

O papel da resiliência na relação entre o estresse e a satisfação no trabalho

Karlene Minely Nepomuceno Silva e Marcia Juliana d'Angelo

RESUMO

Esse estudo examina o efeito mediador da resiliência na relação entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com uma amostra de 418 trabalhadores de empresas que atuam no Brasil, analisados por meio da modelagem de equações estruturais e análise multigrupos. Os resultados mostram que a resiliência contribui para reduzir os impactos do estresse laboral na satisfação no trabalho, indicando que o desenvolvimento e o aprimoramento da resiliência deveriam ser estimulados nas organizações, para que os funcionários possam enfrentar as adversidades. No tocante às diferenças entre os grupos dos *millennials* (até 29 anos) e dos *pós-millennials* (acima de 29 anos), as evidências mostram que os funcionários mais velhos conseguem ser mais resilientes, ou seja, lidam melhor com colegas e situações difíceis e inesperadas e aceitam os desafios que contribuam para o crescimento profissional. A principal contribuição teórica desse estudo é o desenvolvimento de uma pesquisa empírica quantitativa que relaciona o estresse laboral e a satisfação no trabalho (consequente) influenciados pela resiliência em um modelo parcimonioso, ainda não considerado na literatura.

Palavras-chave: resiliência; estresse laboral; satisfação no trabalho; funcionários mais velhos.

The role of resilience in the relationship between stress and job satisfaction

ABSTRACT

This study examines the mediating effect of resilience on the relationship between work stress and job satisfaction. It is quantitative research with a sample of 418 workers from companies that operate in Brazil, analyzed through structural equation modeling and permutation analysis. The results show that resilience contributes to reducing the impacts of job stress on job satisfaction, indicating that the development and improvement of resilience should be encouraged in organizations so that employees can face adversity. Regarding the differences between millennials (up to 29 years old) and post-millennials (over 29 years old), the evidence shows that older employees can be more resilient; they deal better with colleagues and challenging situations and unexpected and accept challenges that contribute to professional growth. This study's main theoretical contribution is the development of quantitative empirical research that relates labor stress and job satisfaction (consequent) influenced by resilience in a parsimonious model, not yet considered in the literature.

Keywords: resilience; labor stress; job satisfaction; older employees.

Recebido em: 24/10/2020

Revisado em: 30/03/2021

Aprovado em: 04/07/2021



**Karlene Minely
Nepomuceno Silva** 

Instituto de Formação, Consultoria e
Educação do Brasil (IFACEB)
Doutoranda Profissional em Ciências
Contábeis e Administração

karleneminely@hotmail.com

Marcia Juliana d'Angelo 

Fucape Business School, Brasil
Doutora em Administração de
Empresas, Universidade Presbiteriana
Mackenzie

mjdangelo@terra.com.br

Introdução

O trabalho é uma das atividades mais valorizadas pela sociedade, pois possibilita ao homem prover meios para a sua subsistência, dignidade, felicidade, dar um significado para suas vidas (Aguinis & Glavas, 2017; Johnson & Jian, 2017; Steger et al, 2012). Em média, uma pessoa economicamente ativa passa um terço da sua vida envolvida com o ambiente de trabalho (Li, Loerbroks, Bosma, & Angerer, 2016; Fotinatos-Ventouratos & Cooper, 2015). O indivíduo busca ter percepções positivas sobre o seu trabalho, com efeitos significativos, para que não tenha em sua vida as características de alienação e infelicidade, o que pode retirar a utilidade social da sua ocupação. O tempo e o esforço despendidos para o trabalho precisam refletir na felicidade e na satisfação no trabalho, para as emoções externadas traduzirem o mesmo significado (Satuf & Reis, 2017; Zhu & Feng, 2010).

Entretanto, a sociedade contemporânea, inclusive as organizações públicas e privadas, enfrenta volatilidade, riscos, incerteza, ambiguidade; portanto, ambientes dinâmicos que exigem respostas rápidas (Liu, 2020; Franken, Plimmer, & Malinen, 2019; Cooper, Liu, & Tarba, 2014). Desta forma, não somente a sociedade, mas também as organizações direcionam para o indivíduo um forte sentimento de pressão, podendo impactar tanto a sua vida profissional quanto a pessoal. O estresse laboral pode gerar “[...]problemas de saúde físicos e psicológicos, produtividade reduzida, absenteísmo e baixo comprometimento organizacional” (Agarwal, Brooks, & Greenberg 2019, p. 2; Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015). Também pode gerar a Síndrome de Burnout, resultante da exaustão emocional, que tem impactado de forma negativa a satisfação no trabalho (Kelly, Oles, Garcia, & Kundu, 2020; Garcia et al., 2020; Kwak, Han, Song, & Kim, 2019; Almeida, Lopes, Costa, & Santos, 2018). Vieira, Alves e Succar (2012) alertam para a possibilidade de as tarefas laborais apresentarem níveis de desempenho questionáveis – tornando-as passíveis de erros – caso o empregado esteja com estresse, prejudicando a empresa, independentemente da profissão ocupada pelo indivíduo. No estudo de Lohaus e Habermann (2019), o estresse é considerado antecessor tanto do presenteísmo como do absenteísmo.

Nesse contexto, embora as organizações também sejam responsáveis por comprometerem a saúde e a qualidade de vida do trabalhador por conta de uma gestão voltada ao estresse, o desenvolvimento da resiliência se destaca, pois, diz respeito à capacidade do indivíduo de se recuperar de um estresse e contextos traumáticos e se adaptar às adversidades (Liu, Reed, & Girard, 2017). Trata-se de um “[...]mecanismo que pode mitigar os efeitos negativos dos resultados psicológicos relacionados ao estresse e aumentar o bem-estar do indivíduo” (Agarwal, Brooks, & Greenberg 2019, p. 2). Nas organizações, a resiliência pode atuar para compartilhar conhecimento, aprendizado e deflagrar a cooperação tanto internamente quanto com outras organizações (Franken, Plimmer, & Malinen, 2019; Jozaei & Mitchell, 2018). Ou seja, pode atuar para superar as pressões competitivas (King, Newman, & Luthans, 2016). Funcionários resilientes tendem a ter um desempenho melhor no trabalho (Shatté, Perlman, Smith, & Lynch, 2017).

Assim, a relação entre os construtos estresse laboral e satisfação no trabalho, influenciados pelo construto resiliência, constitui uma proposta para compreender de qual forma se relacionam, apesar da considerável influência do ambiente externo, repleto de condições e de decisões, as quais se mostram extremamente divergentes (Franken, Plimner, & Malinen, 2019).

Além disso, Varshney e Varshney (2017, p. 42), que estudaram os efeitos da resiliência no desempenho e na satisfação no trabalho entre gestores do setor de construção na Arábia Saudita, sugerem “[...]estudos que possam incluir outras atitudes e contextos de trabalho e examiná-los utilizando modelos de mediação e moderação[...]” entre resiliência e satisfação no trabalho. King, Newman e Luthans (2016, p. 785) recomendam “[...]pesquisas empíricas para testar a validade de diferentes medidas de resiliência e demonstrar a validade preditiva incremental de diferentes medidas de resiliência”. Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017) recomendam pesquisas sobre a resiliência no nível individual entre profissionais de organizações de setores diversos para fins imediatos de comparação. Ademais, os estressores de trabalho podem contribuir para resultados diferenciados quando o estudo é aplicado em países culturalmente distintos. Em uma pesquisa sobre fatores que estressam americanos e chineses, a sobrecarga de trabalho estressa os americanos, mas não os chineses na mesma intensidade. Já a existência de conflitos interpessoais estressa os americanos quando ocorrem de forma direta e os chineses quando acontecem indiretamente (Liu, Spector, & Shi, 2007).

Diante do exposto, o objetivo desse estudo é examinar o efeito mediador da resiliência na relação entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho. Quanto ao efeito mediador, tem-se que a dinâmica acelerada das informações pode exigir perspicácia tanto dos empregados quanto da organização, em especial durante tempos turbulentos. A resiliência, diante desse contexto, atua para desenvolver maneiras de envolvimento e de participação desse funcionário para solucionar crises que podem afetar estruturalmente o nível organizacional (Marchington & Kynighou, 2012).

Além das lacunas discutidas acima que justificam esta pesquisa, estudar a relação entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho influenciada pela resiliência, ou seja, avançar no estudo desta tríade, de forma conjunta, apresenta um olhar inovador, pois não foram encontrados estudos que abordassem os três constructos no mesmo contexto na literatura nacional e, na internacional, os estudos são escassos.

Na literatura nacional, após consultar a base *Anpad Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)*, há estudos abordando estresse tecnológico e satisfação no trabalho entre os funcionários públicos (Marchiori et al., 2020); satisfação e estresse ocupacional entre os policiais militares (Almeida et al., (2018); avaliação de cenários de estresse ocupacional e satisfação no trabalho por gestores de pessoas (Almeida et al., (2017). Também há estudos abordando estresse, orientação sexual, ambiente de trabalho e resiliência entre homossexuais masculinos (Irigaray, Goldschmidt, & Queiroz, 2017); resiliência, competências, estresse e competências dos empreendedores (Cruz & Moraes, 2013); resiliência, estresse e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses (Carvalho et al., 2011). Finalmente, há estudos abordando bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional

afetivo), engajamento e capital psicológico (otimismo, resiliência, esperança e eficácia) na área de gestão de pessoas (Cavalcante, Siqueira, & Kuniyoshi, 2014).

Ao contrário da literatura internacional, após consultar a base *Scopus*, onde foram encontrados dois estudos abordando resiliência, estresse ocupacional e satisfação no trabalho na Índia e bem-estar psicológico entre mulheres policiais e enfermeiras na Índia (Chitra & Karunanidhi, 2021; Waghmare, 2021). Também há o estudo de Dossett et al. (2021), que investigou os efeitos de um Programa de Gerenciamento de Estresse e Treinamento de Resiliência no bem-estar do profissional de saúde e na satisfação no trabalho de profissionais de saúde nos Estados Unidos. Há outros estudos que, além de abordar os três constructos, incluíram a qualidade de vida e *coping* (Stanley, Buvanewari, & Arumugam, 2018); a saúde mental, a violência associada ao estresse no trabalho e o crescimento pós-traumático de enfermeiras, em Israel (Itzhaki et al., 2015), dentre outros.

Modelo teórico e hipóteses

Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho mede o quão satisfeito e feliz está o empregado em seu ambiente de trabalho, podendo influenciar o trabalhador sobre aspectos da sua saúde e qualidade de vida e implicar em consequências aos funcionários e à empresa (Vesco, Beuren, & Popik, 2016). Tem relação diferenciada para cada indivíduo, pois cada um tem suas necessidades e objetivos (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017) e a subjetividade inerente à satisfação no trabalho pode sofrer variações de acordo com as individualidades e circunstâncias de cada empregado (Miranda, Avelino, & Takamatsu, 2016).

É possível afirmar que o nível de satisfação pessoal pode depender de um conjunto de fatores, como, por exemplo, a ambição individual, o grau de instrução da pessoa, do cargo ocupado na empresa, da sua expectativa de crescimento no trabalho e da sua experiência de compromisso vivida na organização (Vitell & Singhapakdi, 2008), dentre outros fatores. A própria satisfação pode guardar significado com o sentimento experimentado (ou de prazer ou de decepção), na comparação entre o resultado desejado e o alcançado (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017), ou pode se relacionar com o bem-estar espiritual promovido pela organização (Tejeda, 2015). No Brasil, Weymer, Maciel e Castor (2014) mostraram a relação entre superqualificação (*overqualification*) do indivíduo no trabalho e sua satisfação, indicando a necessidade de nivelar os conhecimentos e habilidades exigidos para a realização da atividade laboral com a percepção de cada funcionário sobre a sua capacidade. A falta da respectiva qualificação normalmente é suprida com métodos de aprendizagem disponibilizados pelas organizações, com a intenção de tornar o empregado mais satisfeito com o trabalho desenvolvido.

Neste contexto, a organização deveria ter interesse em alcançar a meta da satisfação laboral dos seus trabalhadores, porque significa a

estabilidade de índices como os de rentabilidade, produtividade, baixa rotatividade e satisfação dos clientes (Vesco, Beuren, & Popik, 2016). A satisfação dos funcionários em seus empregos também pode possibilitar que as organizações consigam gerir a eficácia e a eficiência de suas ações frente aos desafios organizacionais – maior competitividade no mercado e melhoria dos resultados (Miranda, Avelino, & Takamatsu, 2016). Ademais, empregados satisfeitos tecem excelentes comentários sobre a empresa, colaboram com a superação de dificuldades dos outros funcionários, realizam suas tarefas ultrapassando todas as expectativas, bem como exaltando comportamentos proativos. Todas estas ações são devidas às experiências positivas vivenciadas, as quais geram um sentimento de retribuição (Andrade et al., 2017; Altaf & Awan, 2011).

Consequentemente, alguns fatores para medir a satisfação no trabalho incluem a autonomia, reconhecimento e recompensa, oportunidade de crescimento, liderança, comunicação e espírito de equipe (Campos & Malik, 2008; Hastenreiter, 2000). Também estão incluídos o salário, promoção, colegas de trabalho, liderança e natureza de trabalho (Penha et al., 2016). O nível de satisfação com o chefe recebe um destaque, visto que é considerada uma variável independente influente na pesquisa, apontando a função do líder na execução de tarefas do ambiente laboral, motivando o trabalho em equipe, a iniciativa e a criatividade, assim como a criação de um ambiente de trabalho agradável (Andrade et al., 2017).

Os efeitos do estresse laboral

Para Limongi-França e Rodrigues (2002, p. 32-33), “[...]o stress pode ser tanto um processo quanto um estado. Enquanto processo, diz respeito à tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista enfrentada pela pessoa, que gera um estado, que pode ser um estresse tanto positivo quanto negativo”. O estresse relacionado ao trabalho, um dos principais problemas globais (Kinnunen-Amoroso & Liira, 2016), pode interferir no desempenho laboral, de modo a refletir diretamente na produtividade organizacional, assim como na diminuição da precisão da atividade exercida, acarretando propensão a erros e gatilhos para acidentes de trabalho. Pode afetar a saúde física e mental dos profissionais e gerar insatisfação no trabalho (Fiabane, Giorgi, Sguazzin, & Argentero, 2013), bem como gerar consequências socioeconômicas, tais como elevados custos humanos e econômicos (Kinnunen-Amoroso & Liira, 2016). Ou seja, afeta todos no nível individual, organizacional e societal (Harzer & Ruch, 2015). Estresse laboral diz respeito “[...]às respostas físicas e emocionais prejudiciais dos funcionários os requisitos do trabalho não correspondem as suas capacidades, recursos ou necessidades”. Desta forma, cada funcionário responde a estas tensões de maneiras distintas em função das suas características individuais como os traços de personalidade (Desa et al., 2014, p. 356).

O estresse, tal como a Síndrome de *Burnout*, explica a decadência de atenção e cuidados pelas organizações aos seus trabalhadores. Esta síndrome é resultante da exaustão emocional, do estresse laboral crônico, despersonalização e um baixo senso de realização pessoal (Kilroy et al.,

2017; Shanafelt et al., 2012). De fato, diversos estudos têm mostrado os impactos negativos desta síndrome na satisfação no trabalho e bem-estar entre residentes e bolsistas de patologia nos Estados Unidos (Kelly, Oles, Garcia e Kundu, 2020; Garcia et al., 2020), entre físicos americanos (Shanafelt et al., 2012), principalmente em função da carga de trabalho. Constatou-se também que o estresse oriundo do trabalho emocional e da violência no local de trabalho, também pode afetar a qualidade de vida profissional dos enfermeiros coreanos (Kwak, Han, Song, & Kim, 2019).

Outros efeitos negativos são as doenças cardiovasculares (DCV). Li, Loerbroks, Bosma e Angerer (2016, p. 216) mostram a evolução dos impactos negativos do estresse no trabalho no tocante a estas doenças ao longo do curso de vida dos funcionários:

- (1) O estresse no trabalho aumenta o risco de DCV incidente em trabalhadores saudáveis;
- (2) Entre aqueles cuja capacidade de trabalho não é total e permanentemente danificada, o estresse no trabalho atua como determinante do processo de retorno ao trabalho após o início das DCV;
- (3) Pacientes com DCV apresentam maior estresse no trabalho após o retorno ao trabalho;
- (4) O estresse no trabalho aumenta o risco de DCV recorrente em trabalhadores com DCV prévia;
- (5) Pacientes com DCV, que perdem totalmente sua capacidade de trabalho, passam para a aposentadoria por invalidez;
- (6) Aposentados por invalidez devido a DCV têm um risco elevado mortalidade por DCV.

Barcaui e Limongi-França (2014) projetaram um estudo que contribuiu diretamente com a área do Comportamento Organizacional, pois relacionou estresse no trabalho gerencial e na qualidade de vida destes profissionais. A pesquisa demonstrou que a maior parte dos gerentes estava impactada pelos altos níveis de estresse, mas com elevado aparato social e qualidade de vida incrementada. Diante das estratégias utilizadas para o enfrentamento, predominou a prática da Gestão de Pessoas, bem como a evitação e a administração de sintomas. Os indivíduos que ocupam cargos de chefia esforçam-se mais para suplantar qualquer tipo de estresse, visto que a redução potencial de receita ocasionada pelo estresse laboral é uma questão latente tanto para administradores quanto para pesquisadores; o caminho para o melhor desempenho dos funcionários está em priorizar as diferentes necessidades individuais, bem como as demandas exigidas pelo ambiente de trabalho (Sunny Hu & Chang, 2010).

Diante do exposto, o estresse ocupacional é uma das fontes de atitudes e comportamentos negativos no contexto do trabalho. Harzer e Ruch (2015) indicaram uma relação negativa entre a frequência do estresse ocupacional e a satisfação no trabalho, bem como entre a frequência e os pontos fortes intelectuais das enfermeiras em hospitais de língua alemã. Orgambídez-Ramos, Borrego-Alés, & Mendoza-Sierra (2014) também mostraram resultados estatisticamente significativos entre conflito e ambiguidade de papéis (um dos tipos de estresse), isto é, de atribuições e responsabilidades no trabalho, entre os trabalhadores espanhóis. Neste estudo, considerando que, em tempos de escassez de recursos econômicos, pressões e eventos inesperados do ambiente externo, a satisfação no trabalho continua sendo tema de interesse de pesquisadores e gestores (Orgambídez-Ramos, Borrego-Alés, & Mendoza-Sierra, 2014), a relação entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho também é foco desse estudo.

A resiliência individual

Apesar dos efeitos negativos do stress laboral, “[...]os empregadores exigem que os funcionários adotem respostas mentais, emocionais, físicas e comportamentais adaptáveis que possam permitir um bom desempenho em um ambiente de trabalho em mudança” (Gray, & Jones, 2018, p. 139). Daí a resiliência, “[...]a capacidade psicológica positiva de se recuperar da adversidade, incerteza, conflito, falha ou mesmo mudança positiva, progresso e maior responsabilidade” (Luthans, 2002, p. 702). É uma das dimensões do capital psicológico positivo, empregado para “[...]tornar a vida das pessoas mais produtiva e valiosa e atualizar o potencial humano” (Luthans & Youssef, 2004, p. 151). Kossek e Perrigino (2016, p. 734), com base na revisão da literatura, mostram que a resiliência pode ser um traço da personalidade do indivíduo, ou seja, algumas características que conferem maior resistência frente ao estresse psicológico. Pode ser uma “[...]capacidade a ser desenvolvida e aprimorada em um processo dinâmico de resposta aos eventos desencadeadores”. Também pode ser “[...]um processo pelo qual um indivíduo se adapta aos riscos em seu ambiente”.

Alguns modelos discutidos na literatura mostram as principais características da resiliência no nível individual. Hartmann, Weiss, Newman e Hoegl (2019) apontaram alguns antecedentes da resiliência individual. Os traços de personalidade, valores culturais, recursos pessoais (experiência, autoeficácia, confiança nos negócios, autorreflexão, *locus de controle*, as competências sociais, que abarcam a inteligência emocional e a empatia). As atitudes pessoais e os modelos mentais (senso de propósito/significado, chamado/ espiritualidade, autodireção), emoções pessoais positivas e demandas e recursos de trabalho (suporte social e feedback, contexto organizacional positivo, aprendizagem, cultura de compartilhamento de conhecimento e estilos de liderança). Já os consequentes, isto é, os efeitos são o desempenho (sucesso na carreira), a saúde mental e física (*burnout/ depressão*, exaustão emocional/tensão, sofrimento biopsicossocial), as atitudes relacionadas ao trabalho (satisfação no trabalho, felicidade, cinismo a respeito do trabalho, comprometimento organizacional, engajamento no trabalho, percepções de contrato psicológico) e atitudes relacionadas à mudança (abertura, comprometimento com a mudança, intenções de mudança de carreira).

Liu, Reed e Girard (2017) apresentam um modelo integrativo, interativo de resiliência baseado em três níveis de sistemas. A resiliência central diz respeito aos fatores intraindividuais, ou seja, aos fatores fisiológicos e às características do indivíduo, tais como saúde, epigenética e perfil demográfico (sexo, idade, etnia, estilo de vida). Tende a permanecer mais estática ao longo do tempo. A resiliência interna ou resiliência psicológica refere-se aos fatores interpessoais, isto é, habilidades e recursos oriundos de experiências frente às adversidades de fontes como família e amigos, ao longo do tempo. Portanto, é dinâmica. A última camada é resiliência externa, que se refere aos fatores socioecológicos, principalmente os fatores do status socioeconômico, tais como renda, escolaridade, local onde vive, acesso a serviços, ideologia cultural, espiritualidade etc.

Já Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017, p. 403), ao apresentarem um modelo multinível de resiliência no nível organizacional, que abrange tanto a resiliência individual (pessoas) quanto à sistêmica (processos), apontam as principais características desta capacidade no nível individual: “[...]aceitação da realidade, protagonismo (lôcus de controle), gosto por mudanças, autoestima e autoeficácia elevadas, senso de humor, otimismo, controle de impulsos, equilíbrio emocional, empatia, capacidade de improviso e implementação de estratégias”.

A resiliência também pode ser vista como uma oportunidade de aprendizado no local de trabalho, uma vez que a experiência adquirida com a permanência na função ou cargo conduz à criação de um arcabouço de conhecimentos laborais, privilégio capaz de gerar confiabilidade e validade para o colaborador ou equipe que esteja engajada no desenvolvimento, seja pessoal ou da empresa. A própria organização deve se movimentar rapidamente para absorver o aprendizado e transformá-lo em vantagem competitiva (Liu, Reed, & Girard, 2017; Crick et al., 2013). A dinâmica acelerada das informações exige perspicácia tanto dos empregados quanto da organização, em especial durante tempos turbulentos. A resiliência, diante desse contexto, pode se ocupar de desenvolver maneiras de envolvimento e de participação desse funcionário, para alcançar um resultado positivo, a qual pode se personificar como o sucesso na iniciativa para solucionar crises, que podem afetar estruturalmente o nível organizacional (Marchington & Kynighou, 2012).

Este estudo, assim como Badran e Youssef-Morgan (2015) com um estudo feito com funcionários egípcios e Hudgins (2016) com uma pesquisa com enfermeiros nos Estados Unidos, mostrou uma relação positiva entre resiliência e satisfação no trabalho, argumenta que a resiliência impacta de forma positiva na satisfação no trabalho. No Brasil, Almeida, Lopes, Costa e Santos (2018) mostraram que quanto maior o estresse ocupacional entre os policiais militares do estado do Rio Grande do Sul, menor a satisfação no trabalho. Hartmann, Weiss, Newman e Hoegl (2019) apontaram alguns estudos que discutiram o papel mediador parcial ou total da resiliência individual na relação negativa entre inteligência emocional e sofrimento mental (Crane & Searle, 2016); a relação positiva entre a cultura de aprendizagem e estrutura de compartilhamento de conhecimento voltado à mudança (Malik & Garg, 2017); e as relações positivas de estabilidade emocional, autoavaliação e orientação à carreira com satisfação na carreira (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015). Lee, Yu e Kim (2020, p. 1) também mostraram que a resiliência medeia a relação entre os sintomas de estresse pós-traumático e crescimento pós-traumático, por sua vez moderado pelo trauma na infância. Ou seja, “[...]quanto mais experiências traumáticas na infância, maior o efeito mediador da resiliência”. Desta forma, esse estudo também argumenta que a resiliência, enquanto capacidade de enfrentar adversidades a ser desenvolvida e aprimorada, medeia a relação entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho. Ou seja, argumenta que o desenvolvimento e o aprimoramento desta capacidade – experimentação da adversidade e a adaptação positiva – podem ser influenciados pelo estresse laboral.

Assim, esse estudo propõe:

Hipótese 1: A resiliência medeia a relação entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho.

Métodos

Para testar as hipóteses, foi elaborado um questionário com 25 perguntas. Para os constructos estresse laboral, satisfação no trabalho e resiliência foram utilizadas 19 afirmações a partir de três escalas. Para medir o construto estresse, fez-se uso da escala Burroughs e Rindfleisch (2002), validada com quatro afirmações (Alfa de Cronbach = 0,734), que aborda o estresse relacionado ao trabalho à medida que é chamada a atenção do indivíduo frente às funcionalidades prejudicadas. É considerada uma versão curta da subescala de estresse de um instrumento maior chamado *Depression Anxiety and Stress Scale* (Dass 21). Sua utilização se justifica para não alongar o questionário e assim aumentar a probabilidade de alcançar mais respostas. Esta escala, inclusive já foi adaptada e validada no Brasil por Patias, Machado, Bandeira e Dell'Aglio (2016). As perguntas são: “*Em suas atividades laborais, você tem que trabalhar rápido*”; “*Seu trabalho te afeta psicologicamente*”; “*Você considera difícil acompanhar o ritmo laboral*”; “*Você enfrenta demandas conflitantes no trabalho*”.

Para medir o construto satisfação no trabalho, foi utilizada a escala de Schleider et al. (2015) validada com dez afirmações (Alfa de Cronbach = 0,848), que segmenta a satisfação no trabalho com a relação existente entre o apoio à carreira e a rotatividade de funcionários, ou seja, o indivíduo demonstra como o trabalho interfere na satisfação familiar e profissional. As perguntas são: “*Estou satisfeito com a competência do meu supervisor na tomada de decisões*”; “*Estou satisfeito com a maneira como o meu trabalho proporciona um emprego estável*”; “*Estou satisfeito com as chances de progresso no meu trabalho*”; “*Estou satisfeito com a chance de tentar meus próprios métodos de fazer o trabalho*”; “*Estou satisfeito com o sentimento de realização no trabalho*”; “*Frequentemente estou entediado no meu trabalho*”; “*Na maioria das vezes eu me forço a ir trabalhar*”; “*Sinto que sou mais feliz no meu trabalho do que a maioria das outras pessoas*”; “*Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho*”; “*Eu sinto prazer real no meu trabalho*”.

Para o construto resiliência, foi usada a escala de Stephens et al. (2013), validada com cinco afirmações (Alfa de Cronbach = 0,815), que mostra a relação entre qualidade e virtude diante da capacidade emocional como fonte de resiliência individual e de equipe. Eis as perguntas: “*Estou melhorando no meu trabalho porque aprendo com meus erros*”; “*Lidar com colegas difíceis (ou situações) me permite crescer*”; “*Eu vejo desafios como uma oportunidade de aprender*”; “*Eu procuro formas de lidar com situações inesperadas*”; “*Eu me recupero quando enfrento contratempos no trabalho*”.

As afirmativas foram traduzidas para o inglês e, em seguida, foi solicitado a um tradutor que providenciasse a tradução reversa. Para os

três construtos, fez-se uso da escala *Likert* de cinco pontos: 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). O questionário também aborda informações sociodemográficas para conhecer o indivíduo submetido ao estudo: gênero, idade, escolaridade, e renda mensal e setor de atuação da empresa em que trabalha.

O questionário também tem quatro perguntas referentes ao perfil do respondente – sexo, idade, renda, escolaridade, e setor de atuação da empresa onde trabalha. Além disso, tem uma pergunta de controle da pesquisa: “Você está trabalhando em alguma organização”? Na apresentação da pesquisa para o potencial respondente consta as seguintes informações: O título preliminar da pesquisa (pesquisa sobre o estresse, resiliência e a satisfação no trabalho); um convite formal (Olá, gostaria de convidá-lo(a) a participar dessa pesquisa, parte da minha dissertação de Mestrado (nome do curso), do Centro de (nome do Centro de Pesquisas/Estudos), na (nome da IES), localizada na cidade/estado (nome da cidade/estado). Sua opinião é muito importante. O respondente não precisa se identificar. Também não há nem custos, nem impactos para os respondentes, pois as respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Muito obrigado por seu apoio! A apresentação é finalizada com os nomes, titularidade e e-mail dos pesquisadores.

Foi feito um pré-teste inicial com 20 respondentes, selecionados pelo perfil, que inclui renda, sexo, escolaridade e setor. Realizados os devidos ajustes sugeridos referentes à parte gramatical e redação, o *link* do questionário foi encaminhado para os contatos e grupos dos pesquisadores por meios eletrônicos (e-mails e redes sociais, tais como *Facebook* e *Whatsapp*). Também foi solicitado aos respondentes, que compartilhassem com outros trabalhadores/funcionários, que também atendessem à pergunta de controle. Desta forma, os dados foram obtidos por meio do efeito bola de neve no período de agosto/2018 a março/2020. O questionário foi acessado por 434 respondentes, sendo que 16, foram excluídos por não atenderem ao critério da pergunta de controle da pesquisa. Assim, a amostra final com 418 respostas válidas é de natureza não probabilística, por acessibilidade, formada por trabalhadores/servidores que se encontravam em situação regular no mercado de trabalho brasileiro.

A análise de dados foi feita por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, utilizando-se o SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), observados os critérios de 300 iterações e um *bootstrapping* de 5.000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2012a). Também foi feita a análise multigrupo, por meio do algoritmo de permutação, o *Measurement Invariance Assessment* (Micom), para testar se os dados pré-definidos para os grupos têm diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis sociodemográficas sexo, tais como renda, idade, escolaridade dos respondentes e setor de atuação da empresa onde trabalham (Sarstedt, Henseler, & Ringle, 2011).

Análise dos dados

Perfil da amostra

A Tabela 1 mostra o perfil da amostra. Pode-se afirmar que a maioria está na faixa etária entre 30 e 39 anos (43%); possui pós-graduação (53%); trabalha em empresas prestadoras de serviços (63%); e auferem renda mensal entre R\$ 1.045,00,00 a R\$ 5.225,00 (45%), ou seja, são da classe C e D, baseada no critério de quantidade de salários-mínimos (IBGE, 2017). Quanto ao sexo dos respondentes, a amostra indica 50% homens e 50% mulheres.

Tabela 1: Perfil da amostra

			%	
Sexo		Masculino	209	50
		Feminino	209	50
Idade		Entre 18 e 29 anos	96	23
		Entre 30 e 39 anos	180	43
		Entre 40 e 49 anos	91	22
		Entre 50 e 59 anos	37	9
		Acima de 60 anos	14	3
Escolaridade		Ensino médio/técnico	50	12
		Ensino superior	145	35
		Pós-graduação	223	53
Renda (em salário-mínimo - SM)	Até 1 SM	Até 1.045,00	38	9
	Entre 01 e 05 SM	Entre 1.045,00 e 5.225,00	187	45
	Entre 05 e 10 SM	Entre 5.225,00 e 10.045,00	102	24,5
	Entre 10 e 15 SM	Entre 10.045,00 e 15.675,00	52	12,5
	Entre 15 e 20 SM	Entre 15.675,00 e 20.900,00	17	4
	Acima de 20 SM	Acima de 20.900,00	22	5
Setor de atuação		Prestação de serviços	266	64
		Comércio	115	27
		Indústria	37	9

Fonte: Dados da pesquisa

Validade dos modelos de mensuração e estrutural

Como se trata de Modelagem de Equações Estruturais, pois o modelo apresenta relações de dependência múltiplas e interrelacionadas, são necessárias duas etapas de validação. Primeiro, a validação do modelo de mensuração para saber se o modelo conceitual proposto é válido. Trata-se da validade de constructo, que é o grau em um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico medido pelas afirmativas/itens do questionário, que, por sua vez, depende da qualidade de ajuste em função

do tipo da abordagem utilizada na Modelagem de Equações Estruturais. Segundo, a validação do modelo das relações estruturais propostas e suas correspondentes relações teóricas presumidas, isto é, o teste de hipóteses (Hair et al., 2009).

Validade do modelo de mensuração

Como esta pesquisa utiliza escalas já validadas em outros estudos e foi usada a abordagem baseada na modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com o apoio do *software* SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), a primeira etapa é a validade do modelo de mensuração. Trata-se da análise de componentes confirmatória, que abrange a validade convergente, que verifica se os indicadores de um constructo (as afirmativas/itens do questionário) convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância comum. Também abrange a validade discriminante, que “[...]é o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais. Esta análise oferece evidência de que um constructo é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem” (Hair et al., 2009, p. 592).

A validade convergente foi avaliada por meio de cinco critérios – cargas fatoriais, variância extraída, confiabilidade (Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e rho-A) (Bido & Silva, 2019; Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012; Hair et al., 2009).

Primeiro, o critério das cargas fatoriais. Cargas altas indicam que os indicadores do constructo (as afirmativas/variáveis) convergem para um ponto em comum. A regra prática é que as cargas estimadas padronizadas de cada item devam ser de pelo menos 0,70 (Hair et al., 2009). Neste estudo, algumas variáveis foram excluídas de forma cautelosa. Assim, o primeiro passo foi a verificação das cargas fatoriais relacionadas a cada construto. Destarte, os resultados apontaram para a exclusão das variáveis referentes ao estresse laboral (*Em suas atividades laborais, você tem que trabalhar rápido*) e à satisfação no trabalho (*“Estou satisfeito com a competência do meu supervisor na tomada de decisões”; “Estou satisfeito com a chance de tentar meus próprios métodos de fazer o trabalho”; “Frequentemente estou entediado no meu trabalho”*), pois as cargas estavam abaixo de 0,60. Após estes ajustes, quatro variáveis referentes ao estresse laboral e à satisfação no trabalho de um total de 15 variáveis foram mantidas mesmo com cargas abaixo de 0,70 para não prejudicar a validade do conteúdo, conforme a recomendação de Bido e Dirceu (2019). Ao se eliminar muitos indicadores na etapa da validade de mensuração podem ocorrer problemas como a capitalização no acaso (*chance capitalization*) gerando dúvidas sobre a replicabilidade dos resultados em nova amostra, inviabilizando a comparabilidade entre estudos e prejudicando a aplicação da escala em estudos futuros (Bido e Dirceu, 2019, p. 8).

Os próximos critérios adotados foram a variância média extraída (AVE), que precisa estar acima de 0,50, bem como os coeficientes de confiabilidade composta, rho-A, Alfa de Cronbach que precisam estar acima de 0,70, segundo a regra prática (Bido & Silva, 2019; Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012; Hair et al., 2009). De acordo

com a Tabela 2, a variância média extraída (AVE) está acima de 0,50, bem como os demais coeficientes estão acima de 0,70. Desta forma, a validade convergente do modelo está sustentada.

Tabela 2: Validação convergente e discriminante pelo critério de Fornell e Lacker (1981)

	Média	Desvio- padrão	rho_A	α	CR	AVE	EL	RES	ST
Estresse laboral (EL)	3,270	1,000	0,866	0,734	0,839	0,641	0,800		
Resiliência (RES)	4,194	0,685	0,824	0,815	0,869	0,571	-0,172	0,755	
Satisfação no trabalho (ST)	3,340	0,853	0,874	0,848	0,884	0,526	-0,387	0,507	0,726

Fonte: Dados da pesquisa. Média e desvio-padrão calculados a partir dos dados brutos. Em negrito, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE); CR: Coeficiente de confiabilidade composta; α : Alfa de Cronbach, a partir do SmartPLS.

Já a validade discriminante foi avaliada por meio de três critérios – critério de Fornell & Larcker, cargas cruzadas de Chin (1998) e Racio Heterotrait-Monotrait (HTMT), de Henseler, Ringle & Sarstedt (2015), em atendimento às recomendações de Bido & Silva (2019), Hair, Sarstedt, Ringle e Mena (2012), Hair, Sarstedt, Pieper e Ringle (2012) e Hair et al. (2009).

Inicialmente, pelo critério de Fornell e Lacker (1981), no qual a “[...] validade discriminante é estabelecida se uma variável latente (um constructo) é responsável por mais variância em suas respectivas variáveis observadas do que compartilha com outros constructos no mesmo modelo”. Para tanto, a raiz quadrada da variância média extraída deve ser maior do que a variância compartilhada entre os demais constructos, tanto na análise horizontal quanto na vertical (Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015, p. 116).

Conforme mostrado na Tabela 2, marcada em cinza, este critério foi atendido, pois a raiz quadrada da variância média extraída dos constructos é maior do que a variância compartilhada entre os demais constructos, tanto na análise horizontal quanto na vertical. Por exemplo, a variância média do constructo estresse laboral é 0,641 e a raiz quadrada é 0,800, que, por sua vez, é um valor maior do que -0,172 e -0,387 (somente análise na vertical), que são a variância compartilhada nos constructos resiliência e satisfação no trabalho, respectivamente. A variância média do constructo resiliência é 0,571 e a raiz quadrada é 0,755, que, por sua vez, é um valor maior do que -0,172 (na análise horizontal) e 0,507 (na análise vertical), que são a variância compartilhada nos constructos estresse laboral e satisfação no trabalho, respectivamente. Finalmente, a variância média do constructo satisfação no trabalho é 0,526 e a raiz quadrada é 0,726, que, por sua vez, é um valor maior do que 0,507 e -0,387 (somente análise na horizontal), que são a variância compartilhada nos constructos resiliência e estresse laboral, respectivamente.

A validade discriminante também vai encontrar sua sustentação por meio do critério *Racio Heterotrait-Monotrait* (HTMT), que “[...] fornece evidências de validade discriminante quando as correlações de monotraço-heterométrico são maiores do que as correlações de heterotrait-heterométrico. Ou seja, as relações dos indicadores dentro do mesmo construto são mais fortes do que aquelas dos indicadores entre constructos que medem fenômenos diferentes” (Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015, p. 121). A regra prática

recomenda que o valor HTMT esteja abaixo de 0,90 para se estabelecer a validade discriminante por este critério.

Conforme mostrado na Tabela 3, este critério também foi atendido porque as relações dos indicadores entre os três constructos estão abaixo de 0,90. Ou seja, reforça a validade discriminante do modelo proposto.

Tabela 3: Validade discriminante – critério Racio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015)

	Estresse	Resiliência	Satisfação
Estresse laboral			
Resiliência	0,201		
Satisfação no trabalho	0,444	0,561	

Fonte: Dados da pesquisa

O critério de cargas cruzadas de Chin (1998), “[...] indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes (ou constructos) do que em outras” (Ringo, Silva & Bido, 2014, p. 65). Assim, frente a este critério, em conformidade com o exposto na Tabela 4, pode-se afirmar que a validade discriminante está sustentada, pois o valor de cada carga fatorial das variáveis observadas (as afirmativas ou itens do questionário) em seus respectivos construtos é mais alto do que o restante das cargas nos demais constructos (Chin, 1998; 2010; Hair et al., 2012).

:

Tabela 4: Validade discriminante – critério de cargas cruzadas (Chin, 1998)

	Estresse laboral	Resiliência	Satisfação no trabalho
EL2	0,912	-0,171	-0,409
EL3	0,852	-0,167	-0,29
EL4	0,604	-0,011	-0,153
RES1	-0,108	0,741	0,508
RES2	-0,163	0,767	0,373
RES3	-0,135	0,764	0,328
RES4	-0,092	0,777	0,271
RES5	-0,146	0,727	0,352
ST2	-0,240	0,205	0,558
ST3	-0,207	0,288	0,651
ST5	-0,283	0,309	0,722
ST7	-0,342	0,304	0,696
ST8	-0,275	0,371	0,714
ST9	-0,329	0,476	0,825
ST10	-0,284	0,518	0,868

Fonte: Dados da pesquisa

Validade do modelo estrutural

A Tabela 5 mostra os efeitos diretos e indiretos do modelo estrutural da pesquisa.

No tocante aos efeitos diretos, as evidências suportam uma relação negativa entre estresse laboral e satisfação no trabalho em função do coeficiente negativo ($\beta = -0,309$) e p-valor (0.000). Em outras palavras, quanto

maior o estresse resultante dos impactos psicológicos e da dificuldade em acompanhar o ritmo laboral (Burroughs & Rindfleisch, 2002), menor a satisfação com o trabalho – diminuição da felicidade, do entusiasmo e do sentimento de prazer real diante do desempenho das atividades laborais (Schleider et al., 2015).

Tabela 5: Coeficientes do modelo estrutural – efeitos diretos e indiretos

	Coeficiente estrutural	Desvio- Padrão	Valor-t	Valor-p	R ² ajustado
Estresse laboral → Resiliência	-0,172	0,054	3,131	0,001	0,027
Estresse laboral → Satisfação no trabalho	-0,309	0,037	8,102	0,000	
Resiliência → Satisfação no trabalho	0,454	0,038	11,990	0,000	0,346
Estresse → Resiliência → Satisfação no trabalho	-0,078	0,024	3,229	0,001	

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: R² = Coeficiente de Determinação de Pearson

As evidências também suportam uma relação negativa entre estresse laboral e resiliência, pois apresentou coeficiente de valoração negativa ($\beta = -0,172$) e p-valor (0.001). Ou seja, quanto maior o estresse resultante dos impactos psicológicos e da dificuldade em acompanhar o ritmo laboral (Burroughs & Rindfleisch, 2002), menor a capacidade de propor melhorias no trabalho em função dos erros, lidar com colegas e situações difíceis e inesperadas, encarar os desafios para crescer profissionalmente, assim como o aumento no aprendizado laboral e encontrar formas para lidar com tais situações (Stephens et al., 2013).

Já entre a resiliência e a satisfação no trabalho há uma relação positiva confirmada por conta do coeficiente positivo ($\beta = 0,454$) e pelo p-valor (0.000). Em outras palavras, os efeitos diretos mostram que a resiliência impacta a satisfação no trabalho em cerca de 45%, indicando que, quanto mais se aprende com os próprios erros, lida com colegas ou situações difíceis, aproveita os desafios e as situações inesperadas no labor diário (Stephens et al., 2013), maior a satisfação, o entusiasmo e o prazer no trabalho. Por conseguinte, a proposição de melhorias no trabalho e crescimento profissional (Schleider et al., 2015).

Diante desses resultados, em que todas as relações diretas do modelo proposto são estatisticamente significativas, a hipótese 1 desta pesquisa – mediação da resiliência na relação entre estresse laboral e satisfação no trabalho – é suportada, pois há uma relação negativa ($\beta = -0,078$) e estatisticamente significativa (p-valor = 0,001). Ou seja, a resiliência medeia parcialmente, segundo os critérios de Baron e Kenny (1986), pois há tanto efeitos diretos quanto indiretos estatisticamente significativos.

Em outras palavras, a resiliência medeia a relação entre o estresse e a satisfação no trabalho, pois, em relação aos efeitos diretos do estresse laboral na satisfação do trabalho de 31%, o papel mediador (efeitos indiretos) da resiliência reduz esse impacto para 8%. Este resultado significa que quanto mais se aprende com os próprios erros, lida com colegas ou situações difíceis, aproveita os desafios e as situações inesperadas no labor diário (Stephens et al., 2013), menor os efeitos do estresse resultantes dos

impactos psicológicos e da dificuldade em acompanhar o ritmo laboral (Burroughs & Rindfleisch, 2002), e maior a satisfação, prazer, empolgação e entusiasmo com o trabalho (Schleider et al., 2015).

Quanto ao Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2), ou seja, o poder de explicação das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, enquanto o efeito do estresse laboral na resiliência é considerado pequeno (2,7%), o efeito do estresse laboral e da resiliência na satisfação no trabalho é um efeito grande (35%), segundo Cohen (1988), para a área das ciências sociais e comportamentais.

Análises multigrupos

Para entender as relações propostas no modelo conceitual desta pesquisa, também foram conduzidas análises de comparação entre cinco grupos pré-definidos: sexo (feminino e masculino); idade (*millennials* – até 29 anos e *pós-millennials* – acima de 29 anos); renda (até cinco salários-mínimos – classes C, D e E acima de R\$5.225,00 – classes A e B); escolaridade (até a graduação e pós-graduação – especialização, mestrado, doutorado); e setor de atuação da empresa (prestação de serviços/comércio e indústria), que são as informações sociodemográficas dos respondentes. Este último grupo atende especificamente à lacuna de pesquisa de Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017), que recomendam comparar a resiliência individual entre setores.

Para essas análises, foi usada a Avaliação de Invariância de Medição (Micom), que indica se há diferenças estatisticamente significativas ao comparar o modelo conceitual proposto entre os grupos abaixo (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

A análise multigrupo (Tabela 6) mostrou duas diferenças estatisticamente significativas somente no grupo de idade nas relações entre o estresse laboral e a resiliência (p -valor = 0,033) e na mediação da resiliência entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho (p -valor = 0,037). Ou seja, os respondentes do grupo *pós-millennials* (acima de 29 anos) concordam que o estresse laboral influencia mais a resiliência e que essa resiliência reduz o impacto do estresse laboral na satisfação no trabalho mais do que os respondentes do grupo dos *millennials* (até 29 anos). Nos demais grupos, não há diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 7: Comparação multigrupos – Avaliação de Invariância de Medição (Micom)

	Diferenças entre os grupos				
	Sexo	Idade	Renda	Escolaridade	Setor
Estresse laboral → Resiliência	-0,059	0,284**	-0,082	0,164	0,075
Estresse laboral → Satisfação no trabalho	0,017	-0,050	-0,007	0,034	-0,042
Resiliência → Satisfação no trabalho	0,008	0,126	0,096	-0,019	-0,045
Estresse → Resiliência → Satisfação no trabalho	-0,029	0,132**	-0,056	0,080	0,042

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: ** p -valor da permutação < 0,05. Sexo: masculino = 209; feminino = 209; Idade: *millennials* (até 29 anos) = 96; *pós-millennials* (acima de 29 anos) = 322; Renda: até R\$ 5.225,00 (cinco salários-mínimos – classes C, D e E) = 225; acima de R\$5.225,00 (classes A e B) = 193; **Escolaridade**: até a graduação = 195; pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado) = 223; **Setor de atuação da empresa**: prestação de serviços = 266; comércio e indústria = 152.

Discussão dos resultados

Este estudo mostra principalmente que a resiliência pode contribuir para reduzir parcialmente os impactos do estresse laboral na satisfação no trabalho entre os funcionários de empresas que atuam no Brasil. Assim, esse estudo complementa os achados de Varshney e Varshney (2017) que mostraram que a resiliência medeia a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho de adaptação às mudanças nos sistemas de trabalho e o desempenho conforme o contexto psicológico e social. Estes autores, contudo, consideraram a satisfação no trabalho como determinante e não como consequente, como nesta pesquisa. Vale destacar que este estudo foi feito no Brasil, enquanto o deles foi conduzido na Arábia Saudita, um país com características culturais diferentes das brasileiras.

Esta evidência também revela, assim como muitos estudos (Kelly, Oles, Garcia e Kundu, 2020; Garcia et al., 2020; Kwak, Han, Song, & Kim, 2019; (Kilroy et al., 2017; Li, Loerbroks, Bosma e Angerer, 2016; Harze r& Ruch, 2015; Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés, & Mendoza-Sierra, 2014; Fiabane, Giorgi, Sguazzin, & Argentero, 2013; Shanafelt et al., 2012), uma relação negativa entre o estresse laboral e a satisfação no trabalho. Daí uma das reflexões é que esse estudo corrobora a percepção de que as organizações também são responsáveis por afetarem de forma negativa a saúde e a qualidade de vida dos seus funcionários, muitas vezes, por meio de uma gestão estressora. São corresponsáveis pelo adoecimento de seus colaboradores em função desse estresse. Desta forma, embora esse estudo não aborde nem os níveis (físico, psicológico ou ambos) nem as fases (alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão), conforme Lipp (2000) e Selye (1965), de estresse dos respondentes, as evidências também mostram que o desenvolvimento e o aprimoramento da resiliência deveriam ser estimulados nas organizações, para que os funcionários possam enfrentar as adversidades em um “[...] processo dinâmico de resposta aos eventos desencadeadores” (Kossek e Perrigino, 2016, p. 734), tanto em função das pressões internas quanto externas.

Não se trata de desenvolver tal capacidade entre os funcionários com níveis avançados de estresse, alvos de ações específicas da área de gestão de recursos humanos. Pelo contrário, trata-se de empreender ações para desenvolver a resiliência entre os funcionários que vivenciam um estresse ainda em estágio inicial em função da rotina de trabalho para que a satisfação no trabalho não seja afetada. Harzer e Ruch (2015, p. 2) mostraram que as forças intelectuais medeiam parcialmente a relação entre a frequência do estresse ocupacional das enfermeiras em hospitais de língua alemã e a satisfação no trabalho. Tais forças referem-se às “[...]emocionais (bravura, entusiasmo, honestidade); às interpessoais (capacidade de amar e ser amado, bondade, liderança); às de contenção (prudência, perdão, justiça, modéstia); às intelectuais (criatividade, curiosidade); e às teológicas (transcendência, gratidão, religiosidade)”. Chitra et al. (2021) também mostraram que o treinamento em resiliência foi eficaz em aumentar a resiliência, a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico e na redução do estresse ocupacional de mulheres policiais. Da mesma forma, Dossett et al. (2021) mostraram uma redução significativa no estresse e nas melhorias significativas na saúde

mental e física, na satisfação no trabalho após o Programa de Gerenciamento de Estresse e Treinamento de Resiliência.

Embora as organizações também sejam responsáveis pelo alto nível de estresse laboral, elas têm interesse em diminuir as consequências negativas causadas pelo estresse laboral (Barsky et al, 2004). Controlar o trabalho e preocupar-se com seus funcionários pode gerar uma retribuição em forma de resultado, que seja um crescimento no desempenho (Du, Zhang, & Tekleab, 2018). Por isso, cabe à empresa investir em projetos que reduzam o estresse no trabalho, tanto de seus gestores como dos demais empregados, para que se mantenham em boas condições de saúde e potencialmente produtivos (Pereira, Brag, & Marques, 2014). Busca-se conter as emoções negativas em reação aos agentes estressores para evitar respostas agressivas a situações decepcionantes (Fida et al., 2015). O caminho para o melhor desempenho dos funcionários está em priorizar as diferentes necessidades individuais, bem como as demandas exigidas pelo ambiente de trabalho (Sunny Hu & Cheng, 2010). O otimismo dispositivo, que se refere esperar o melhor diante da incerteza, estar otimista em relação ao futuro, esperar que coisas boas aconteçam (Scheier et al., 1994), contribui para reduzir o estresse relacionado ao trabalho (Lindblom, Lindblom, & Wechtler, 2020).

De fato, Kinnunen-Amoroso & Liira (2016, p. 507) mostraram que a “[...] experiência profissional e o contato próximo com os gestores favorecem o gerenciamento bem-sucedido do estresse entre a saúde ocupacional e as empresas”. E com base nos estudos de Carrol, Rick, Pilgrim, & Cameron e Hillage (2010), de Boer et al. (2004), Tompa, Oliveira, Dolinshci e Irvine (2008), van Oostrom et al. (2008) e van Oostrom et al. (2009), Kinnunen-Amoroso & Liira (2016 também apontaram que programas organizacionais de intervenção em saúde contribuem para mitigar depressão, licença médica, aposentadoria precoce e aumentar a satisfação e produtividade no trabalho. No Brasil, Andrade e Pérez-Nebra (2017) também indicam que ações que estimulem a urbanidade nas organizações e favoreçam uma ambiência de escuta para os colaboradores podem beneficiar dimensões afetivas no trabalho em respostas a fatores estressores como incivilidade de colegas e gestores, contrato psicológico e conflito de valores.

Como resultante, os funcionários, *a priori*, passam a vivenciar experiências e sentimentos positivos que contribuem para que fiquem mais satisfeitos, com um estado de espírito positivo norteando comportamentos proativos (Costa et al., 2017). Lembrando que espírito de equipe, em particular, é um dos fatores de satisfação no trabalho (Campos & Malik, 2008; Hastenreiter, 2000). Também pode contribuir para uma qualidade de vida melhor, com mais saúde (Vesco, Beuren, & Popik, 2016).

No tocante às diferenças entre os grupos dos *millennials* (até 29 anos) e dos *pós-millennials* (acima de 29 anos), as evidências mostram que os funcionários mais velhos conseguem ser mais resilientes, ou seja, lidam melhor com colegas e situações difíceis e inesperadas e aceitam os desafios que contribuam para o crescimento profissional (Stephens et al., 2013). Assim, esse estudo complementa estudos que utilizaram variáveis sociodemográficas, como o de Cohen e Janicki (2012), que mostraram que as mulheres são mais estressadas do que os homens, ao experimentarem

mais tensões, sofrimentos e pressão no local de trabalho. No Brasil, Damascena, França e Silva (2016) mostraram que os profissionais contábeis mais velhos, solteiros e com renda maior são mais resilientes. No tocante ao gênero, as mulheres da área de contábeis são mais resilientes.

Considerações finais

A principal contribuição teórica desse estudo é o desenvolvimento de uma pesquisa empírica quantitativa que relaciona o estresse laboral (antecedente) e a satisfação no trabalho (consequente) influenciados pela resiliência em um modelo parcimonioso, ainda não observado na literatura nacional e contribuindo para os escassos estudos na literatura internacional. Trata-se de uma temática atual para a área de gestão estratégica de pessoas, principalmente no atual contexto mundial, impactado pela pandemia do Coronavírus. Desta forma, o estudo inclui outros efeitos (estresse e satisfação no trabalho) em um modelo de mediação pela resiliência, seguindo a sugestão de Varshney e Varshney (2017). Como o foco está na resiliência individual entre profissionais de organizações de setores diversos e foi feita uma análise entre os grupos prestação de serviços e comércio/ indústria, atende à recomendação de Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017), para pesquisas que comparem a resiliência individual entre setores.

Assim, esse estudo também contribui para discutir estresse em outro contexto, uma economia emergente, culturalmente distinto da maioria dos estudos, conforme recomendado por Varshney e Varshney (2017) e Liu, Spector e Shi, (2007). O modelo estrutural proposto nesse estudo também contribui para validar a medida de resiliência de Stephens et al. (2013), os quais relatam a relação entre qualidade e virtude diante da capacidade de transporte emocional como fonte de resiliência individual e de equipe, conforme sugerido por King, Newman e Luthans (2016), que recomendam pesquisas empíricas com outras medidas de resiliência.

No tocante às implicações práticas, esse estudo mostra que investir em ações de gerenciamento estratégico de pessoas com foco no desenvolvimento da resiliência contribui para a satisfação no trabalho. Visa possibilitar que o meio empresarial conheça sugestões para o desenvolvimento da resiliência devido às adversidades ocasionadas tanto pelo ambiente externo quanto pelo ambiente interno. A organização pode estar perdendo oportunidades de transformar esse aprendizado em vantagem competitiva (Crick et al., 2013).

Como sugestões de estudos futuros, expandir a pesquisa com a inclusão de outros consequentes. A aplicação de novas escalas também pode tornar o estudo mais interessante assim como mais efetivo, uma vez que a aplicação de mudanças na aplicação do estudo pode conduzir a resultados com significância diversa da apresentada. Também se sugere a inclusão de variáveis de controle, como os dados psicométricos dos respondentes.

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, trata-se de uma amostra não probabilística, impossibilitando a generalização dos

resultados, porém contribuindo com reflexões para lidar com esta tríade nas organizações. Segundo, não foi solicitada nem a informação referente ao tipo de organização, se pública ou privada, nem a referente ao estado/região. Terceiro, esse estudo não aborda nem os níveis (físico, psicológico ou ambos) nem as fases (alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão de estresse dos respondentes. Por isso, para estudos futuros, recomenda-se comparar grupos em estágios distintos de estresse para entender a mediação da resiliência entre a satisfação no trabalho.

Referências

- Agarwal, B., Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2019). The role of peer support in managing occupational stress: a qualitative study of the sustaining resilience at work intervention. *Workplace Health & Safety*, 68(2), 57-64.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., & Santos, R. C. T. D. (2018). Policiais militares do Estado do RS: relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 55-65.
- Almeida, D. M., Tomazzoni, G. C., Santos, A. S. D., Rodrigues, G. O., & Simonetto, E. O. (2017). Análise de cenários envolvendo satisfação no trabalho e estresse ocupacional por meio da dinâmica de sistemas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), 78-94.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivavalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- Andrade, V. L. P., & Pérez-Nebra, A. R. (2017). Suporte social e estresse no trabalho: uma análise com métodos mistos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 442-462.
- Badran, M.A., & Youssef-Morgan, C.M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Barcauí, A., & Limongi-França, A. C. (2014). Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 670-694.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barsky, A., Thoresen, C. J., Warren, C. R., & Kaplan, S. A. (2004). Modeling negative affectivity and job stress: a contingency-based approach. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 915-936.

- Bido, D. D. S., & Silva, D. D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino & Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113.
- Burroughs, J. E., & Rindfleisch, A. (2002). Materialism and well-being: a conflicting values perspective. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 348-370.
- Campos, C. V. D. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368.
- Carrol, C., Rick, J., Pilgrim, H., Cameron, J., & Hillage, J. (2010). Workplace involvement improves return to work rates among employees with back pain on longterm sick leave: A systematic review of the effectiveness and cost-effectiveness of interventions. *Disability and Rehabilitation*, 32(8), 607-621.
- Carvalho, V. D., Borges, L. O., Vikan, A., & Hjemdal, O. (2011). Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 815-833.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research*, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 295-336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares*. Springer, Berlin, Heidelberg. 655-690.
- Chitra, T., & Karunanidhi, S. (2021). The impact of resilience training on occupational stress, resilience, job satisfaction, and psychological well-being of female police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(1), 8-23.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New York: Psychology Press.
- Cohen, S., & Janicki-Deverts, D. (2012). Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006 and 2009. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1320-1334.
- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471.
- Crane, M.F., & Searle, B.J. (2016). Building resilience through exposure to stressors: The effects of challenges versus hindrances. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 468-479.
- Crick, R. D., Haigney, D., Huang, S., Coburn, T., & Goldspink, C. (2013). Learning power in the workplace: the effective lifelong learning inventory and its reliability and validity and implications for learning and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2255-2272.
- Cruz, M. T. S., & Moraes, I. M. M. (2013). Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. *Pensamento & Realidade*, 28(2), 59-76.

- Damascena, L. G., França, R. D., & da Silva, J. D. G. (2016). Relação entre locus de controle e resiliência: um estudo com profissionais contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(29), 69-90.
- Desa, A., Yusoooff, F., Ibrahim, N., Kadir, N. B. A., & Rahman, R. M. A. (2014). A study of the Relationship and influence of personality on job stress among academic administrators at a university. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 114, 355–359.
- de Boer, A., van Beek, J. C., Durinck, J., Verbeek, J. H., & van Dijk, F. J. (2004). An occupational health intervention programme for workers at risk for early retirement; a randomised controlled trial. *Occupational and Environmental Medicine*, 61, 924-929.
- Dossett, M. L., Needles, E. W., Nittoli, C. E., & Mehta, D. H. (2021). Stress management and resiliency training for healthcare professionals: a mixed-methods, quality-improvement, cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(1), 64-68.
- Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and POS on employee performance: An interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219.
- Fiabane, E., Giorgi, I., Sguazzin, C., & Argentero, P. (2013). Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors. *Journal of Clinical Nursing*, 22(17-18), 2614-2624.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fotinos-Ventouratos, R., & Cooper, C. L. (2015). *The economic crisis and occupational stress*. Edward Elgar Publishing.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Garcia, E., Kundu, I., Kelly, M., Soles, R., Mulder, L., & Talmon, G. A. (2020). The American society for clinical pathology's job satisfaction, well-being, and burnout survey of pathologists. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 435-448.
- Gray, D., & Jones, K. (2018). The resilience and wellbeing of public sector leaders. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 138-154.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T.M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.

- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 9(0), 1-47.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hudgins, T. A. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E62-E69.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. (2017). *Síntese de Indicadores Sociais*. Recuperado em de: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?edicao=18830&t=resultados>. Recuperado em Out. 2020.
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M. D., & Goldschmidt, C. C. (2017). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape. Br*, 15, edição especial, artigo 1, 390-408.
- Irigaray, H. A., Goldschmidt, C. C., & Queiroz, L. G. M. (2017). Resiliência, orientação sexual e ambiente de trabalho: uma conversa possível? *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(Ed. Especial), 40-54.
- Johnson, M. J., & Jiang, L. (2017). Reaping the benefits of meaningful work: the mediating versus moderating role of work engagement. *Stress and Health*, 33(3), 288-297.
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449-469.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: a time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821-835.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.
- Kinnunen-Amoroso, M., & Liira, J. (2016). Work-related stress management between workplace and occupational health care. *Work*, 54(3), 507-515.
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: a review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729-797.
- Kwak, Y., Han, Y., Song, J. S., & Kim, J. S. (2020). Impact of emotional labour and workplace violence on professional quality of life among clinical nurses. *International Journal of Nursing Practice*, 26(1), 1-8.
- Lee, D., Yu, E. S., & Kim, N. H. (2020). Resilience as a mediator in the relationship between posttraumatic stress and posttraumatic growth among adult accident or crime victims: the moderated mediating effect of childhood trauma. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1-8.
- Li, J., Loerbroks, A., Bosma, H., & Angerer, P. (2016). Work stress and cardiovascular disease: a life course perspective. *Journal of Occupational Health*, 58(2), 216-219.
- Limongi-França, A. C., & Rodrigues, A. L. (2002). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.

- Lindblom, A., Lindblom, T., & Wechtler, H. (2020). Retail entrepreneurs exit intentions: influence and mediations of personality and job-related factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102055.
- Lipp, M. E. N. (2000). Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL). São Paulo: Casa do Psicólogo, 76.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209-239.
- Liu, J. J., Reed, M., & Girard, T. A. (2017). Advancing resilience: an integrative, multi-system model of resilience. *Personality and Individual Differences*, 111, 111-118.
- Liu, Y. (2020). Contextualizing risk while building resilience: returnee vs. local entrepreneurs in China. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 415-443.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: a review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L., & Ng, E.S.W. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631.
- Marchington, M., & Kynighou, A. (2012). The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3336-3354.
- Marchiori, D. M., Felix, A. C. S., Mainardes, E. W., Popadiuk, S., & Rodrigues, R. G. (2020). A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the Brazilian Public Sector. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 176-201.
- Miranda, R. D., Avelino, B. C., & Takamatsu, R. T. (2016). Link between job satisfaction and financial performance. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(3), 336-355.
- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360-372.
- Patias, N. D., Machado, W. D. L., Bandeira, D. R., & Dell'Aglio, D. D. (2016). Depression Anxiety And Stress Scale (Dass-21) Short form: adaptation and validation for Brazilian Adolescents. *Psico-USF*, 21(3), 459-469.
- Penha, E. D. D. S., Rebouças, S. M. D. P., de Abreu, M. C. S., & Parente, T. C. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGGE Revista de Gestão*, 23(4), 306-3015.

- Pereira, L. Z., Braga, C. D., & Marques, A. L. (2014). Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *Rege-Revista de Gestão*, 21(3), 401-413.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, <http://www.smartpls.com>.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Christian, M. (2011). Ringle (2011), Multi-group analysis in partial least squares (PLS) Path modeling: alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.
- Satuf, C., & Reis, I. P. D. (2017). Satisfação laboral e felicidade: um estudo comparativo entre portugueses e brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 201-209.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063.
- Schleider, D. J., Smith, T. A., Casper, W. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2015). It's all in the attitude: The role of job attitude strength in job attitude-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1259.
- Selye, H. (1965). *Stress a tensão da vida* (2a ed.). São Paulo: Ibrasa.
- Shanafelt, T. D., S. Boone, L. Tan, N. Dyrbye, W. Sotile, D. Satele, C. P. West, J. Sloan, and M. R. Oreskovich. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of Internal Medicine* 172(18):1377-1385.
- Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The positive effect of resilience on stress and business outcomes in difficult work environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 135-140.
- Stanley, S., Buvanewari, G. M., & Arumugam, M. (2018). Resilience as a moderator of stress and burnout: A study of women social workers in India. *International Social Work*, 64(1), 40-58.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- Sunny Hu, H. H., & Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337-1350.
- Tejeda, M. J. (2015). Exploring the supportive effects of spiritual well-being on job satisfaction given adverse work conditions. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 173-181.
- Tompa, E., Oliveira C., Dolinshci R., & Irvine E. (2008). A systematic review of disability management interventions with economic evaluations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(1), 16-26.

van Oostrom, S. H., van Mechelen, W., Terluin, B., de Vet H. C., & Anema, J. R. (2009). A participatory workplace intervention for employees with distress and lost time: A feasibility evaluation with randomized controlled trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19(2), 212-22.

Van Oostrom, S. H., Anema, J. R., Terluin, B., Vet, H. C., Knol, D. L., Mechelen, W. (2008). Cost-effectiveness of a workplace intervention for sick-listed employees with common mental disorders: Design of a randomized controlled trial. *BMC Public Health*, Jan 14 (8: 2).

Varshney, D., & Varshney, N. K. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi Arabia. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 36-45.

Vesco, D., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.

Vieira, S. S. C., Alves, F. J. S., & Succar, F. J. (2012). Análise do nível de estresse do profissional de Contabilidade. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(18), 103-118.

Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343-353.

Waghmare, M. S. V. (2021). A study to correlate job related stress, resilience, and job satisfaction among staff nurses with a view to develop an empowerment programme in a selected Hospital of Pune City. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(3), 7154-7156.

Weymer, A. S. Q., & Maciel, C. D. O. (2014). The influence of the over qualification and learning on individuals job satisfaction. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(50), 96-109.

Zhu, Y., & Feng, J. (2010). Does the relationship between job satisfaction and job performance depend on culture? *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 86-87.