porta dos fundos porque eu não ia expor ao paciente à chuva” (Entrevistado L2). Em outro trecho, observa-se a busca por alternativas para atender melhor o paciente: “Se tu não consegue de um jeito, tu vai tentar de outro, mas tem que estar disponível para ajudar” (Entrevistado C2). Esses achados demonstram que os comportamentos de cidadania orientados ao serviço se materializam em cuidado ampliado, flexibilidade, acolhimento e responsabilidade diante das necessidades do paciente, ultrapassando a execução estritamente técnica da tarefa.

A dimensão da participação também se evidencia em comportamentos de colaboração, iniciativa e envolvimento com melhorias no cotidiano do trabalho. Profissionais que sugerem ajustes, colaboram diante da sobrecarga, ajudam colegas e contribuem para o aperfeiçoamento dos processos demonstram uma cidadania organizacional voltada à qualidade coletiva do serviço. Essa participação revela que os CCO-S não se limitam a atos pontuais de ajuda, mas constituem formas de atuação que fortalecem a cooperação da equipe, a continuidade do cuidado e a melhoria das práticas assistenciais. Nesse sentido, os achados dialogam com Christian, Garza e Slaughter (2011), ao indicarem que trabalhadores engajados tendem a manifestar comportamentos que excedem as exigências formais, contribuindo para o contexto social da organização. Também se aproximam de Crawford, Lepine e Rich (2010), que associam o engajamento a comportamentos benéficos ao ambiente laboral, como auxílio aos colegas, desempenho, adesão às regras, inovação e criatividade.

A relação entre resiliência, engajamento e cidadania organizacional torna-se evidente quando se observa que os participantes não apenas enfrentam adversidades, mas transformam esse enfrentamento em ações concretas de cuidado, colaboração e melhoria. A resiliência favorece o enfrentamento de pressões, imprevistos e situações emocionalmente exigentes; o engajamento sustenta energia, dedicação, vínculo e sentido no

trabalho; e os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço expressam, na prática, essa articulação por meio de ajuda voluntária, colaboração em equipe, lealdade, participação em melhorias e prestação de cuidado além do mínimo formalmente exigido.

Entretanto, embora esses comportamentos sejam relevantes para a qualidade do serviço em saúde, não devem ser naturalizados como obrigação permanente de compensar falhas estruturais, escassez de recursos ou sobrecarga das equipes. Quando a colaboração voluntária passa a ser tratada como expectativa informal constante, há risco de transformar cidadania organizacional em exigência não reconhecida. Assim, a gestão de pessoas em saúde deve estimular práticas colaborativas por meio de suporte, reconhecimento, segurança psicológica, condições adequadas de trabalho e espaços efetivos de participação. Desse modo, os achados reforçam o argumento central do artigo: a Resiliência no Trabalho, entre profissionais de saúde, não se limita à adaptação individual, mas se articula ao engajamento e favorece comportamentos de cidadania organizacional orientados à equipe, ao paciente e à organização.

5. Conclusão e Contribuições

Este artigo teve como objetivo analisar como a Resiliência no Trabalho se articula ao Engajamento no Trabalho e aos Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto dos profissionais de saúde. Para tanto, buscou-se compreender a manifestação da Resiliência no Trabalho, identificar aspectos do Engajamento no Trabalho, reconhecer Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados por profissionais da área de enfermagem e analisar as articulações entre esses construtos no contexto investigado.

Em resposta ao problema de pesquisa, os resultados permitem compreender que a Resiliência no Trabalho, quando concebida como processo dinâmico de enfrentamento das adversidades, articula-se ao Engajamento no Trabalho ao favorecer a manutenção de energia, dedicação, sentido e responsabilidade profissional mesmo diante de condições laborais desafiadoras. No contexto dos profissionais de enfermagem, a resiliência não se manifestou apenas como força individual ou capacidade de adaptação isolada, mas como processo afetivo, cognitivo, comportamental e relacional, sustentado por experiências de aprendizagem, autorregulação, apoio da equipe, vínculo com o paciente e condições concretas de trabalho.

Os achados indicam que a resiliência atua como um elo relevante entre o enfrentamento das adversidades e a permanência do engajamento no trabalho. Ao mobilizarem recursos emocionais, cognitivos e comportamentais para lidar com situações de pressão, sofrimento humano, sobrecarga e necessidade de tomada rápida de decisão, os profissionais conseguem preservar o compromisso com o cuidado e o sentido atribuído à profissão. Desse modo, a resiliência contribui para sustentar o engajamento, especialmente quando o trabalhador transforma experiências difíceis em responsabilidade, aprendizado e dedicação à assistência prestada.

Além disso, os resultados evidenciam que os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço aparecem como expressão

prática dessa resiliência engajada. A ajuda voluntária entre colegas, a colaboração com a equipe, a atenção à qualidade do serviço, a lealdade à organização, a participação em melhorias e a prestação de cuidado além do prescrito formalmente revelam que a cidadania organizacional não surge de maneira isolada. Ela se manifesta quando profissionais que enfrentam adversidades e permanecem engajados com o cuidado passam a agir de modo voluntário, colaborativo e orientado à equipe, ao paciente e à organização.

Como contribuição teórica, o estudo amplia a compreensão da Resiliência no Trabalho ao evidenciá-la como um processo articulador entre engajamento e comportamentos de cidadania organizacional orientados ao serviço. Essa perspectiva contribui para os estudos de Comportamento Organizacional ao deslocar a resiliência de uma leitura individualizante para uma abordagem relacional, situada e integrada a outros construtos relevantes. Como contribuição prática, os resultados indicam que organizações de saúde podem fortalecer o engajamento e os comportamentos colaborativos por meio de estratégias de gestão de pessoas que promovam suporte, reconhecimento, segurança psicológica, cooperação entre equipes, espaços de escuta e condições adequadas de trabalho. Como contribuição social, o artigo valoriza a experiência dos profissionais de enfermagem e evidencia a necessidade de cuidado com aqueles que cuidam, especialmente em contextos marcados por elevada exigência emocional e relacional.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de a análise estar concentrada em profissionais da área de enfermagem, o que limita a generalização dos achados para outras categorias profissionais da saúde. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados não têm finalidade de generalização estatística, mas de aprofundamento interpretativo do fenômeno investigado. Também se reconhece que a articulação entre Resiliência no Trabalho, Engajamento no Trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional foi analisada a partir da percepção dos participantes, não contemplando outras fontes, como gestores, pacientes ou indicadores organizacionais.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a investigação para outros profissionais da saúde e comparar diferentes contextos institucionais, como organizações públicas, privadas e filantrópicas. Também se recomenda o desenvolvimento de estudos quantitativos ou de abordagem mista que permitam testar relações entre Resiliência no Trabalho, Engajamento no Trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados ao serviço. Por fim, futuras pesquisas podem aprofundar o papel das lideranças, das práticas de gestão de pessoas e das condições organizacionais na construção de ambientes capazes de favorecer a resiliência, sustentar o engajamento e estimular comportamentos colaborativos sem naturalizar a sobrecarga ou responsabilizar exclusivamente o trabalhador pelo enfrentamento das adversidades.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Marcos: Edições 70, 2020

BETTENCOURT, L. A.; GWINNER, K. P.; MEUTER, M. L. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology, Washington,** v. 86, n. 1, p. 29–41, 2001.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel psychology,** v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J. A.; RICH, Bruce Louis. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of applied psychology**, v. 95, n. 5, p. 834, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas,** v. 35, p. 20-29, 1995.

JACKSON, D.; FIRTKO, A.; EDENBOROUGH, M. Resilience as a strategy to manage stress and enhance well-being for nurses working in high-pressure environments. **Journal of Advanced Nursing,** 72(1), 227-237, 2018.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal,** v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KING, D.D.; NEWMAN, A.; LUTHANS, F. Not if, but when we need resilience in the workplace. **Journal of Organizational Behavior,** v. 37, p. 782-786, 2015.

KING. G. A.; ROTHSTEIN, M. G. Resilience and leadership: the self-management of failure. **Self-Management and Leadership Development,** p. 361-394, 2010.

LAKATOS, M.A.; MARCONI E. M. **Técnicas de Pesquisas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LASCHINGER, H. K. S.; GRAU, A. L.; FINEGAN, J.; WILK, P. New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. **Journal of Advanced Nursing,** v. 67, n. 12, p. 2732-2742, 2015.

MEALER, M.; JONES, J.; MOSS, M. A qualitative study of resilience and posttraumatic stress disorder in United States ICU nurses. **Intensive care medicine,** v. 38, p. 1445-1451, 2012

MALLAK, L. A. Toward a theory of organizational resilience. In: **PICMET '99:** Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings... v. 1. Book of Summaries, Portland, OR, USA, p. 223, 1999.

MCLARNON, M.J.W.; ROTHSTEIN, M.G. Development and initial validation of the Workplace Resilience Inventory. **Journal of Personnel Psychology,** v. 12, p. 63–73, 2013.

ORGAN, D.W. **Organizational citizenship behavior:** the good soldier syndrome. Canada: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D.W. Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. **Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior,** v. 5, n. 1, p. 295-306, 2018.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Marcos: Atlas, 2017.

SCHAUFELI, W. B. *et al*. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. **European Journal of Psychological Assessment,** v. 35, n. 4, p. 577-591, 2019.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. **Utrecht Work Engagement Scale:** Preliminary Manual. V. 1.1, 2004a.

SCHOLZE, A. R.; SILVA, L. M.; ANDRADE, D. F. Psychosocial factors in nursing work and occupational risks. **Revista Brasileira de Enfermagem,** v. 73, n. 1, p. 1-10, 2020.

SILVA, B.X.F.; NETO, V.C.; GRITTI, N.H.S. Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Interface Tecnológica,** v. 17, n. 1, 2020.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016