

ELAINE DENISE CANDIANI

**CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS COM A RESILIÊNCIA: UM
ESTUDO COM GESTORES DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2017

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

ELAINE DENISE CANDIANI

Características Associadas com a Resiliência: Um Estudo
com Gestores de Micro e Pequenas Empresas

Dra. Maria Aparecida Sanches

**Dissertação de mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado em
Administração das Micro e Pequenas
Empresas da Faculdade Campo Limpo
Paulista para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação defendida pela aluna Elaine Denise
Candiani e orientada pela Profa. Dra. Maria Aparecida
Sanches**

Orientadora - Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Candiani, Elaine Denise

Características associadas com a resiliência: um estudo com gestores de micro e pequenas empresas / Elaine Denise Candiani. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Sanches.

Coorientador: Prof. Dr. Marco Antonio Silveira.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Resiliência. 2. Instrumento de medidas. 3. Perfil gerencial.
4. Micro e pequenas empresas. I. Sanches, Maria Aparecida.
II. Silveira, Marco Antonio. III. Faculdade Campo Limpo Paulista. IV. Título.

CDD-658.02

CAMPO LIMPO PAULISTA

EPÍGRAFE

“O caminho que eu escolhi é o do amor. Não importam as dores, as angústias, nem as decepções que vou ter que encarar. Escolhi ser verdadeira. No meu caminho o abraço é apertado, o aperto de mão é sincero. Por isso, não estranhe minha maneira de sorrir e de te desejar tanto bem. Eu sou aquela pessoa que acredita no bem, que vive no bem e que anseia o bem. É assim que enxergo a vida e é assim que eu acredito que vale a pena viver. ”

Paulo Roberto Gaefke.

DEDICATÓRIA

À minha mãe Alcina Correa da Silva, que sempre me incentivou ir em busca desta titulação e que graças ao seu amor e exemplo me tornei a mulher, mãe e avó que sou.

Ao meu grande e eterno amor Igor Caliu Candiani, companheiro e parceiro, que sofreu e sorriu comigo em cada momento desta conquista.

Ao meu filhote Fernando Giaretta, que a cada dia me faz ter mais e mais orgulho de ser sua mãe, pelo seu esforço, decência, e excelente pai que se tornou.

À minha avó Isaltina de Oliveira Silva, que infelizmente não conseguiu acompanhar o desfecho desse meu objetivo de pertinho, mas tenho certeza que deve estar cheia de orgulho lá no céu.

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação de mestrado é fruto da contribuição de pessoas que me incentivaram para a sua realização, serão sempre lembradas carinhosamente e terão sempre minha gratidão.

Agradeço, primeiramente, ao Professor Dr. Marco Antonio Silveira, que como Mestre e Orientador, pacientemente, mostrou o caminho a ser desbravado, até que este importante trabalho de minha carreira acadêmica pudesse ser concluído. Pela segunda vez me aceitou como sua orientanda, mas desta vez teve um papel mais do que preponderante, abraçou minha causa e confiou na minha competência, serei eternamente grata.

Sou grata, também, aos Professores Dra. Maria Aparecida Sanches, Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa e Dr. Luciel Henrique de Oliveira, membros da banca, pelos direcionamentos e palavras certas que me levaram a seguir adiante.

Minha gratidão também se estende a todos os professores que tive na FACCAMP, que agiram com muita responsabilidade em seu ofício de formar pessoas.

Essa gratidão é extensiva a todos os meus familiares que sempre torceram por mim, mãe, esposo, filho, irmã, cunhado, enteada, enteados, noras, principalmente aos meus netinhos a quem devo perdão por ter muitas vezes me ausentado em função da prioridade deste objetivo

Aos meus colegas de mestrado, agradeço pela honra de tê-los conhecido e passado com eles, profissionais qualificados e dedicados, um tão instrutivo e compensador tempo de minha vida, em especial a Marcelo Vasconcellos, que estava disponível sempre que precisei; Clauber Rossini, a quem eu devo o insight do tema dessa dissertação; Marta Cybele Carneiro e Leila Lima pelo carinho, obrigada a todos pela parceria.

Agradeço a amiga Rubia Pomilio por nunca poupar esforços para me auxiliar, minha admiração.

A amiga Sandra Espeleta pelo apoio constante e parceria.

As amigas do Capitalville Karina Lutz, Suzana Bazzo, Cristina Hack, Andrea Bergamo, Aparecida Franzim e Márcia Francisca por todas boas vibrações, indicações e apoio.

Meu agradecimento e carinho as meninas da Secretária Acadêmica da Faccamp a quem devo muito, Tatiane, Joyce, Bruna e Talita.

Agradeço a todos os gestores que dedicaram um tempo em suas agendas para me atender, sem vocês essa conquista não teria ocorrido.

Como essa lista de agradecimento não está em ordem de prioridade, jamais poderia esquecer de agradecer a Deus, que me deu saúde e iluminou meu caminho.

RESUMO

As transformações do mundo globalizado afetam o ambiente organizacional de forma a modificar sua realidade, acelerando mudanças, gerando incertezas. As micro e pequenas empresas (MPEs), tão significativas para a economia, por possuírem limitações financeira e estruturais, se veem em um cenário de risco e incerteza que compromete seus resultados. Este estudo teve como propósito investigar a associação entre o grau de resiliência e características dos gestores de MPEs no enfrentamento dos problemas do meio, utilizando-se de modelos de mensuração de resiliência que tentam explicar a suplantação de um indivíduo frente às adversidades, analisada através de dimensões distintas. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa com 38 gestores selecionados aleatoriamente. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados: o questionário da Escala de Resiliência (RSA) que mede as atitudes dos indivíduos em suas dimensões, em conjunto com uma pesquisa do perfil sociodemográfico, além de uma análise de discurso. O instrumento foi aplicado em gestores de MPEs de Jundiaí. O tratamento de dados foi baseado em testes de associações de variáveis, os resultados apontaram que existem associações significativas entre o grau de Resiliência e determinadas características identificadas nos gestores no enfrentamento dos problemas do meio, contribuindo para a ampliação de estudos relacionados a resiliência dos gestores de MPEs. Trata-se de um estudo exploratório que merece investigações futuras com amostras mais representativas para aprofundamento e validação de alguns de seus resultados. Este trabalho contribui também para o aprimoramento da administração de MPEs e o trabalho dos seus gestores, indicando a existência de associação do perfil Resiliente com características pessoais como Determinação, Foco e Planejamento.

Palavras-chave: perfil gerencial, instrumento de medida, micro e pequenas empresas, resiliência.

ABSTRACT

The transformations of the globalized world affect the organizational environment in a way that modifies its reality, accelerating changes, generating uncertainties. Micro and small companies, so significant for the national economy, because they have financial and structural limitations, find themselves in a scenario of risk and uncertainty that undermines their results. The purpose of this study was to investigate the association between the degree of resilience and characteristics of the process of coping with environmental problems, considering that resilience models try to explain how an individual supersedes adversities and that this can be measured and analyzed by different dimensions. To achieve this goal, a quantitative and qualitative research was carried out with 38 randomly selected managers. The research instruments used were the Resilience Scale Questionnaire (RSA), which measures the individual attitudes in their dimensions, a sociodemographic profile survey, as well as a discourse analysis based on a semi-open survey. The instrument was applied to managers of some micro and small enterprises in *Jundiaí*. The data treatment was based on tests of associations of variables, the results indicated that there are significant associations between the degree of resilience and certain characteristics identified in the managers in tackling the problems of the environment, contributing to the expansion of related studies resilience of micro and small businesses. This is an exploratory study that deserves further investigation with more representative samples for further development and validation of some of their results. This work also contributes to the improvement of the administration of micro and small businesses and the work of their managers, indicating the existence of profile association with resilient personal characteristics like Determination, Focus and Planning.

Key Words: profile managerial, measuring instrument, micro and small companies, resilience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– A situação das MPEs no cenário brasileiro (dados de 2013).....	6
Figura 2 - Modelo Triádico de Resiliência.....	18
Figura 3 - Modelo da Mandala da Resiliência.....	20
Figura 4 - La Casita	21
Figura 5 – Evolução do número de estabelecimentos por porte	38
Figura 6 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos por porte	42
Figura 7 – Empreendedores por Oportunidade e por Necessidade no Brasil 2002-2015	44
Figura 8 – Taxa de sobrevivência de empresas em 2 anos e estimativas	46
Figura 9 - Mapa Mental.....	67
Figura 10 - Diagrama de correlação (resiliência e determinação)	86
Figura 11 - Diagrama de correlação (resiliência - foco e planejamento)	87
Figura 12 - Diagrama de correlação (resiliência e organização)	88
Figura 13 - Diagrama de correlação (resiliência e proatividade)	89
Figura 14 - Diagrama de correlação (resiliência e liderança)	90
Figura 15 - Diagrama de correlação (resiliência e independência)	91
Figura 16 - Diagrama de correlação (resiliência e carisma)	92
Figura 17 - Diagrama de correlação (resiliência e idade)	93
Figura 18 - Diagrama de correlação (resiliência e escolaridade)	94
Figura 19 - Diagrama de correlação (resiliência e ansiedade)	97
Figura 20 - Diagrama de correlação (resiliência e centralizador)	98
Figura 21 - Diagrama de correlação (resiliência e comunicação)	99
Figura 22 - Diagrama de correlação (resiliência e conhecimento)	100

Figura 23 - Diagrama de correlação (resiliência e criatividade)	101
Figura 24 - Diagrama de correlação (resiliência e empatia)	102
Figura 25 - Diagrama de correlação (resiliência e flexibilidade)	103
Figura 26 - Diagrama de correlação (resiliência e impotência frente a desafios).....	104
Figura 27 - Diagrama de correlação (resiliência e paciência)	105
Figura 28 - Diagrama de correlação (resiliência e perfeccionismo)	106
Figura 29 - Diagrama de correlação (resiliência e responsabilidade)	107
Figura 30 - Diagrama de correlação (resiliência e sensibilidade)	108
Figura 31 - Diagrama de correlação (resiliência e timidez)	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.....	7
Quadro 2-	As três ondas de investigação sobre resiliência.....	14
Quadro 3-	Significado de Resiliência	16
Quadro 4-	Conceito de Resiliência pelos Autores dos Modelos	26
Quadro 5-	Características das Pessoas Resilientes.....	31
Quadro 6-	Classificação das MPes.....	37
Quadro 7-	Perfil das empresas Ativas e Inativas.....	45
Quadro 8-	Fatores de Escala de Resiliência para Adultos.....	60
Quadro 9-	Comparativo de Instrumentos de mensuração da resiliência.....	62
Quadro 10-	Características analisadas e identificadas nos gestores	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fatores e Itens da Escala de Resiliência para Adultos – RSA	77
Tabela 2- Teste ANOVA Fatores de Resiliência.....	93
Tabela 3- Teste ANOVA Resiliência Homens e Mulheres	95
Tabela 4- Mediana das características	96
Tabela 5- Síntese dos fatores de relação	110
Tabela 6- Análise de Regressão	111
Tabela 7- Coeficientes dos fatores de relações mais significativas	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRS	<i>Dispositional Resilience Scale</i>
EPP	Empresas de Pequeno Porte
EPR	Escala dos Pilares da Resiliência
GdE	Grande Empresa
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MCDs	Modelo de Crença Determinante
MdE	Média Empresa
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
PRA	Perfil de Reação à Adversidade
QA	Quociente de Adversidade
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RSA	<i>Resilience Scale for Adults</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Situação Problema	4
1.2 OBJETIVO GERAL	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA.....	6
1.5 Hipóteses Testadas	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 A RESILIÊNCIA – HISTÓRIA E CONCEITO.....	11
2.2 MODELOS DE RESILIÊNCIA	17
2.3 A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA	27
2.3.1 A importância da Resiliência para o desempenho das empresas	27
2.3.2 As características dos Gestores Resilientes	29
2.4 AS MPES e suas Características: relação com a Resiliência	36
2.4.1 A GESTÃO NAS MPES.....	46
2.5 A RELAÇÃO DA RESILIÊNCIA COM A GESTÃO DAS MPES	50
2.6 MÉTODOS DE MEDIDAS: DIFICULDADES E INSTRUMENTOS EXISTENTES.....	54
3 MÉTODO.....	67
3.1 PARADIGMA DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS	67
3.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DOS TERMOS DA PESQUISA	70
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	72
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	73
3.4.1 Mensuração da Escala de Resiliência dos Adultos.....	74
3.4.2 Perfil Sociodemográfico.....	74
3.4.3 Entrevista semiestruturada para análise de discurso	75
3.5 COLETA DE DADOS	76
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	77
3.6.1 Tratamento e análise para escala RSA	77
3.6.2 Tratamento e análise de associação significativa	78
3.7 CONFIABILIDADE, VALIDADE, DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	78
3.8 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA.....	79
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	81
4.1 Resultados Encontrado	82
4.2 Estatísticas Descritivas	84

4.3 Testes das Hipóteses	85
4.3.1. Hipóteses não rejeitadas	85
4.3.2. Testes de outras hipóteses	93
4.4 Síntese	110
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	113
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICES	
APÊNDICE A: CARTA CONVITE, CONSENTIMENTO E CONFIDENCIALIDADE DE USO DOS DADOS PARA A PESQUISA	128
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO	129

1 INTRODUÇÃO

Superar barreiras é algo que todos devem aprender a fazer para continuar a existir ou para crescer e vencer. Para as organizações isso não é diferente.

As organizações na atualidade estão inseridas em um cenário mundial de constantes transformações, que ocorrem quase que instantaneamente, o que obriga as empresas a se reinventarem para sobreviver frente a seus concorrentes globalizados.

Essa pressão acaba por gerar um ambiente onde os mais bem preparados sobrevivem, afetando principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs).

As MPEs são organizações, em sua maioria, empresas com estruturas despreparadas para reagir de forma pró ativa a um ambiente ameaçador, além do fato de possuírem características específicas como baixo potencial de capital, grande participação familiar na gestão e baixo investimento em tecnologia (IAROZINSKI; CACIATORI, 2006).

Apesar disso, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-DIEESE, 2014) as MPEs representam 99% das empresas ativas, o que interfere de forma ativa no Produto Interno Bruto (PIB) nacional e reflete a relevância delas no país.

Essa importância é reconhecida pelos órgãos públicos que tentam apoiar as MPEs com políticas que favorecem alguns processos como: a Lei Geral das MPEs criada em 2006, a Lei do Microempreendedor Individual (MEI) surgida em 2009 e a ampliação dos limites do faturamento do simples, de 2012 (SEBRAE-DIEESE, 2014).

Apesar dos esforços públicos, estudos realizados para o período de 2008 a 2012, que medem a sobrevivência das empresas a cada dois anos, relatam a criticidade da sobrevivência das MPEs brasileiras, identificando uma diferença significativa nas taxas de sobrevivência, mais especificamente das Microempresas (ME), que atingiram a média de 50,4%.

Já as Empresas de Pequeno Porte (EPP) alcançaram uma média bem superior, 97%, bem similar à taxa média apresentada pelas Médias Empresas (MdE) e Grandes Empresas (GdE) que foi de 97,8% (Sebrae, 2016).

A situação se agrava ainda mais quando são analisadas as estimativas para os próximos anos.

De acordo com especialistas, a taxa média de mortalidade dos diferentes tipos de empresas, de Microempreendedor Individual até Grandes Empresas, que em 2014 atingiu 23,4%, poderá se elevar em cerca de 19,6%. Existe a possibilidade de atingir 43% em 2018 (SEBRAE, 2016).

Vários são os fatores apresentados em pesquisas que justificam a elevada taxa de mortalidade das MPEs. Os principais deles se concentram no papel dos gestores dessas organizações, ou seja, decisões mal tomadas, falhas no processo de gestão financeira e administrativa e dificuldade em ajustar a organização frente às mudanças que se fazem necessárias para promover sua eficácia e eficiência (REIS, 2006).

Impactos no curso das organizações afetam os gestores e as empresas no dia a dia e no futuro (CONNER, 1995).

Estudos indicam que nas organizações a resiliência pode explicar o enfrentamento para as situações de um ambiente de tensão. Assim, gestores podem transformar crises em oportunidades, alterar processos, produtos e serviços para atingir metas e favorecer a diminuição da mortalidade dessa categorização de empresas.

A importância de gestores resilientes nas organizações é apresentada por Conner (1995, p. 25):

Precisamos de executivos e supervisores resilientes que saibam como gerenciar a mudança de uma maneira conscientemente competente. Eles devem implementar mudanças com êxito para si e para outros, aplicar consistentemente os mecanismos que usam e ser capazes de se referir a estes métodos como uma disciplina estruturada, para que os outros possam aprender e aplicar as mesmas estratégias.

Portanto, gestores com maior capacidade de resiliência possuem um melhor preparo para compreender e absorver a necessidade de, prontamente ou mesmo antecipadamente, adequar suas organizações e evitar que engrossem as estatísticas de mortalidade precoce.

Nesse caso, a resiliência pode ser vista como um fenômeno caracterizado por resultados positivos de adaptação frente a experiências negativas. Assim, pode possibilitar superação a gestores que estão expostos a situações de estresse e adversidades.

Sabe-se que os gestores são os agentes fundamentais no processo das MPEs. Eles necessitam aumentar sua flexibilidade para aproveitar da melhor forma as oportunidades que surgem, mesmo quando chegam como ameaças.

Desta maneira, o perfil do gestor resiliente deve ser cada vez mais desejado pelas organizações, pois o profissional com essa característica tem uma atuação mais flexível, polivalente e multifuncional, capaz de reagir e resistir às adversidades do mundo moderno.

Sendo assim, pode-se dizer que gestores resilientes, quando à frente de suas organizações, podem facilitar a sobrevivência das MPEs, pois permitem adaptação própria e da empresa aos objetivos propostos.

A resiliência desses líderes facilita em tempos de dificuldade.

Contudo, promover a resiliência é fundamental, pois mesmo nos momentos de tranquilidade esse tipo de gestor terá condições de analisar a possível vulnerabilidade da organização e traçar futuras rotas substitutivas, além de possibilitar a sobrevivência e o crescimento destas MPEs.

O complexo mundo das organizações faz com que os indivíduos que as compõem preparem-se para mudanças rápidas.

A evolução entre o desequilíbrio e a regulação afeta o desenvolvimento de gestores, fazendo com que alguns entendam esse processo como oportunidades, enquanto outros considerem isto somente como adversidade, surge a necessidade de explicar por que os indivíduos reagem diferentemente, e uma das formas de explicação tem sido através do conceito de resiliência. Autores a definem como um processo contínuo em indivíduos, que permite que em face da adversidade, poder suportar, recuperar e ficar mais fortes, para que em um momento futuro estar mais adequado.

Esta soma de comportamentos e atitudes é considerada nesta pesquisa como um equilíbrio. Neste sentido, Cyrulnik (2001) apresenta que, comportamentos e características podem ser referenciados e considerados comuns em indivíduos resilientes.

O mesmo autor lembra que crianças resilientes possuem bom humor, são criativas e se relacionam bem.

Outra atitude importante em pessoas resilientes, diz Siebert (2005), é a esperança, desde a antiguidade, as pessoas reconheceram que ter esperança ajuda a suportar momentos de grande sofrimento, doença, desastre, perda e dor.

Siebert (2005) também menciona o otimismo como um traço importante em pessoas resilientes. Expressa que, em suas formas mais antigas, tanto otimismo e pessimismo foram observações filosóficas sobre as coisas boas e sobre coisas ruins que acontecem na vida de uma pessoa.

Estas observações foram influenciadas pelas suposições generalizadas pela forma que o mundo funcionava e que gradualmente influenciavam suas expectativas pessoais, otimistas ou pessimistas.

Em função disto a presente pesquisa investiga o grau de associação existente entre a resiliência do gestor e algumas de suas características, estando inserida no campo do Empreendedorismo, portanto coerente com a área de concentração do Programa de Mestrado.

A pesquisa utilizada é de natureza subjetiva, fazendo uso de dados primários levantados principalmente por meio de uma escala tipo Likert (1-7) com base em Friberg et al. (2005). É uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa e consiste numa *Survey* de caráter exploratório.

A população é constituída por 38 gestores de MPEs de segmentos diversos de Jundiaí, o questionário semiaberto aplicado buscou obter os dados básicos dos respondentes, e um conjunto de 34 proposições com vistas a mensurar o grau de resiliência de uma estrutura de seis fatores, além de uma análise de conteúdo sobre as características dos respondentes.

1.1 Situação Problema

Tendo em vista que a resiliência é um novo instrumento científico e de formação recém adotado pelas ciências humanas (Cury Júnior, 2012), como mecanismos para orientar pessoas a sobrepor-se às adversidades cotidianas e projetar ações futuras,

baseadas em experiências passadas, que englobam comportamentos e atitudes no ambiente em que se vive, podendo promover ganhos organizacionais.

Desta forma, é nítida a importância de se identificar como medir essa resiliência em gestores de MPEs e ainda, identificar se características aparentes nestes profissionais, no momento em que se deparam com fatores estressores, estão associados à resiliência medida.

Assim, surge o problema de pesquisa que se apresenta da seguinte forma: **Há Associação Significativa entre o Grau de Resiliência e Determinadas Características Identificadas nos Gestores no Enfrentamento dos Problemas do Meio?**

1.2 Objetivo do Estudo

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa formulado a partir do questionamento postulado, teve-se como objetivo geral:

Investigar associação entre o grau de resiliência e determinadas características dos gestores de enfrentamento dos problemas do meio.

1.3 Objetivos Específicos

O Objetivo Geral da pesquisa foi decomposto nos seguintes Objetivos Específicos:

- i. Levantar instrumentos de medidas para resiliência existentes;
- ii. Investigar e discutir os fatores de pressão comuns a todas empresas e específicos para gestores de MPEs;
- iii. Identificar qual dos fatores da resiliência tem mais destaque entre os gestores analisados;
- iv. Verificar qual característica da resiliência está mais associada a características dos gestores;

- v. Identificar se a resiliência do gestor varia de acordo com a sua idade;
- vi. Identificar se a resiliência do gestor varia de acordo com o seu grau de instrução;

1.4 Justificativa

Estudos sobre as MPEs se justificam pela contribuição que esse tipo de organização faz em termos econômicos para o país. Elas representam 99% das empresas brasileiras ativas, ou seja, 6,1 milhões de micro e pequenas empresas que geram 14,7 milhões de empregos formais; 52% dos empregos do setor privado e 40% da massa salarial, o que significa que a cada cem reais pagos em salários, quarenta reais são pagos pelas micro e pequenas empresas (SEBRAE-DIEESE, 2014), conforme se observa na figura1:

Figura 1 – A situação das MPEs no cenário brasileiro (dados de 2013)



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

Apesar do reconhecimento da importância que tem para o país e dos investimentos de políticas públicas para promover as MPEs, as taxas de mortalidade delas ainda são altas e necessitam de atenção.

A mortalidade medida para os dois primeiros anos de vida das MPEs constituídas em 2012 apresentou taxa de 23,5%. Mas, infelizmente, o cenário projeta uma nova ascendência dessa taxa geral para as organizações em função da situação econômica e política que assola o país, podendo atingir de 32% a 43% de mortalidade nos dois

primeiros anos de existência em 2018, quase retornando ao patamar do período de 2000 a 2002 (SEBRAE, 2016).

A justificativa do nível de mortalidade vem sendo estudada pelos serviços de apoio ao desenvolvimento das MPEs como o SEBRAE.

As causas mais preponderantes se relacionam às atividades pertinentes aos seus gestores, pois o sucesso empresarial depende de suas habilidades em otimizar da melhor forma os recursos em prol de resultados eficientes.

O quadro 1 apresenta alguns desses fatores.

Quadro 1 - Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil

- Falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado;
- Causas econômicas;
- Dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente no quesito propaganda inadequada;
- Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços;
- Informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos gestores.

Fonte: Adaptado de SEBRAE-DIEESE (2014).

É nítida a preocupação dos micro e pequenos empresários que se cercam de momentos de incertezas e muitas vezes com certa dose de pânico devido à estagnação e mesmo à desaceleração da economia. Muitos necessitam se reinventar para oxigenar suas organizações e dar possibilidade dessas empresas sobreviverem.

Carvalho, Teodoro e Borges (2014) lembram que a resiliência tem sido definida como um fenômeno identificado por resultados positivos de adaptação frente a experiências negativas, portanto, importantes em momentos em que as MPEs necessitam se reposicionar e sobreviver.

Na sociedade atual, as adversidades e transformações ocorrem quase que de forma instantânea, pleiteando um empenho vigoroso e ininterrupto de adaptação (IAROSINSKI; CACIATORI, 2006).

Para Barreira e Nakamura (2006), os estudos sobre resiliência tem como ponto chave o pensamento e a ação, promovendo no gestor uma capacidade de transpor obstáculos no seu dia a dia.

Muitas das pesquisas realizadas na área de humanas sobre as características da resiliência são voltadas para as crianças (Luthar, Cicchetti e Becker 2000). Bonanno (2004) apresenta uma questão que diz respeito às semelhanças e diferenças do processo resiliente ao longo da vida, quando argumenta que a resiliência na infância resulta de uma mistura cumulativa e interativa como predisposição, interação familiar e ambiental. Já alguns aspectos da resiliência em adultos, para o autor, estão relacionados com experiências de desenvolvimento vivenciadas. Das pesquisas direcionadas para adultos, poucas se relacionam às organizações e são raras as que tentam compreender se existe relação de gestores resilientes com o tempo de vida das MPEs. Essa pesquisa vem preencher essa lacuna.

O estudo da resiliência deve focar traços e predisposições pessoais nos gestores para mudanças ou adaptações que sejam capazes de promover a minimização ou a superação dos efeitos nocivos das adversidades sobre as micro e pequenas empresas. Se um estudo puder contribuir demonstrando que um gestor resiliente interfere na sobrevivência de sua organização poderá auxiliar na economia do país.

Outra justificativa para o estudo tem caráter pessoal e se apoia no desejo da autora de unificar seu conhecimento acadêmico de empreendedorismo ao interesse de conhecer com maior profundidade sobre Resiliência, levando isso para a prática das micro e pequenas organizações, contribuindo para redução da taxa de mortalidade das MPEs.

Por fim, o assunto mostra sua importância, pois permitirá identificar a relação da resiliência nos gestores e suas características quando enfrenta problemas na organização e se justifica pela falta de estudo sobre o assunto especificamente em micro e pequenas empresas.

1.5 Hipóteses Testadas

Fundamentada nas proposições de autores discutidos ao longo da pesquisa, a dissertação testou as hipóteses Ha a Hx, apresentada abaixo na forma de alternativas H₁ e discutidas no capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados.

1. Ha1: O fator Recursos Sociais é o que mais se destaca entre os gestores estudados.
2. Hb1: Há uma associação positiva entre a resiliência do gestor e sua idade.
3. Hc1: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do gestor.
4. Hd1: Os homens tendem a ser significativamente mais resilientes do que as mulheres.
5. He1: As características de conhecimento, criatividade, determinação, flexibilidade, proatividade e responsabilidade são as que mais se destacam nos gestores resilientes.
6. Hf1: As características de Timidez e Impotência-frente-aos-desafios são as que menos contribuem para a resiliência dos gestores.
7. Hg1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Ansiedade
8. Hh1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Carisma
9. Hi1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comportamento-Centralizador
10. Hj1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comunicação
11. Hk1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Conhecimento
12. Hl1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Criatividade
13. Hm1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Determinação
14. Hn1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Empatia

15. Ho1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Flexibilidade
16. Hp1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Foco-e-Planejamento
17. Hq1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Impotência-frente-a-desafios
18. Hr1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Independência
19. Hs1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Liderança
20. Ht1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Organização
21. Hu1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Paciência
22. Hv1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Perfeccionismo
23. Hw1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Proatividade
24. Hx1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Responsabilidade
25. Hy1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Sensibilidade
26. Hz1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Timidez

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, o capítulo apresenta uma revisão da literatura. Analisa a história e o conceito da Resiliência, identifica alguns modelos, suas similaridades e diferenças, assim como a importância da Resiliência tanto para o desempenho das organizações como para a saúde de seus gestores. Aborda ainda uma análise sobre as MPEs e como ocorre sua gestão. Além de uma exploração sobre a relação da resiliência na gestão das MPEs. São apresentados os métodos existentes para se medir a resiliência e as dificuldades para sua operacionalização. As características dos gestores resilientes são discutidas com o propósito de apoiar o pesquisador em identificar as características nos gestores respondentes.

O referencial teórico tem como propósito apresentar e discutir conceitos que promove o conhecimento sobre o tema e adentra na busca de interligações que servem como sustento para as considerações.

2.1 A Resiliência – história e conceito

Investigar o termo resiliência, requer identificar inicialmente sua origem, e a forma como vem sendo utilizado.

Sordi, Manfro e Hauck (2011) apresentam o termo *Resiliens* com o significado advindo do latim, “voltar para trás, recolher-se”. Lembra também que do inglês *Resilience*, significa capacidade de recuperação.

Existe uma variedade de conceitos sobre o tema Resiliência e a investigação sobre sua origem histórica é o que apoia seu entendimento.

Resiliência pode ser vista como um constructo de múltiplas definições, devido ao fato do tema ter permeado por várias áreas do conhecimento (GOLDSCHMIDT; IRIGARAY, 2016).

De acordo com Malagolli-Moreira (2014), o termo “resiliência” já era utilizado nas ciências exatas, na física e engenharia, desde o século XIX, quando Thomas Young, em 1807, estudou a elasticidade associada à resistência de materiais.

Inicialmente denominada de invulnerabilidade, o termo “resiliência” aparece mundialmente no final da década de 1970. Para Tavares (2002), o que não se pode é comparar o conceito utilizado na física, que tem o sentido de deformação, com a forma que é utilizada na psicologia, que apresenta um sentido de voltar ao normal.

Rutter (1985), colabora acrescentando que não se pode ter a rigidez da compreensão que remete à palavra, pois isso demonstraria a incapacidade de modificação, mas lembra que resiliência não pode ser considerada como sendo um traço de personalidade pois é um processo dinâmico, onde o indivíduo desenvolve uma forma de enfrentar alguma adversidade.

Ainda com base no conceito inicial proposto pela física, Sordi, Manfro e Hauck (2011) relacionam o termo ao conceito de *robustness*, o que leva à ideia de estabilidade e capacidade de se manter intacta frente à alguma desordem.

O processo de se dar um único significado para a palavra Resiliência, como já mencionado, é difícil. Da física, em que se observava a resistência dos materiais, passa a ser abordada pela psicologia com uma forma mais elástica. Como lembram Taboada, Legal e Machado (2006), relacionado com superação, dificuldades, adaptações, entre outras colocações.

O sentido de resiliência com base na psicologia, acaba por atrair a atenção pela palavra, pois como constatam Yates e Masten (2004) o ser humano tem fascínio por histórias de superação nas adversidades. Lembram que autores como Lois Murphy, Emmy Werner, Norman Garmezy e Michael Rutter estudaram muito sobre o assunto e focaram sua importância como critério para propor uma melhoria na vida. Até mesmo para medir o risco ou a adversidade e, ainda, para criar medidas que poderiam fazer a diferença nos atributos da pessoa ou do ambiente.

Nessa área, um dos primeiros autores a abordar o assunto foi Frederic Flach em 1966. Ele afirmou que a tolerância de dor por uma pessoa, durante certo período de tempo, que leva a pessoa a atuar sobre a mesma, é tida como resiliência (FLACH, 1991).

Em contribuição, Machado (2011) comenta que na área da psicologia o estudo da resiliência vai além. É o propósito para enfrentar as adversidades. Representa uma possibilidade de auxiliar pessoas que vivem em situações de risco, priorizar uma mudança, potencializar sua qualidade de vida, equilibrar a compreensão do processo em que se encontram e articular o momento com as relações socioculturais.

Para Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011), o conceito resiliência utilizado na psicologia está muito próximo do conceito físico da elasticidade, em que o indivíduo tem a capacidade de se recuperar dos abalos sofridos e voltar a ser o que era.

Ainda para Rutter (1985) a resiliência é considerada um fenômeno manifestado em pessoas que evoluíram favoravelmente, apesar de terem sofrido alguma forma de estresse grave ao longo de sua história. Para o autor a resiliência é um conjunto de processos sociais complexos que possibilitam ter uma vida saudável em um ambiente inóspito.

Vanistendael (1994 apud Piaggio 2009) contribui apresentando que é a capacidade de se ter êxito de modo aceitável pela sociedade apesar de uma adversidade que pode ter um grave resultado negativo.

Para Grotberg (1995) é a capacidade universal que permite superar efeitos nocivos de uma adversidade, saindo fortalecido após a experiência.

Já Sequeira (2009) apresenta que os principais estudos na área de psicologia tiveram o propósito de compreender a forma como os indivíduos eram capazes de superar adversidades e mapear as causas e a evolução das psicopatologias. Para a autora, ocorreram duas linhas de pesquisas na área. Uma, no início dos anos 70, que focava em apontar fatores protetores presentes no processo de adaptação. E a segunda geração que começou a divulgar pesquisas nos anos 90, que já apontavam fatores que auxiliassem o desenvolvimento da resiliência.

Infante (2005) apresenta três gerações ao invés de duas, a primeira geração baseada nas qualidades ativadas para se superar adversidades, são estudados os fatores externos aos indivíduos, como por exemplo a realidade socioeconômica e a estrutura familiar do indivíduo em questão, portanto, nessa primeira geração, os fatores pessoais influenciam na superação das adversidades e a preocupação está em identificar os fatores protetores presentes na vulnerabilidade do momento.

Ainda de acordo com Infante (2005) a segunda geração estabeleceu a resiliência como um processo dinâmico e interativo, nessa geração existe a indicação de que a resiliência pode ser ensinada e aprendida.

Existe ainda a terceira geração, focada na resiliência das organizações, portanto, refere-se à capacidade da adaptação das empresas em se recuperar em momentos de crises saindo delas fortalecidas (INFANTE, 2005).

Já Richardson (2002) define as três gerações como sintetizado no quadro a seguir:

Quadro 2 – As três ondas de investigação sobre resiliência.

FASE	DESCRIÇÃO	RESULTADO
1ª Onda: Qualidades da Resiliência	Descrições fenomenológicas das qualidades de resiliência de indivíduos e sistemas de apoio que predizem sucesso pessoal e social	Listas de qualidade, ativos ou fatores protetivos que auxiliam as pessoas a crescer através da adversidade.
2ª Onda: Processo de Resiliência	Resiliência é o processo de enfrentar estressores, adversidades, mudança ou oportunidade de modo que resulte em identificação, fortificação e enriquecimento dos fatores protetivos.	Descreve o processo disruptivo e reintegrativo de aquisição das qualidades de resiliência desejada descritas na primeira onda. Modelo que contempla os processos de reintegração à zona de conforto ou reintegração com perda.
3ª Onda: Resiliência inata	Identificação multidisciplinar pós-moderna de forças motivacionais dentro de grupos ou indivíduos, e criação de experiências que alimentam a ativação e utilização destas forças.	Auxilia clientes e estudantes a descobrir e aplicar a força que direciona o indivíduo em direção à autorregulação e a, resilientemente, reintegrar-se após disrupções.

Fonte: Richardson (2002).

No campo das ciências humanas, resiliência, conforme Taboada, Legal e Machado (2006), preliminarmente é definida como a capacidade que algumas pessoas apresentam de superar atribulações.

Concluindo o conceito na área das ciências humanas, Silva, Elsen e Lacharite (2003) colabora ao afirmar que resiliência corresponde à capacidade das pessoas de agir de forma positiva frente às situações antagônicas mesmo quando essas representam risco. Os mesmos autores acreditam que a resiliência é uma competência que se constrói a partir das interações com o meio.

A partir destes estudos iniciais, o campo das ciências sociais gerou teorias de pesquisas sobre estresse (LINDSTRON, 2001) introduzindo conceitos como senso de coerência e controle da vida.

Para Barbosa (2006) resiliência é a capacidade de transcender após a vivência de uma situação crítica e aprender com a experiência.

Barbosa (2014) apresenta que as pessoas que cultivam maior resiliência serão favorecidas, pois sobrevivem aos ambientes rudes e situações conflitantes.

Ainda de acordo com Barbosa (2014), a resiliência é a capacidade de equilibrar perigos e riscos psicossociais de forma racional e potencializar a compreensão dos processos inerentes à ocorrência que se apresentem para o indivíduo, através de um processo direcionado para fatores positivos, o que resulta na redefinição de ocorrências adversas que se findam em um comportamento.

Essa definição remete à síntese de que para o autor acima referenciado, resiliência é se renovar após a ocorrência de uma atribulação, na qual o indivíduo não se coloca na posição de sofredor, de vítima, mas como vitorioso, pois as experiências conquistadas na vida o fortalecem.

Flexibilidade é o produto, o resultado que se obtém com treinamento ou a experiência da resiliência. Quando capacitamos alguém nas áreas vinculadas à resiliência, vamos obtendo como resultante uma maior flexibilidade na pessoa, e, por conseguinte, menor tenacidade face ao estresse. Quanto maior plasticidade, obtemos maior repertório e enriquecimento das possibilidades de alternativas no enfrentamento. Nada de rigidez ou forte tenacidade. (BARBOSA, 2014, p. 12)

Para Carmello (2008), o termo foi utilizado em administração, em 1947, por Conner (1995). Ao examinar a resiliência nas organizações, mostrou que os gestores deveriam ter competências para que soubessem lidar de forma consciente com as mudanças.

Goldschmidt e Irigaray (2016) apresenta que, no campo da Administração, a resiliência surge como resposta da interação entre o indivíduo e o ambiente onde a ação está ocorrendo. Define, então, duas perspectivas: a da resiliência dos indivíduos no ambiente e a da resiliência das organizações.

Ainda citando Carmello (2008), o propósito da resiliência não está em antecipar as possíveis ocorrências de necessidades de mudanças nas organizações. Mas em gerar nos gestores, posturas para propor direcionamentos estratégicos que impactem positivamente na organização e favoreçam sua competitividade.

Como se pode notar, a resiliência não é um conceito novo para as ciências e possui interpretações pertinentes em diversas disciplinas. Além de atuar em diversas áreas como Física, Engenharia, Psicologia, Biologia e Administração.

Com o propósito de resumir as definições de resiliência nas diferentes áreas, apresentam-se no Quadro 03 alguns conceitos apresentados por diferentes autores.

Quadro 3 – Significado de Resiliência.

ÁREA	CONCEITOS DE RESILIÊNCIA	AUTORES
NA FÍSICA	Propriedade do corpo de recuperar seu estado original depois de receber uma deformação.	Sordi, Manfro e Hauck (2011)
NA PSICOLOGIA	Sobreviver à situação adversa ou ainda escapar de alguma privação. Diz respeito a possibilidade de enfrentar desafios. Na memória de um indivíduo resiliente ele encontra suporte que o auxilia a se recuperar e prosseguir frente a um estresse.	Silva, Elsen e Lacharité (2003)
NA BIOLOGIA	Capacidade do ser humano atender às necessidades da vida de forma positiva, apesar dos contratemplos que enfrenta durante o ciclo de vida.	Noronha et al. (2009)
NA ADMINISTRAÇÃO	No contexto das organizações, refere-se ao indivíduo e ao seu trabalho em um ambiente de constantes mudanças.	Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008)

Fonte: Sordi, Manfro e Hauck (2011); Silva, Elsen e Lacharité (2003); Noronha et al. (2009); Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008). Elaborado pela autora (2017).

Para a autora deste trabalho o conceito que será utilizado de Resiliência é o de uma predisposição despertada pelo interesse e maturidade, onde o indivíduo, agente em situações de adversidades, desenvolve características de enfrentamento aos problemas que lhe permite criar melhores oportunidades e resultados promovendo transformações constantes.

Analisando os conceitos de resiliência apresentados no Quadro 03, nota-se que o termo resiliência teve seus estudos iniciais pautados em uma população em estado de risco e vulnerabilidade. O estudo de resiliência expõe conceitos que tentam explicar a suplantação dos indivíduos, grupos e organizações em momentos de crises e

adversidades. Consta-se que o estudo da resiliência se torna viável em uma situação onde o agente possui a necessidade de adequação em uma sociedade em constantes transformações.

Trazer um conceito das ciências exatas, que possui uma especificidade bastante diferente, pois a definição na física ou na engenharia é mais precisa e não sofre a interferência de fatores externos, bem como de diferentes variáveis pertinentes aos fenômenos humanos, como às demais ciências, é uma missão difícil. Entretanto, independentemente da interpretação acadêmica, de forma resumida e bastante generalizada, pode-se definir resiliência como a capacidade tanto física, como biológica, política, social e psicológica de encarar e ainda sair ganhadora ou mesmo transformada por experiências de percalços que enfrentou (SORIA; BLANDTT e RIBEIRO, 2007).

Observa-se que as definições refletem a capacidade humana manifestada após a exposição de uma adversidade, transformando problemas em oportunidades.

Todos esses estudos sobre resiliência levaram alguns teóricos a criar modelos de resiliência que serão explorados a seguir.

2.2 Modelos de Resiliência

Entende-se que o constructo de resiliência é complexo pois envolve uma diversidade de significados que ainda é novo e instável, a sua definição não é precisa pelas variáveis que devem ser analisadas quando se observa o indivíduo como centro do sistema (RUTTER, 1985). Essa complexidade requer o auxílio de modelos que irão facilitar o processo.

Para que os modelos de resiliência sejam compreendidos, faz-se necessário uma breve explicação sobre o que eles são e sua importância.

De acordo com Gouveia Jr (1999), modelos são modos explicativos utilizados como forma de elucidação ou mesmo esclarecimento sobre determinado assunto.

Os modelos têm o objetivo de identificar as diferentes etapas da resiliência para as pessoas ou para a organização de acordo com alguns teóricos (GONZÁLEZ, 2016).

Gouveia Jr (1999) contribui ainda ao apresentar duas características importantes do que pode ser considerado um modelo. A reductividade em que se escolhem elementos do objeto em questão para ser representado por outro. E a pontualidade em

que o elemento se preocupa com um fenômeno definido, diferentemente de uma teoria, cujo caráter é generalista.

Um modelo é bom ou mau se sua utilidade dentro do espaço teórico onde foi criado é passível de mapeamento. Quanto maior o seu uso prático (valor de uso), possibilidade de previsão (valor preditivo) e similaridade com o fenômeno proposto (valor de face) melhor ele será considerado. Em resumo, podemos dizer que um modelo é bom quando funciona para os fins propostos (GOUVEIA Jr, 1999, p.14).

A dinâmica do estudo da Resiliência implica em uma relação de aspectos que pode ser abordada em diferentes modelos.

Aqui serão apresentados alguns deles, seguindo uma ordem cronológica.

i. Modelo Triádico de Resiliência:

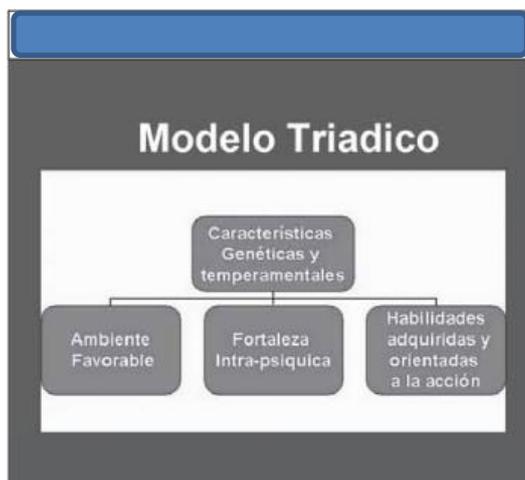
De acordo com Infante (2005) o modelo Triádico de Resiliência organiza fatores de risco em três grupos: atributos individuais, aspecto da família e características dos ambientes sociais onde os indivíduos transitam.

O modelo apresentado por Werner & Smitt (1982) *apud* González (2016) discute o termo de invulnerabilidade e apresenta que a resiliência também tem bases ambientais e o grau de resistência varia de acordo com o momento vivido.

O momento faz parte da primeira geração de estudos da resiliência discutido anteriormente (INFANTE, 2005).

A figura 2 sintetiza o Modelo Triádico de Resiliência:

Figura 2 - Modelo Triádico de Resiliência



Fonte: Piaggio (2009)

ii. Modelo de Resiliência proposto por Glenn Richardson (1990)

O modelo proposto por Richardson (1990), apresenta o processo pelo qual o indivíduo ao enfrentar uma adversidade não identifica uma única resposta, pois cada pessoa enfrenta a situação de uma forma diferente. O termo fundamental deste modelo é a Reintegração, nela os fatores protetores amortecem a adversidade e o indivíduo realizará uma escolha consciente ou inconsciente de como irá realizar a reintegração, ou seja, como irá absorver a situação.

O modelo de Richardson (1990) apresenta quatro opções de reintegração:

- a. Reintegração Disfuncional: onde o indivíduo não é capaz de assimilar a situação adversa que pode lhe ser prejudicial ou colocar em risco outras pessoas. Tende de ser os casos que o indivíduo necessita da ajuda profissional para superar o problema;
- b. Reintegração com Perda: após a ocorrência da adversidade, o indivíduo tem desejo de superá-la, mas encontrará dificuldades que causarão perdas de autoestima. Neste tipo existe um desajuste emocional;
- c. Reintegração de área de bem-estar – Homeostase: Caracteriza-se pelo fato do indivíduo retornar ao estado que ele se encontrava antes de se deparar com a adversidade, portanto, após o enfrentamento do problema, a pessoa recupera o equilíbrio, mas não tem aprendizado para o futuro;
- d. Reintegração com Resiliência: a reintegração resiliente ocorre quando existe um crescimento positivo capaz de gerar aprendizado após a vivência de uma situação de traumatismo, portanto, o indivíduo não retorna ao estado que possuía antes do evento, ocorre um crescimento após alguma situação adversa.

iii. Modelo de Mandala da Resiliência dos autores Wolin y Wolin (1993 apud Gonzaléz, 2016):

Os estudos dos autores foram apresentados em 1993, o modelo apresenta que os indivíduos ao sobreviverem às adversidades, desenvolvem sete características que demonstram suas condições de adaptação (GONZALÉZ, 2016):

- a. Insight ou Introspecção: significa ser honesto consigo mesmo;
- b. Independência: capacidade de estabelecer limite entre si os ambientes adversos. É a habilidade de manter distância física e emocional;
- c. Capacidade de relacionar-se: refere-se ao fato de estabelecer laços satisfatórios com outras pessoas;
- d. Iniciativa: Capacidade de cuidar dos problemas e exercer controle sobre eles;
- e. Humor: Refere-se à capacidade de encontrar a comédia em tragédia;
- f. Criatividade: Criatividade de criar ordem e beleza à partir do caos e da desordem;
- g. Moralidade: É a consciência moral, capacidade de se envolver em valores e discriminar o bom e o mau.

Figura 3 - Modelo da Mandala da Resiliência



Fonte: González (2016).

iv. Modelo proposto por Grotberg (1995 apud Infante, 2005):

O modelo de Grotberg aparece em 1995, de acordo com Infante (2005), é baseado a partir de uma perspectiva cognitiva, para a autora a interação ocorre através de fatores resilientes de níveis diferentes: suporte social (eu tenho), habilidades (eu posso) e força interna (eu sou e estou).

Grotberg apud Infante (2005) apresenta cinco pilares fundamentais para a construção da resiliência: confiança, autonomia, iniciativa, aplicação e identidade.

v. Modelo apresentado por Vanistendael (1994 apud Piaggio, 2009):

De acordo com Piaggio (2009) o modelo de Vanistendael chamado de *La Casita*, identifica que a resiliência é um processo que se constrói, possui sua representação na edificação de uma casa, sendo que suas partes identificam os elementos necessários na construção da resiliência. A base da construção está o amor e acima encontra-se a significância do indivíduo, ou seja, seus objetivos. Na edificação ainda aparecem a autoestima, o humor e as competências do indivíduo. No topo da casa estão as novas possibilidades a serem vivenciadas e incorporadas.

O modelo proposto em 1994, pode ser analisado na figura 4.

Figura 4 - *La Casita*



Fonte: Piaggio (2009)

vi. O modelo de Conner (1995).

O modelo detalha sobre a reação do indivíduo frente às mudanças e define a reação de resistência ao estresse como resiliência. Portanto, sugere que a resiliência não é simplesmente uma característica que ocorre ou não no indivíduo, mas “é uma combinação de traços que se manifesta em várias proporções, em pessoas diferentes” (CONNER, 1995, p.203).

Conner (1995) considera que, para o desenvolvimento da resiliência, as pessoas devem possuir características básicas, tais como positividade, foco, flexibilidade, organização e proatividade, manifestadas por meio de competências.

Apresenta ainda que, em um ambiente onde ocorrem contínua transição e cadência acelerada, a resiliência à mudança é, frequentemente, o fator mais importante que diferencia quem tem sucesso dos que fracassam.

Bandura (2008) reforça o modelo proposto por Conner (1995) quando comenta sobre os ajustes necessários após o enfrentamento da necessidade de mudança como um processo de auto regulação, que permite ao indivíduo refletir sobre suas ações e realizar acertos quando necessário.

É necessário identificar a mudança como uma oportunidade.

Para Conner (1995), as pessoas podem reagir ao estresse provocado pelos momentos de crise de duas maneiras, uma identifica e se orienta pelo perigo que essa mudança lhe ocasionará e o outro tipo de pessoa acredita em oportunidade de melhoria, uma motivação para alavancar resultados.

Essa motivação, é também reconhecida por Fontes e Azzi (2012), que denomina de auto eficácia o processo que faz com que as pessoas encarem as ameaças advindas do ambiente, transformando-as em oportunidade e identificando as melhores estratégias para lidar com os problemas.

Ainda sobre os tipos de indivíduos no modelo proposto por Conner (1995), o indivíduo orientado pelo perigo evita ao máximo o processo de mudança, que só será realizada tardiamente como forma de defesa e pode ser tarde demais. São pessoas que se sentem incapazes, apesar de aplicar todas suas competências para responder às necessidades que lhe surgem.

Já a pessoa orientada pela oportunidade de acordo com o modelo de Conner (1995), possui uma visão otimista, capaz de se reposicionar frente a seus objetivos, mesmo quando sentir a mesma quebra de expectativa que o indivíduo orientado pelo perigo sentiu.

O indivíduo orientado pela oportunidade aceita a mudança como um processo natural, que mesmo intenso e inesperado é um desafio a ser explorado.

- vii. A Resiliência na escola proposta por Henderson & Milstein (2005 apud Fajardo, Minayo e Moreira, 2010).

Para Fajardo, Minayo e Moreira (2010) os estudos sobre a resiliência de Henderson e Milstein (2003), apresenta seis pontos que estimulam a resiliência em instituições escolares denominada de Roda da Resiliência.

- a. Enriquecer os vínculos: procura inserir as crianças em atividades cooperativas proporcionando interação, atitudes positivas entre professores e alunos;
- b. Estabelecer limites claros e firmes: definir procedimentos claros e firmes;
- c. Ensinar habilidades para a vida: auxiliar no desenvolvimento dos alunos para enfrentar problemas e dificuldades;
- d. Proporcionar afeto e apoio: elementos importantes para a resiliência.;
- e. Estabelecer e transmitir expectativas elevadas: Metas realistas, comemoração dos resultados positivos;
- f. Proporcionar oportunidades de participação significativa: envolvimento de todos os envolvidos no ambiente escolar, inclusive os familiares.

- viii. Modelo de Crenças Determinantes (MCDs) proposto por Barbosa (2006).

Baseado na teoria Cognitiva Comportamental, da teoria dos sistemas e do olhar psicossomático, esse modelo identifica a resiliência com origem em um sistema de crenças, onde o indivíduo identifica desafios e adversidades, e suas crenças são transformados em esquemas como modelos que oferecem estrutura de sustentação cognitiva e emocional (BARBOSA, 2014).

Barbosa (2006) apresenta um modelo inicial apoiado na capacidade do ser humano em transcender, ou seja, a presença de elementos resilientes ocorrem após um momento inicial, quando o indivíduo se identifica em um comportamento de defesa, seguido de um comportamento de adaptação.

Barbosa (2006, p.33) considera o indivíduo dentro de uma dinâmica integral, “num amalgama entre a própria espiritualidade, a história, a cultura, o biológico e o psicológico” e a resiliência se apresenta como a capacidade de enfrentamento racional.

Ainda de acordo com Barbosa (2006) a resiliência é desenvolvida a partir de uma abordagem cognitiva, constituída por sete fatores: administração das emoções, controle dos impulsos, empatia, otimismo, análise casual, auto eficácia e alcançar pessoas.

Comenta ainda que o equilíbrio entre esses fatores é imprescindível para uma reação frente as adversidades.

O modelo de resiliência proposto por Barbosa (2014), portanto, ocorre como a interpretação que a pessoa faz de situações, e que determinam como ela irá receber e reagir a essa situação.

Com o propósito de agrupar crenças de maior constância e potencial, capaz de provocar forças inovadoras em um indivíduo, Barbosa (2014) realinha o modelo inicial e apresenta oito dimensões que devem ser analisadas para se identificar o nível de resiliência de um indivíduo.

Barbosa (2014) compreende que ao avaliar essas dimensões nos indivíduos, é possível evidenciar a capacidade de resiliência diante das adversidades.

Dimensões a serem analisadas de acordo com Barbosa (2014):

- a. Autocontrole – Administrar-se emocionalmente frente ao inesperado;
- b. Leitura Comportamental – Saber lidar com o estresse;
- c. Otimismo para com a Vida – Maturidade de controlar o destino da vida mesmo quando a decisão não lhe pertence;
- d. Análise do Ambiente – Condições de compreender os problemas do ambiente;
- e. Empatia – Se colocar no lugar do outro, promover o relacionamento social;
- f. Autoconfiança – Segurança nas ações propostas;
- g. Alcançar e Manter Propostas – Relacionamento de apoio como rede;
- h. Sentido de Vida – Compreender o propósito da vida se fortalecendo através da capacitação para atingi-lo.

No modelo de Barbosa (2014), o conceito de resiliência está ligado à recuperação, à adaptação positiva, à adversidade e à sustentabilidade do equilíbrio físico e emocional, e quando se analisa sobre como um indivíduo adquire as características que viabilizam o processo do indivíduo como resiliente, estes elementos permitem que a resiliência seja estudada simultaneamente sob a perspectiva de um processo dinâmico de forma adaptativa positiva e superação após a exposição à adversidade.

ix. Modelo de Hjemdal et al (2009).

Carvalho, Teodoro e Borges (2014) apresentam o modelo proposto por Hjemdal et al (2009) que, além de examinar a resiliência como um fenômeno que afeta a organização, também considera o indivíduo adulto perante fatos estressantes e acrescenta a possibilidade de análise no contexto do trabalho com o uso de um instrumento de medida.

O propósito do modelo é o de investigar as evidências da Resiliência em adultos no trabalho e nas organizações e validar sua presença.

O modelo apresentado por Hjemdal et al. (2009) tem sua origem em um modelo inicialmente proposto por Wagnild e Young (1990-1993) *apud* Carvalho, Teodoro e Borges (2014). O modelo não incluía fatores sociais.

A primeira proposta do Modelo de Hjemdal et al. (2009) identificava que era necessário também se estudar as dimensões proteção (representadas pelos atributos psicológicos) e de coesão familiar, dimensões estas que foram incluídas no modelo de 2001, totalizando inicialmente cinco dimensões: competência pessoal, competência social, suporte social, coerência familiar e estrutura pessoal.

Esse primeiro modelo foi ganhando contribuições, como a proposta de Friborg et al. (2003) *apud* Carvalho et al. (2011) que apresentou três categorias de resiliência, sendo a primeira para as dimensões: competência pessoal, competência social e estrutura pessoal; a segunda para a dimensão denominada coerência familiar e a terceira para o suporte externo, focando a dimensão suporte social.

Posteriormente o modelo recebeu a contribuição de outro grupo de pesquisadores (noruegueses e brasileiros) que acrescentaram fatores de sociabilização organizacional, como: acesso às informações, competência e proatividade, integração às pessoas, integração à organização, qualificação profissional, objetivos e valores organizacionais e linguagem e tradição (CARVALHO et al., 2011).

O modelo final proposto por Hjemdal et al (2009) se apresenta dividido em seis fatores ou dimensões que auxiliam a identificar a resiliência no indivíduo:

- a. Percepção de si mesmo: visão positiva e realista de si mesmo;
- b. Futuro planejado: visão otimista do futuro, metas claras;
- c. Competência social: flexibilidade nas interações sociais, sentir-se à vontade em ambientes sociais;

- d. Estilo estruturado: organização, estabelecimento de objetivos e prazos;
- e. Coesão familiar: qualidade da relação em família, lealdade;
- f. Recursos sociais: coesão, simpatia, encorajamento com amigos e colegas.

Com o apoio do modelo, pode-se identificar em um determinado grupo ou indivíduo uma combinação de dimensões que indicam a presença ou a vulnerabilidade de resiliência.

Dentre os principais modelos sobre resiliência, aqui serão sintetizados os conceitos de alguns, que se destacam por discutirem o termo para o indivíduo adulto:

- i. Modelo de Conner (1995);
- ii. Modelo proposto por Barbosa (2006); e
- iii. Modelo proposto por Hjemdal et al. (2009).

Os conceitos de resiliência propostos pelos autores se encontram sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Conceito de Resiliência pelos Autores dos Modelos

AUTORES	CONCEITO DE RESILIENCIA
BARBOSA (2014)	Resiliência é capacidade de equilibrar perigos e riscos psicossociais, de forma racional potencializando a compreensão dos processos inerentes a ocorrência que se apresentam para o indivíduo, através de um processo direcionado para fatores positivos, resultando na redefinição de ocorrências adversas que se findam em um comportamento.
CONNER (1995)	Resiliência é a capacidade não só de sobreviver à transformação, mas de aproveitar as oportunidades. Com a resiliência servindo de ponto de referência, o indivíduo pode influenciar as circunstâncias, se preparar e preparar outras pessoas para absorver de uma melhor forma as quebras das expectativas e apto para planejar e implementar o futuro desejado, ao contrário de se identificarem como vítimas, prosperam.
HJEMDAL (2009)	Resiliência é a adaptação positiva dos indivíduos ou demonstração de um padrão de desenvolvimento normal apesar do risco e adversidade significativos

Fonte: Barbosa (2014), Conner (1995, p.56) e Hjemdal (2009). Adaptado pela autora (2017).

2.3 A importância da Resiliência

As transformações da economia mundial e a força da concorrência globalizada estimulam e exigem novas formas de agir e com isso hodiernamente, são necessárias demanda de atitudes pessoais e profissionais e não somente competências e expertises inerentes ao cargo gerencial.

A resiliência tem sido identificada como um fenômeno de respostas positivas. De acordo com Masten, Obradovic & Burt (2002), vários programas preventivos são capazes de promover intervenções, muitas vezes, através de estratégias combinadas. Contribuindo com os estudos de Masten, Obradovic & Burt (2002), Rutter (1985) lembra que a resiliência possibilita ultrapassar barreiras de adversidades, o que poderá levar a resultados esperados e necessários.

A Resiliência aparece como sendo um agente de pró atividade que pode promover a habilidade de se reinventar, de se superar.

A Resiliência não é uma ação passiva, ela é considerada uma atitude ativa, em que ocorre uma ação que pressupõe posturas e cenários, ações que possibilitam a promoção das competências necessárias para lidar com a demanda que se apresenta ou se apresentará. Agir com resiliência é gerar competitividade.

Compreender a Resiliência e suas consequências para a gestão das MPEs se torna fundamental para identificar como seus agentes podem promover sua competitividade e sobrevivência, como exalta Carmello (2008, p. 20).

Empresas e profissionais que manifestam a resiliência são como dançarinos altamente competentes, que sabem dançar e criar passos que provocam a admiração e aplausos na plateia, independentemente do ritmo e do estilo de música que estiver tocando.

2.3.1 A importância da Resiliência para o desempenho das empresas

Adquirir um maior conhecimento sobre o que é e como a resiliência interfere nas organizações vem demonstrando significativa importância em função de pressão características da atualidade onde a vantagem competitiva é objetivo constante.

Um processo de gestão baseado em resiliência evidencia a necessidade das organizações manterem-se abertas aos processos de mudanças, observando eventos à partir de um contexto superior e heterogêneo (BLANCK, 2013).

Ainda de acordo com Blanck (2013), a resiliência é capaz de promover uma capacidade qualitativa de absorver renovação e crescimento que poderão transformar a organização.

De acordo com Lesne (2008) o conceito de resiliência, em função da noção de adaptabilidade utilizado na área de biologia, pode ser aplicado nas interações orgânicas no momento que existe demanda de se realinhar para se preservar.

A empresa precisa estar pronta para se moldar de forma rápida e efetiva para dar continuidade a sua missão, empreender ações para se ajustar aos cenários vividos e futuros. Para tanto, necessita de gestores preparados para enfrentar os problemas e não esmorecer frente aos desafios.

Carmello (2008), em seu livro que tem como assunto fundamental a resiliência para construir empresas de valor, comenta que a Resiliência entrega a organização e seus atores corporativos a possibilidade para tomar decisões e ações estratégicas que alimentam a construção do fator crítico de sucesso, já que a Resiliência tem demonstrado que, diante de um quadro de instabilidade e necessidade de mudança os gestores das organizações conseguem produzir valor com o máximo de competência.

As empresas que possuem profissionais resilientes respondem às intercorrências organizacionais, detectam as oportunidades e efetivam ações que promovem superação de atuação.

Silva, Elsen e Lacharite (2003) sustenta a importância da resiliência quando discutem suas múltiplas possibilidades de contribuição de enfrentamento do processo de adversidades com que os gestores se deparam.

Gestores são confrontados constantemente por tribulações no mundo empresarial acirrados pela globalização e fortificada pelo momento de incerteza que assola o país onde os mais sagazes sobressaem.

Marques e Boechat (2012) apresentam que as adversidades que os gestores enfrentam, fazem com que, muitas vezes eles se abalem, impossibilitando-os de efetivar uma superação.

Um dos grandes desafios destes gestores é o de conseguir adequar as organizações onde efetivam sua função, a novos modelos de gestão e estratégias empresariais para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Neste contexto, o estudo da resiliência torna-se relevante, tendo em vista a necessidade de identificar atributos nos gestores, que possam facilitar ações distintas em conformidade com o cenário em que atuam.

No mundo corporativo, a resiliência é uma característica valorizada pois, o gestor resiliente se mostra capaz de trabalhar sob pressão, encarando desafios como oportunidades.

Se valoriza o indivíduo que se adapta, que se modifica, se enquadrando ao que o contexto lhe impõe.

2.3.2. As Características dos Gestores Resilientes

Acredita-se que gestores resilientes sejam aqueles que apresentam maior capacidade para enfrentar as adversidades, transformando-se e superando-as (SILVA et al., 2003). A compreensão para esse conceito deve ser apoiada na análise das características dos gestores ditos resilientes.

Para Pinheiro (2004) a resiliência é colocada como a habilidade que uma pessoa possui para reconhecer a dor, perceber seu sentido, e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva.

Traduzir a resiliência através das capacidades dos gestores é a forma de identificar como ele responde aos desafios e adversidades que o meio lhe proporciona.

Para Yunes; Szymanski (2001) essas características podem ser vistas como ter uma atitude otimista, positiva e perseverante; manter um equilíbrio dinâmico durante e após as dificuldades e ainda pode ser uma característica de personalidade que possibilita ao gestor de uma organização superar-se às adversidades.

Para Karoly e Ruhlman (2006) a correlação de resiliência e as características dos gestores são localizadas nas atitudes positivas frente ao futuro, na maior percepção de controle e autoconfiança. Já Sirois, Davis e Morgan (2006) apresentam o controle como

característica principal, pois o senso de controle auxilia a administrar as reações necessárias em função ao mundo externo à organização.

Para Carmello (2008) o indivíduo se torna resiliente quando cresce e inova nas mudanças, antecipando as necessidades de ações críticas com coerência estratégica, portanto, com um impacto proativo com foco no futuro.

Carmello (2008) apresenta ainda que os agentes das organizações considerados com características de resiliência demonstram um conjunto de componentes, que são:

- Agentes de reflexão e comportamentos diante de desafios;
- Enfrentam de forma ativa os problemas objetivando resolvê-los;
- Criam alternativas de melhoria;
- Buscam apoio para a solução dos problemas;
- Possuem capacidade de aliviar sintomas de ansiedade e desespero.

Conner (1995), os indivíduos resilientes são capazes de recuperarem o equilíbrio de forma rápida frente aos desafios, mantém excelente qualidade e produtividade no trabalho e preservam a saúde emocional, isso acaba por possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais de uma forma mais positiva, do que pessoas que não possuem essas características. Conner (1995) lembra que a vida possui pequenas questões que, na realidade, produzem um grande efeito sobre os resultados.

Ainda de acordo com Conner (1995) os indivíduos e as organizações resilientes não desperdiçam energias e oportunidades.

Já as pessoas que possuem dificuldade de adaptação aos processos de mudança, agem dessa forma porque têm baixa tolerância à ambiguidade e têm ações binárias: sim ou não.

Essas pessoas, como gestores, veem projetos de mudança como eventos que têm o antes e o depois definido, o que não ocorre com os gestores resilientes, que evitam essa visão binária, ou seja, limitada. Mas encaram as mudanças como um fenômeno fluido, abordam-nas como um processo coerente que pode ser antecipado e gerenciado estrategicamente (CONNER, 1995).

Connor & Davidson (2003) apud Dabul (2012) apresenta dezessete características de indivíduos resilientes que podem ser vistas no quadro 5:

Quadro 5 – Características das Pessoas Resilientes

Referência	Característica
Kabasa (1979)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ver mudança ou stress como uma oportunidade •Compromisso •Reconhecimento dos limites ao controle
Rutter (1985)	<ul style="list-style-type: none"> •Obtenção de suporte de outros •Relacionamento próximo e seguro com outros •Objetivos pessoais e coletivos •Eficácia pessoal •Stress com efeito fortalecedor •Sucessos passados •Senso de controle realista/ ter alternativas •Senso de humor •Orientação à ação •Adaptabilidade à mudança
Lyons (1991)	<ul style="list-style-type: none"> •Paciência •Tolerância à negatividade
Connor & Davidson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> •Otimismo •Fé

Fonte: Connor & Davidson (2003) apud Dabul (2012, p.31)

Com relação a faixa etária dos gestores, Bauer, McAdams e Sakaeda (2005) dizem que indivíduos mais velhos possuem melhores condições de interpretar acontecimentos passados aproveitando-os para o seu crescimento, pesquisas realizadas por esses autores mostraram que quanto maior a idade, maior o grau de resiliência apresentado pelas ideias geradas e também pela independência e determinação desse gestor.

Resende et al (2010) apresenta que algumas pesquisas da área da psicologia têm mostrado que o grau de resiliência varia de acordo com a idade, apresentando que quanto maior a idade mais resiliente o indivíduo se torna.

Uma outra pesquisa realizada por Resende et al. (2010) com idosos também comprovou que quanto maior a idade, maior o nível de resiliência, promovido por características de independência e determinação. BARLACH, L; LIMONGI-FRANÇA & MALVEZZI (2008) apontam três características para o gestor ou organização resilientes:

- 1) aceitação da realidade;
- 2) a significância da vida; e,
- 3) habilidade para improvisar.

Flach (1991), identifica um gestor resiliente pelas seguintes características:

1. Autoconfiança: cujo significado é acreditar em si e no que possuem capacidade de executar;
2. Acreditar que mudanças são processos necessários e desafiantes;
3. Possuir baixa ansiedade, alta extroversão, portanto baixa timidez;
4. Autoconceito e autoestima positiva;
5. Equilíbrio emocional;
6. Objetivos e foco claros mesmo durante ameaças.
7. Independência para agir;
8. Disciplina e sentido de responsabilidade.

Flach (1991) lembra da importância dos recursos sociais para o processo resiliente, apresentando a perspectiva do gestor que auxilia, além do seu posicionamento no limite da família e da sociedade. Para o autor, o gestor deve compreender que ele é um influenciador ou mesmo um mentor e sua ação social vai além dos portões da organização onde atua.

De acordo com Coelho (2014) outra característica importante é o comportamento do gestor resiliente é a comunicação, pois é através da comunicação que se inicia a busca por uma solução aos problemas. O autor também destaca a característica da empatia para o gestor resiliente, quando se identifica o grande valor que tem para o gestor que a empatia tem, impulsionando o indivíduo para seu crescimento e desenvolvimento, sendo essa importância necessária para o indivíduo e para a vida do outro.

Ainda de acordo com Coelho (2014) verifica-se a importância da Resiliência presente nas vivências das relações dos que lideram e dos que são liderados, para possibilitar enfrentamentos, tomada de decisões coerentes, adquirir relações saudáveis e o desenvolvimento de características que favorecerão o crescimento nos aspectos pessoal e grupal, considerando, também, o cenário empresarial, institucional, em que se faz presente a gestão de pessoas.

Kilimnik et al. (2004) através de uma pesquisa de campo identificou nove competências-chave para um gestor resiliente, são elas: liderança,

persuasão/negociação, trabalho em equipe, criatividade/inação, tomada de decisão/solução de problemas, planejamento/organização, determinação/motivação, autodesenvolvimento/aprendizagem e personalidade. Para o autor é a percepção dos gestores em situação de mudança organizacional, que identifica o grau de necessidade de cada competência.

Ainda de acordo com o autor, a liderança resiliente atua como exemplo e após age definindo prioridades, organizando recursos, planejando ações a serem implantadas para após analisar os resultados e traçar planos de melhoria.

Waller(2001) identifica como características dos indivíduos resilientes a capacidade intelectual, portanto, o conhecimento e apresenta também a disposição para a sociabilidade (comunicação), a proatividade e a autoestima.

Ainda de acordo com o autor, a necessidade do conhecimento com atualizações constantes é um ativo precioso, apresentando ao gestor uma competência estratégica para sua sobrevivência no contexto organizacional.

Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) identificam entre três características da pessoa resiliente, uma “misteriosa” capacidade para improvisar que pudesse identificar como a criatividade encontrada nos gestores para encontrar soluções onde muitos não veem.

Algumas características identificadas em alguns indivíduos, denominadas como fatores de proteção, são a autodeterminação, respeito, reconhecimento, autonomia e autoestima. Já algumas características denominadas de fatores de risco se encontra a frustração, ansiedade, incapacidade de aceitar as próprias falhas, falta de domínio sobre o futuro, ou seja, se sentir impotente frente aos desafios (JOB, 2003).

A criatividade na resiliência para Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) aparece como resposta em um momento de crise, gerando soluções inovadoras. O desenvolvimento da criatividade é defendido como uma forma preventiva de potencial de enfrentamento das adversidades.

Poletti e Dobbs (2011) lembra que os gestores resilientes acabam por compreender melhor as pessoas do seu ambiente de trabalho, tendo compaixão por elas, característica muito positiva, que se denomina empatia.

Job (2003) apresenta a característica de responsabilidade do trabalho como sendo relacionada também a resiliência.

As questões mais importantes da resiliência é uma das menos exploradas, as pessoas se recompõem mais rapidamente quando vivenciam relações de respeito, empatia e comunicação aberta. É perceptível a diferença entre as equipes resilientes que estreitam as relações de confiança e respeito, a liberdade, a responsabilidade, a confiança devem ser mais que palavras expostas em reuniões. Os Resilientes preocupam-se com a construção de canais abertos de comunicação, com ambientes suficientemente maduros, honestos, com alta qualidade das relações (CARMELLO, 2008, p. 94).

No conceito de Brasil, Camargo e Rafachinho (2013) para que se possam identificar algumas características resilientes que implicam o ambiente organizacional, considerações comportamentais surgem, ressaltando a liderança e a capacidade intelectual. O gestor resiliente possui capacidade de pensar de forma holística, com olhar voltado para a proatividade. Pensar antes de agir é extremamente necessário, principalmente em situações de incertezas.

Os fatores que influenciam comportamentos no ambiente no trabalho apresentam-se por meio do gesto proativo que significa "Pensar antes de agir". A Proatividade está ligada ao planejamento e a tomada de decisões. Pois é necessário prever e antecipar um acontecimento, assumindo a responsabilidade pelos resultados finais. Uma pessoa proativa nunca fica à espera que os acontecimentos mudem espontaneamente, age nesse sentido. (CARMELLO, 2008, p, 29).

Ainda de acordo com o autor, o líder carismático irá sempre adotar uma postura positiva que demonstrará gentileza e encorajará sua equipe a enfrentar as adversidades.

Pesce et al (2005) contribui com as características dos indivíduos resilientes, apresentando-as em 3 dimensões: a inicial diz respeito a característica de determinação, persistência, disciplina; a segunda se referem a independência e determinação, ou seja, identificada pela possibilidade das pessoas resolverem de forma individualizada situações adversas; a última é a autoconfiança e de adaptação a situações problemáticas.

Para Jardim & Pereira (2007) a importância do conhecimento para o gestor resiliente é identificada no sentido de prevenir, minimizar ou superar adversidades.

De acordo com Sabbag (2017), a resiliência dos gestores engloba as seguintes características:

1. **Auto eficácia e Autoconfiança:** cujo entendimento está capacidade de transformar suas vidas e a de outros;
2. **Proatividade:** o que determina processos de iniciativa e propensão para agir mesmo em tempos de diversidades.
3. **Determinação:** persistem para a conquista dos objetivos e se dedicam mesmo sob pressão;
4. **Flexibilidade:** a flexibilidade dos gestores resilientes faz com que eles possam experimentar novas soluções, ousem em possibilidades, inovem e criem respostas diferenciadas;
5. **Otimismo:** aprendem a ser otimistas vendo sempre possibilidades mesmo nas crises;
6. **Prudência:** operam com serenidade, sem descontroles;
7. **Empatia:** gestores apresentam empatia pelos menos favorecidos, respeitando o tempo de cada envolvido no processo de mudança para que aceitem a transformação;
8. **Competência social:** atuam em ações coletivas.

A impotência frente a desafios para Cowan, Cowan e Schulz (1996 apud OLIVEIRA, 2007) na resiliência está relacionada ao fato de que o gestor que promove essa característica, terá dificuldade em alcançar resultados mais positivos, os melhores resultados podem ser obtidos através do enfrentamento e adaptação às adversidades.

Já Dotlich e Cairo (2004) apresenta que a característica comportamental de perfeccionismo em um gestor pode ser tratada como uma disfunção em um momento de estresse ou pressão, pois essa afetará sua capacidade de delegar e irá subestimar as pessoas.

Carmello (2008) apresenta que o gestor resiliente necessita de responsabilidade para se manter consciente nas situações de adversidades, independentemente do tamanho da crise enfrentada, e Barbosa (2014) que identifica que os gestores resilientes sabem trabalhar com as muitas pressões com que convivem e necessitam de responsabilidade para equilibrar necessidades e expectativas.

Keeling (2009) apresenta a importância de fatores como sensibilidade, capacidade individual, senso de trabalho em equipe e cooperação, compatibilidade,

empatia nos gestores resilientes, pois isso promove atitudes de maior absorção e cooperação por parte da equipe.

Barbosa (2014) apresenta também que a timidez não é uma característica sadia em um gestor resiliente, pois essa característica muitas vezes se encontra em indivíduos que não estão confiantes.

Algumas características nos gestores resilientes são apresentadas por Bispo (2007):

- São capazes de aprimorar suas organizações constantemente;
- Aceita as mudanças e se adapta de forma rápida;
- É capaz de se recuperar dos traumas enfrentados;
- É hábil em identificar objetivos e foco, mesmo em situações de enfrentamento de adversidade;
- Possui capacidade de agir de forma estratégica e de decidir mesmo com estão pressionados;
- É flexível promovendo soluções hábeis aos problemas;
- Emocionalmente inteligente;
- Capacidade de conseguir conscientizar seus
- Sua liderança promove colaboradores a transformar as adversidades em desafios a serem conquistados.

2.4 As MPEs e suas características: relação com a Resiliência

Existem classificações especiais para as MPEs no Brasil, baseadas no SIMPLES (Lei n.º 9.317/96) que utilizam como classificação a receita bruta anual da empresa. E a outra com base no Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei n.º 9.841/99) que se orienta pelo número de colaboradores que possuem essas organizações para determinar sua classificação (CEZARINO e CAMPOMAR, 2004).

A Lei Geral n.º 123/2006 define como microempresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresária ou simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrado e que tenha receita bruta anual como microempresa igual ou inferior a R\$360.000,00 e empresa de pequeno porte de R\$360.000,00 a R\$3.600.000,00 (TEIXEIRA, ASSIS NETO e FERREIRA, 2015).

Quadro 6 – Classificação das MPEs

INSTITUIÇÃO	SETOR	CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO PORTE DA EMPRESA	
		MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
		QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
SEBRAE (Baseado na Lei n. ° 9.841/99)	Industria e Construção Civil	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados
	Comércio e Serviços	Até 09 empregados	De 10 a 49 empregados
SIMPLES NACIONAL e Lei Geral das MPEs	TIPO JURÍDICO	FATURAMENTO	FATURAMENTO
	Empresário Individual; Sociedade Empresarial (Comercial); Sociedade Simples (Civil)	Receita Bruta Anual igual ou inferior a R\$360.000,00	Receita Bruta Anual Superior à R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00

Fonte: Pereira e Souza (2009). Adaptado pela autora (2017).

As MPEs merecem destaque mundialmente. Cabral, Silva e Magalhães (2012) apresentam que existem características básicas às MPEs que são praticamente comuns em todos os países: pouco capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, os proprietários, sócios e membros da família constantemente se fazem presentes na administração do empreendimento, poder de decisão centralizado, baixo investimento em tecnologia, dificuldades em financiamento de capital de giro. No Brasil, elas não possuem características diferentes.

Pontuar de forma específica o momento do início das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil é difícil, pois não existe um registro exato. Souza, Machado e Oliveira (2007) apresentam que as origens estão ligadas à própria História do Brasil e seu processo de colonização.

Para os autores acima citados, os portugueses criaram oportunidades lucrativas para seu povo investir no Brasil, a nova colônia, e possibilitaram que estes ficassem atraídos pelo país mantendo-o povoado, produtivo e ainda com condições de cobrar impostos que auxiliariam a pagar a defesa da nova terra descoberta.

Uma das formas de atrair para a ocupação econômica do Brasil na época deveria ser algum produto que oferecesse aos colonizadores portugueses alta rentabilidade com

excelentes condições de produção e preço final. Essa resposta se deu com a produção de açúcar, especiaria de luxo da época (SOUZA; MACHADO e OLIVEIRA, 2007).

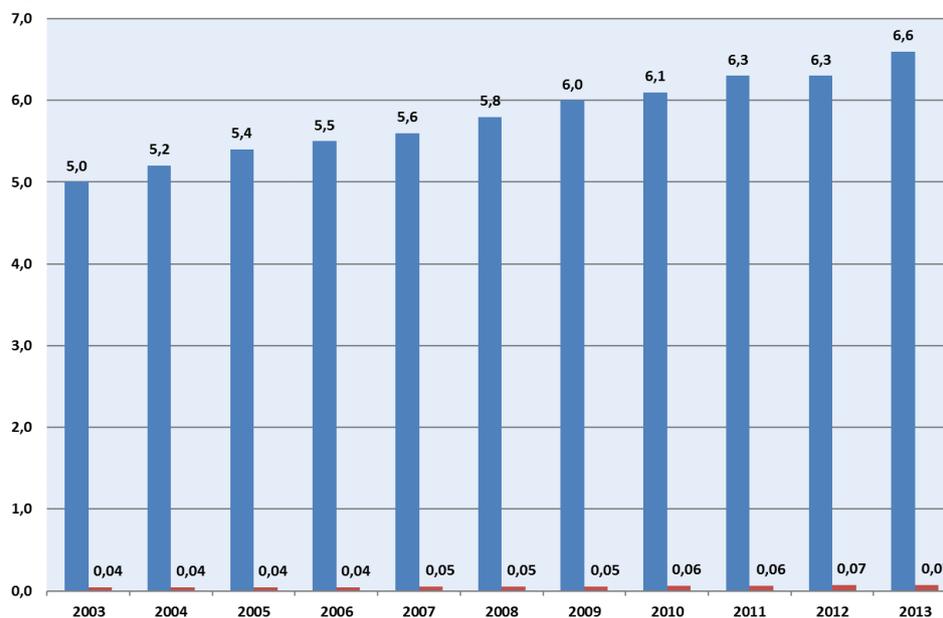
Da agricultura, os empreendimentos se expandiram para novos pequenos empreendimentos de apoio, que acabaram por desenvolver novos estados brasileiros como São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Souza; Machado e Oliveira (2007) contribuem:

Os primeiros pequenos empresários brasileiros atuavam na agricultura, transporte, manufatura, serviços e comércio. Os pequenos produtores não ficaram vivendo à margem e dependentes da grande empresa açucareira. Muito menos se dedicavam apenas às atividades secundárias e de suporte à grande empresa colonial. Na verdade, a pequena empresa participava diretamente da atividade econômica principal o que lhe conferia uma importância econômica enorme desde seu estágio embrionário. (SOUZA; MACHADO e OLIVEIRA, 2007, p. 11)

Na atualidade, os números de MPEs atingem um volume expressivo, são agentes de vantagens sócio econômicas para o país e abrangem todos os setores de atividade.

Figura 5 – Evolução do número de estabelecimentos por porte



Fonte: Sebrae – Dieese (2014)

Notas: (1) Brasil 2003-2013 (em milhões)

Notas: (2) MPE; GdE

As organizações que mais empregam no país são as MPEs, lembra Iarozinski e Caciatori (2006), demonstrando o lugar de destaque que elas ocupam e sua contribuição na renda da população brasileira.

Responsáveis por parte considerável do emprego da força de trabalho na economia, essas empresas estão marcadas pelas profundas desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e recursos próprios para investimento e de capacidades inovativas que levam a distintas estruturas de contratação e proteção do emprego no interior delas.

A alta rotatividade do trabalho e o emprego informal de baixa qualidade convivem com formas dinâmicas de contratação, muitas vezes superiores às das grandes empresas, o que mostra mais uma vez o traço heterogêneo deste segmento, que demandam políticas públicas específicas à realidade exposta pelas MPEs (Santos, Krein e Calixtre, 2012, p.07).

A importância das MPEs para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional é tão grande que a legislação brasileira, em sua Constituição Federal de 1988, (artigo 170, inciso IX) possui tratamento favorecido a este grupo de empresas.

Para Reis (2006) as MPEs movimentam o emprego informal e a economia nacional, captam profissionais e tornaram-se um recurso fundamental para a melhor distribuição de renda, mas, além disso, contribuem para a mudança social do país.

De certo modo, as MPEs possuem identidade própria, mas com algumas semelhanças (CNC.org.br):

- Estrutura organizada, simples e nem sempre de forma claramente definida;
- Reduzido número de dirigentes;
- Baixos recursos empregados;
- Fontes para capital de giro ou inovação tecnológica difícil ou escassa;
- Absorção significativa de parcela de mão de obra não especializada;
- Não dominam o setor onde operam;
- Normalmente estão subordinados às empresas de grande porte;
- Grande interdependência entre a administração e seus proprietários.

Ainda de acordo com Iarozinski e Caciatori (2006), as micro e pequenas empresas são mais sensíveis e menos estruturadas para reagirem de forma vigorosa às intempéries do mercado e não podem ser tratadas de forma semelhante aos demais tipos de empresas.

Diante disso, sua lei de número 9.841, conhecida como o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, estabelece pontos de apoio ao seu desenvolvimento, dos quais se destacam:

- Simplificação dos procedimentos burocráticos para registros bem como desenquadramentos destas empresas;
- Permissão para que MPEs possam constituir cooperativas de crédito;
- Manutenção de linhas de crédito específicas;
- Destinação de 20% dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica.

Ainda lembrando Iarozinski e Caciatori (2006), além do fato de possuírem um tamanho reduzido, as MPEs possuem características bastante definidas quanto ao baixo potencial de capital, grande participação familiar na gestão e operação do empreendimento, além de pouco investimento em inovação tecnológica.

Bonacim; Cunha e Corrêa (2009) reforçam a importância para o desenvolvimento do país, afirmam que as MPEs são fundamentais principalmente nas pequenas cidades onde elas são as principais fontes geradoras de rendas.

A evidência da importância no plano sócio econômico também é apresentada por Cabral (2012) quando comenta que, além da criação de empregos, as MPEs possuem importante participação na geração de riquezas.

Mas, apesar dessa importância, Cabral (2012) cita o grave problema das MPEs: a alta taxa de mortalidade. Esse alto índice acaba por comprometer grande parte da geração de riqueza e de empregos do Brasil.

Como já comentado e muito debatido por vários autores, apesar da relevância das MPEs, altos índices de mortalidade precoce são observados.

Esse processo é relevante de ser analisado com o propósito de ser revertido (SANTINI, 2015).

De acordo com o Sebrae (2008), a vida curta é um dos principais problemas das MPEs no Brasil, de 2000 a 2002, metade das organizações de micro e pequeno porte fechavam suas portas com menos de dois anos de vida e as principais causas apontadas giravam em torno de: falta de capital de giro, impostos elevados, falta de clientes e pressão da concorrência.

Muitos desses problemas poderiam ser amenizados com uma gestão mais efetiva.

Ainda com base nas pesquisas do SEBRAE (2008), o Brasil apresentava o seguinte cenário: a cada cem micro e pequenas empresas abertas no Brasil em 2006, 73,1% continuavam em atividade após dois anos, em 2005 o número era de 71,9%.

Mas nem sempre foi assim. No passado, de acordo com dados do próprio SEBRAE (2008), o ciclo de vida costumava ser mais curto.

Por exemplo, em 2002, 49,4% das MPEs encerravam suas atividades com até dois anos de vida.

Essa melhora está associada a uma evolução do perfil do gestor do empreendimento: maior escolaridade, maior busca de apoio, melhor planejamento e maior capacitação pessoal.

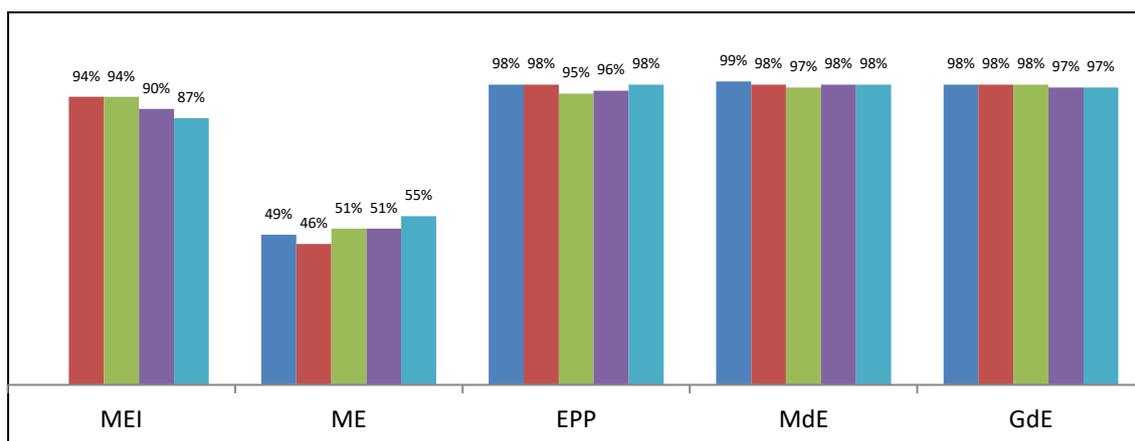
Também pode ser associada à melhora do ambiente do empreendimento, estabilidade de preços e ampliação de políticas de apoio às MPEs (SEBRAE, 2008).

De acordo com SEBRAE (2014), atualmente o Brasil vem apresentando um retrato diferente tanto na taxa de sobrevivência das MPEs (que se opõe à taxa de mortalidade), como no aumento na criação de MPEs.

A possibilidade se dá graças à criação de políticas públicas que favoreceram os processos, como: a criação da Lei Geral das MPEs em 2006, a Lei do MEI em 2009 e a ampliação dos limites de faturamento do simples em 2012.

Mas, mesmo assim, estudar os eventos que ainda continuam causando o fechamento das MPEs é importante, pois quando se compara a taxa de mortalidade das empresas de menor porte com as de maior porte a diferença é muito significativa, como será visto na figura 6.

FIGURA 6 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS POR PORTE



Fonte: SEBRAE (2016). Adaptado pela Autora (2017)

Notas: (1) MEI: Microempreendedor individual; ME: Microempresa; EPP: Empresa de Pequeno Porte; MdE: Média Empresa; GdE: Grande Empresa.

Notas: (2) [Empresas Constituídas em 2008](#); [Empresas Constituídas em 2009](#); [Empresas Constituídas em 2010](#); [Empresas Constituídas em 2011](#); [Empresas Constituídas em 2012](#).

A figura 6 retrata a taxa de sobrevivência de empresas medidas a cada dois anos, constituídas de 2008 a 2012. Nota-se que a taxa de sobrevivência das EPP se aproxima das MdE e GdE, já as ME possuem uma média de 50,4% no período de 2008 a 2012, o que demonstra que metade das empresas abertas são fechadas no período de 02 anos de existência.

Segundo Santini et al (2015), os fatores que expressam a diferença nítida das taxas de mortalidade das grandes empresas com as MPEs são principalmente:

- A opressão das empresas de grande porte;
- Obstáculos para o alcance de recursos financeiros;
- Gerenciamento de capital de giro;
- Elevada carga de tributos e, principalmente;
- Pouca competência do Gestor para o gerenciamento do empreendimento.

Importante salientar que não é um único fator que pode ser considerado como o agente causador da alta taxa de mortalidade das MPEs, mas sim, um conjunto de fatores.

De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), as empresas que encerraram suas atividades no período de 2008 a 2014 apresentaram os principais motivos:

- As despesas com impostos e juros;
- Dificuldade em duelar com a concorrência pela conquista e manutenção de seus clientes;
- Problemas financeiros;
- Problemas de gestão e de administração.

Teixeira; Assis Neto e Ferreira (2015) ressalta que apenas algumas empresas conseguem sobreviver por longo tempo no mercado, dada a concorrência liderada por grupos empresariais que dominam o mercado e deixam pouco espaço e difíceis negociações para as MPEs, mas um dos fatores centrais é apresentado pela falta de planejamento.

No Brasil, o crescimento e a permanência das microempresas e pequenas empresas no mercado competitivo é bastante difícil. Para o gestor que está à frente do empreendimento são requisitados criatividade, força mental e em função disso ele acaba deixando de acompanhar os controles e os processos administrativos e financeiros, foca muito em processos comerciais para obtenção rápida de dinheiro sem se preocupar, muitas vezes, com a capacitação e análise de mercado.

Essa falta de estrutura pode ser um forte causador de sua morte precoce, pois de acordo com Iarozinski e Caciatori (2006) o desconhecimento de técnica de administração e a falta de recursos financeiros são alguns dos fatos que elevam a taxa de mortalidade das MPEs brasileiras.

Pesquisas do SEBRAE (2008) colaboram acrescentando que a mortalidade precoce das pequenas empresas pode ser justificada por um conjunto de fatores como:

- Falta de comprometimento do empreendedor;
- Inexistência de planejamento;
- Deficiências no processo de gestão empresarial;
- Falta de políticas públicas de apoio;
- Problemas de situação econômica.

Para Reis (2006, p. 15) o processo de gestão das MPEs é imprescindível para o sucesso destas:

Só é possível administrar o que se pode medir, e para medir é necessário conhecer, assim é de vital importância para um empresário dominar os processos de gestão, acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, adotando ferramentas e procedimentos de controle, permitindo o gerenciamento estratégico de suas ações e possibilitando uma visão clara do desempenho de seus processos, produtos e serviços junto aos clientes internos e externos, ou seja, aprender a empreender.

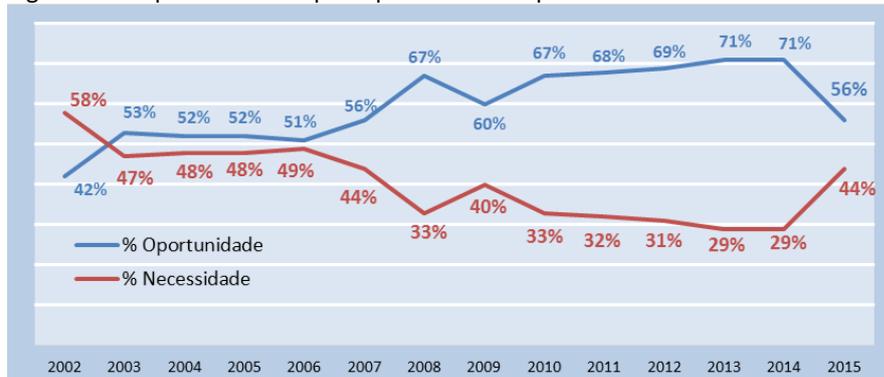
Cabe então aos gestores dessas organizações uma postura estratégica que possibilite a alavancagem e permanência das MPEs.

Para o Sebrae (2008), as MPEs, em sua maioria, são criadas por necessidade, quase sempre sem um planejamento adequado. No início dessas empresas, são constantes os problemas administrativos e, a médio e longo prazo, o que mais interfere no futuro e sobrevivência delas, são as decisões equivocadas tomadas por seus gestores.

Para Vale; Corrêa e Reis (2014), os empreendedores regidos por oportunidade são os que identificam a carência de um produto ou serviço no mercado, sendo capazes de explorar essa lacuna. Já os empreendedores por necessidade são caracterizados por se arriscarem no mercado sem identificar uma oportunidade, neste caso, são influenciados pela sua necessidade de sobrevivência.

Em 2009, houve um aumento expressivo da abertura de empreendimentos por necessidade, um salto de 33% para 40% e o índice de 67% caiu para 60% com relação aos empreendedores por oportunidade (GEM, 2015), conforme se observa na figura 07.

Figura 7 – Empreendedores por Oportunidade e por Necessidade no Brasil 2002-2015



Fonte: GEM 2015

Para o Monitor de Empreendedorismo (GEM, 2015), esses números são o reflexo da recessão econômica vivida pelo país no período, fato que torna a aparecer em 2015, com a atual situação brasileira.

Como apontado pelo Sebrae (2008), a abertura de empresas sem a devida estrutura acaba por agravar os números de mortalidade das MPEs, em pesquisa realizada pelo órgão fica constatado esse fato.

Quadro 6 – Perfil das empresas Ativas e Inativas

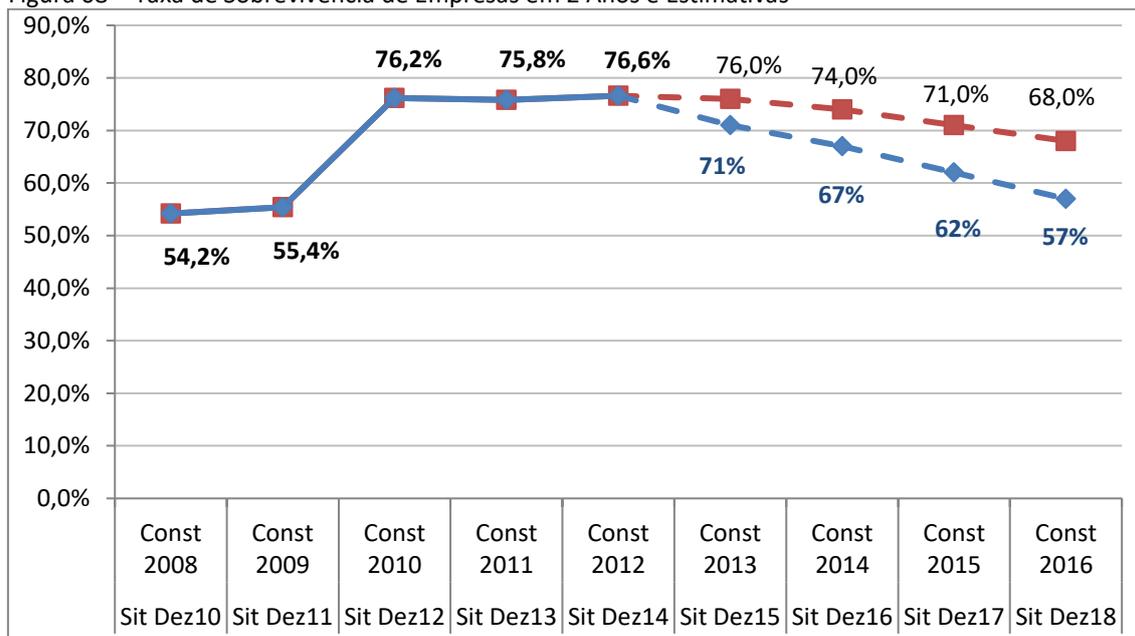
	Empresas sobreviventes	Empresas fechadas
ANTES DA ABERTURA:	Era empregado no mesmo ramo	Estava desempregado
	Abriu por oportunidade	Abriu por necessidade
	Desejava ter o próprio negócio	Abriu por exigência de cliente/fornecedor
PLANEJAMENTO/ RECURSOS	Planejou por mais tempo (11 meses) e com mais qualidade	Planejamento deficiente (8 meses)
	Negociou prazos com fornecedores	Não negociou prazos com fornecedores
	Obteve empréstimo em bancos	Não obteve empréstimo em bancos
GESTÃO DO NEGÓCIO	Aperfeiçoava produtos com frequência	Não aperfeiçoava produtos
	Investia na capacitação da mão de obra e dos sócios	Não investia na capacitação da mão de obra e dos sócios
	Estava sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do setor	Não se atualizava
	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas	Não fazia acompanhamento rigoroso receitas/despesas
	Diferenciava produtos e serviços	Produtos sem diferencial
CAPACITAÇÃO	Fez curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa	Não fez nenhum curso sobre gestão do negócio

Fonte: SEBRAE (2016)

Observa-se na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016) a importância do gerenciamento do empreendimento para que este sobreviva. Portanto, constata-se que os incentivos governamentais para aberturas de empresas não acarretarão resultados se não for investido na figura do empreendedor.

A seguir, a figura 08 apresenta a taxa de sobrevivência das MPEs constituídas de 2008 a 2012. Um dado bastante preocupante a ser observado é a estimativa tanto do cenário otimista quanto do cenário pessimista da sobrevivência das MPEs nascidas a partir de 2012. Ao se observar, a partir 2014, ocorre neste período, uma queda da sobrevivência em aproximadamente 10%, das empresas recém constituídas fato que pode estar sendo provocado pela instabilidade econômica.

Figura 08 – Taxa de Sobrevivência de Empresas em 2 Anos e Estimativas



Fonte: SEBRAE (2016). Adaptado pela autora (2016).

Drucker (1984) lembra que o sucesso de uma empresa pode não ser permanente, já que são criadas por pessoas que tem vida finita e deve, portanto, sobreviver além do tempo do seu fundador, contribuindo com a economia e com a sociedade. Para o autor, essa é uma das tarefas básicas que cabe ao empreendedor e o sucesso é o teste definitivo da sua administração.

Em virtude da importância das MPE, é necessário isolar os aspectos causadores de sucesso ou fracasso para melhor compreensão dos fenômenos que interferem na sua vida econômica. Em qualquer conjuntura econômica, a criação de empresas é uma aventura e um desafio de alto risco. Em vista disso, o empreendedor precisa dispor de capacidade para assumir riscos e enfrentar as dificuldades implantando inovações constantes no negócio (SANTINI et al., 2015).

2.4.1 A gestão nas MPEs

Diariamente surgem para as MPEs desafios que podem ser transformados em oportunidades. Para que isso ocorra, elas necessitam manter-se atualizadas, possuir colaboradores competentes e adotar ações inovadoras para atender às necessidades

dos clientes através de processos que melhorem sua competitividade. Portanto, não são ações isoladas, mas ações estratégicas de gestão.

De acordo com Lírio (2011), são os gestores das organizações as pessoas essenciais no processo de crise. Eles necessitam ter flexibilidade para buscar soluções inovadoras para que essas empresas possam enfrentar os desafios.

A gestão na organização é de extrema importância para que a empresa atinja seu objetivo, de acordo com Lima, et al. (2013, p.05):

...promove a compatibilidade da condição dessas empresas com o ambiente externo, a busca de vantagens competitivas, a formação de estratégias e o desenvolvimento da visão. Esta consiste na imagem mental de um futuro desejado a realizar, que oferece aos membros das MPEs, a começar pelos dirigentes, a principal orientação estratégica que motiva e direciona seus esforços presentes na construção de um futuro desejado para os negócios.

Fernandes (2011) apresenta o conceito de gestão como sendo um processo administrativo para organizar recursos tangíveis e não tangíveis com o propósito de se atingir os objetivos da empresa, de forma transparente, ética e responsável e com o apoio de seus colaboradores.

Gestão é o processo que procura identificar os princípios e as funções principais que os dirigentes de uma organização podem utilizar para alcançar um desempenho superior (BATEMAN e SNELL, 1998). Isso não é diferente para as micro e pequenas empresas, o que difere é a dificuldade em conquistar tal desempenho.

Para Gonzalez-Millan; Rodriguez-Diaz e Moreno-Corredor (2014) o conceito de gerenciamento está apoiado ao processo de administrar da melhor forma os recursos do empreendimento através de elementos essenciais como planejamento, organização, direção e controle.

De acordo com o Sebrae (2016), as MPEs, no mundo e no Brasil, possuem características próprias, pois, devido ao seu porte, acabam sendo mais ágeis e flexíveis e têm a possibilidade de se adaptar com mais facilidade quando comparada com as grandes organizações. Contudo, em função das limitações, como baixo poder de barganha e ganhos em escala, não podem utilizar dos mesmos modelos de gestão, pois nesses tipos de empresas se encontram cenários diferenciados como: maior capacitação dos recursos humanos e melhor acesso à tecnologia.

Magalhães (2012) corrobora ao apresentar que é pela gestão de uma organização que é definido o planejamento do propósito e que se escolhem os melhores caminhos para atingi-los. Isso possibilita à empresa transpor possíveis intercorrências que possa encontrar. O autor lembra também que é através do processo de gestão que a organização poderá melhorar sua competitividade e sua lucratividade e isso pode fazer a empresa ficar distante das estatísticas de mortalidade.

De acordo com Souza e Qualharini (2007), existem dois principais pontos que devem ser considerados na gestão das MPEs para evitar as falências precoces:

- Pouco respaldo econômico
- Reduzido nível hierárquico, o que acaba centralizando muitas atividades no gestor.

Essa centralização dificulta a construção de uma gestão ampla e de longo prazo. Ainda de acordo com Souza e Qualharini (2007), as empresas de grande porte possuem melhor infraestrutura, recursos diversos, melhor acesso a informações e, portanto, excelente condição de realizar um gerenciamento diferentemente das pequenas que acabam presas no cotidiano.

Os gestores das MPEs devem, portanto, possuir características que sejam capazes de alinhar e adaptar suas organizações às necessidades de mudanças que as afetam, identificar e gerenciar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades para possibilitar mais competitividade.

Magalhães (2012) lembra que, para conseguir enfrentar as mudanças impostas ao mundo corporativo, as empresas necessitam desenvolver a capacidade de aprender, de gerenciar a mudança em si mesmas.

Para Oliveira et al. (2015, p.122) a gestão das MPEs deve ser guiada por:

... princípios da liderança de custo que focam ganhar vantagem competitiva por meio da redução dos custos econômicos para abaixo da linha dos principais competidores e fornecer um bem ou serviço de valor para o cliente. Considerando as atividades na cadeia de valor, dentre as fontes de vantagens de custo, discorre sobre a conexão entre as diferenças no porte da empresa e economias de escala, mencionando o inter-relacionamento entre o volume de produção e variáveis como máquinas e equipamentos utilizados no processo de

operação, o custo da planta, especialização dos funcionários e custos indiretos. Ademais, é necessário mencionar que, sob a perspectiva da economia de escala, na medida em que o volume produzido cresce, o custo por unidade decresce até alcançar um ponto ótimo, para que comece a ocorrer as chamadas diseconomias. Quanto à curva de aprendizagem, discorre como esta se relaciona com a economia de escala, vantagens de custo e vantagem competitiva, podendo o instrumento se apresentar como um expressivo indicador de desempenho.

Segundo Castro e Santos Júnior (2015), não existe um único tipo de ação gerencial que seja capaz de determinar o sucesso organizacional. A excelência ocorre em função de ajustamento estrutural contínuo em reflexo ao que o ambiente e as contingências impõem nas tarefas administrativas. Cabe então a esse gestor saber interpretar as mudanças ou possibilidades de mudanças ambientais e capacitar a empresa, através de um estilo de gestão adequado ao contexto, de uma possibilidade de reduzir as incertezas e de adaptar a estrutura da organização.

No caso das MPEs, a mudança acaba sendo gradual em função das limitações financeiras disponíveis, ocorre muitas vezes como consequência da pressão do mercado externo (OLIVEIRA et al., 2015).

Para Ladeira et al. (2016) o desempenho das organizações depende da capacidade demonstrada por elas em serem mais pró ativas do que já foram no passado, Pensar de forma mais crítica quanto ao futuro, indicar as capacidades do seu processo de negócio e o processo de decisão de gestão representarão as condições de sucesso no futuro.

Vasconcelos et al. (2015) afirma que uma organização com gestores resilientes é capaz de realizar inovação técnica, promover mudança transformacional ao realinhar as competências de seus colaboradores, além de ser capaz de inovar, ao fazer com que a organização responda de forma rápida, eficiente e eficaz ao macro ambiente, o que gera vantagem competitiva.

Na atualidade, quanto mais resiliente for o gestor, mais será a vantagem competitiva, sua capacidade de lidar com as intercorrências nas organizações, uma vez que o gestor resiliente é capaz de lidar com crise de forma criativa e flexível.

2.5 A relação da resiliência com a gestão das MPEs

Não são poucas as organizações que incentivam seus gestores a se manterem ou se capacitarem para serem flexíveis e integrados com o ambiente externo, para terem um desenvolvimento eficiente mediante as contínuas transformações.

O avanço da tecnologia, a automação, a microeletrônica e a robótica, redefiniram a divisão do trabalho, impondo uma nova visão e dando origem a formas inovadas de gerenciamento que buscam, simultaneamente, produtividade e qualidade a baixos custos. Crescem vertiginosamente a terceirização, a quarteirização e os contratos temporários, em busca da flexibilização no uso do trabalho. Novas características foram incorporadas à função: qualificação e poli funcionalidade, visão sistêmica do processo produtivo, rotação das tarefas e flexibilização (JOB, 2003 p. 31).

Moraes, Resende e Leite (2007, p. 02) colaboram com isso apresentando:

A competitividade do mercado, a constante falta de tempo e a estafante jornada de trabalho têm levado muitos gestores e colaboradores a um nível altíssimo de superação de seus limites. Esses continuarão a trabalhar sob uma pressão muito forte para que possam atingir os resultados traçados. E o que se espera é que consigam suportar bem esta pressão, sem que sofram danos físicos ou psíquicos, pois as mudanças são cada vez mais frequentes no cenário organizacional.

Ainda de acordo com Moraes, Resende e Leite (2007), investir em gestores resilientes nas MPEs é uma questão de sensatez e prudência, tendo em vista a necessidade destas organizações em valorizar cada oportunidade em situações mais adversas e de riscos. Somente com profissionais resilientes essas empresas terão condições de responder de forma inteligente nas competições com as concorrências, equilibrar tensão e habilidade de combater e adquirir cada vez mais aprendizado.

No campo da administração, pode ser observada a interferência do gestor resiliente nas MPEs, com o apoio do conceito defendido por Baxter (1982) *apud* Moraes, Resende e Leite (2007) onde a resiliência tem um significado dinamizador e a adversidade não pode ser considerada uma ameaça, mas uma provocação para

alavancar resultados. O autor acredita que o indivíduo é capaz de administrar sua subjetividade ao se renovar e se adaptar às novas necessidades quando elas surgem. Desta forma, pode-se ver o gestor resiliente possibilitar as organizações com uma melhor competitividade para promover a MPE com um maior tempo de vida.

Percebe-se, portanto, que uma organização resiliente não é aquela que apenas irá sobreviver frente às turbulências que lhe são impostas, mas aquelas que conseguem prosperar, tirar proveito da experiência dos seus gestores em período de necessidade de mudança e identificar oportunidades.

Teixeira e Queiroz (2013) lembram que uma organização só se desenvolve em virtude das mudanças tecnológicas que precisam ser absorvidas internamente por elas. Para tanto, a forma como são geridas possibilitará ou não seu desenvolvimento.

Ainda de acordo com os autores, ao mesmo tempo em que novas tecnologias vão sendo descobertas, ocorre o desafio de fazer com que o indivíduo à frente das organizações passe a pensar e agir cada vez mais rápido. Esses são os chamados sujeitos resilientes.

Desenvolver a resiliência é fundamental para enfrentar os desafios pessoais e profissionais e também para ser bem-sucedido frente à pressão por resultados, às mudanças e crises constantes.

De acordo com Lobato (2016), uma gestão resiliente abrange uma perspectiva sistêmica das funções mais estratégicas da organização e promove um equilíbrio tanto interno quanto externo.

Ainda citando Lobato (2016, p. 02), ele apresenta uma proposta para um modelo de organização resiliente:

O modelo resiliente pode ser entendido como o processo contínuo e circular que visa manter a empresa como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Esse processo abrange o cumprimento de uma série de etapas por parte do gestor. Essas etapas envolvem a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a formulação, a execução e controle da gestão. O esquema de implantação depende da aceitação da mudança como oportunidade, sem terrores nem pânico funcional, porque tais fatos seriam desastrosos para a organização a ser estudada ou transformada. A construção de subsistemas dentro da empresa requisitaria também um achatamento do organograma, que diminuiria a sua verticalização em direção a um desenvolvimento

horizontal, em que várias funções correlatas seriam incorporadas para posterior religação com outras, diminuindo as pressões de gerenciamento que conduzem à burocratização e à incompetência.

Lobato (2016) apresenta oito fatores críticos que interferem no processo: atuação global (a globalização interfere na sobrevivência dos mais fortes); pró atividade com foco participativo (compreender seus pontos fortes para transformar isso em oportunidades após ter considerado as necessidades dos clientes); criatividade e inovação (reconhecer e desenvolver); aprendizagem contínua (caminho único para atingir vantagem competitiva e alcançar eficiência e eficácia); organização em unidade estratégica de negócio (unidades descentralizadas, diversificadas em termos de serviços e produtos oferecidos); espiritualidade (compreensão da importância dos propósitos comuns); sustentabilidade (prática da responsabilidade sócio ambiental organizacional) e alinhamento estratégico (de acordo com o ambiente de negócio e sistema baseado em indicadores de desempenho).

Vasconcelos et al. (2015) apresenta a resiliência nas organizações como uma forma de lidar com a rápida recuperação e adaptação em um processo de mudança de forma a atingir um estágio de desenvolvimento mais eficiente.

Identificar a mudança como um fenômeno e estudar quem gerencia essa mudança apoiaram Conner (1995) a determinar o fator mais importante nesse processo, a resiliência. Para o autor, é a resiliência presente em alguns gestores que os fazem capazes de absorver altos níveis de mudança. Na perda de controle que muitas vezes ocorre em um processo de mudança e de instabilidade organizacional, a presença da resiliência nos líderes, tende a deixá-los mais fortes com suas experiências em vez de os fazerem se sentir esgotados.

Gestores resilientes são capazes de reduzir os riscos de uma mudança, pois são mais capacitados para avaliar sobriamente todo o processo. Não desperdiçam recursos e não são apanhados despercebidos, pois analisam constantemente o ambiente onde estão inseridos (CONNER, 1995).

Carneiro (2015) constatou que a cobrança por profissionais adaptáveis e resilientes faz-se presente nos discursos empresariais e que existe uma convergência de

demandas destes profissionais, nas quais a resiliência é uma característica essencial ao perfil do gestor contemporâneo.

Carvalho (2014) afirma que estudos de resiliência no contexto organizacional são relativamente recentes. O interesse vem aumentando desde os anos 2000, quando autores como Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008); Vergara (2008); entre outros, discutem a resiliência no ambiente de trabalho.

Um dos grandes desafios das MPEs, como já visto, se refere a uma gestão que as direcione na obtenção de resultados superiores.

Ribeiro et al. (2011) apresenta a influência do processo da resiliência nas organizações quando ocorre a superação das condições hostis impostas pelo ambiente competitivo dinâmico. O autor confirma a importância da influência nos momentos de transição, mudanças e incertezas, sendo que esses eventos são capazes de produzir elevado nível de estresse nos gestores.

Para Job (2000), o nível de resiliência tanto para as organizações como para os seus gestores, atua em uma velocidade capaz de proporcionar a estes a absorção das mudanças forçadas pelo ambiente. Pode assimilar as transições de modo eficiente e fazer com que a mudança seja planejada e habilmente executada.

Ainda de acordo com Job (2000), o processo de mudança nas estruturas organizacionais faz com que as pessoas se sintam suscetíveis e desconfortáveis, além de confusas, ansiosas e estressadas, a resiliência será reconhecida na reação frente ao processo de comoção de resposta da mudança.

“O mecanismo pelo qual a resiliência facilita a adaptação é descrita também como a habilidade de identificar o que é estressante, avaliar realisticamente a capacidade de ação dos outros e a eficiência em resolver problemas” (JOB, 2003, p. 55).

Cimbalista (2006) argumenta que as organizações contemporâneas exigem colaboradores capazes de enfrentar a pressão por metas e desempenho. Para o autor, somente as empresas competitivas, que conseguem superar a concorrência, sobrevivem. Elas exigem o melhor desempenho do gesto, que é responsabilizado pela flexibilidade e estratégia da empresa.

Atualmente, novos modelos de gestão requerem gestores focados na inovação, o que proporciona que toda a organização se torne criativa. O desafio dos gestores é o de manter sua equipe motivada, mesmo em um ambiente de pressão constante.

Para Aylmer (2010) existe pressão organizacional tanto no aquecimento quanto na retração do mercado, pois quando o mercado aquece, os gestores das organizações se sentem pressionados em tentar atender às oportunidades que se apresentam. Já, se o mercado desacelera, a pressão aumenta ao tentar viabilizar o equilíbrio financeiro e econômico do empreendimento. Cabe então a esses gestores a capacidade de aprender a lidar com a pressão constante.

O autor acima citado lembra que o estresse é parte integrante do mundo corporativo e deve ser transformado em algo positivo para o processo gerencial.

Conforme Almeida e Santos (2015) a capacidade de se adaptar às necessidades impostas pelo mercado, remete ao perfil de um gestor resiliente, capaz de protagonizar o processo de mudança da organização. São gestores que fazem a diferença. Os eventos estressores serão capazes de maximizar o desempenho dos gestores promovendo o máximo de competência e inteligência em suas ações.

Fernandes (2011) apresenta que o mercado deve buscar gestores cujas competências contenham a coragem de arriscar e de identificar novas habilidades mediante necessidades. O perfil desse profissional contribuirá para promover organizações que aprendem, frente a mudanças socioculturais e tecnológicas, características como perseverança, determinação, flexibilidade, positividade, organização, criatividade, inovação e foco. De acordo com o autor, são qualidades de um gestor resiliente que facilitaram a empresa a driblar a competitividade na atualidade.

Para o Monitor de Empreendedorismo Global (GEM), em sua pesquisa 2015:

A criatividade e a resiliência são citadas como características dos brasileiros que favorecem o empreendedorismo, mesmo em uma conjuntura marcada pela incerteza. Na opinião dos especialistas, há no Brasil amplo acesso a informação sobre negócios e empreendedorismo. Há conteúdo de qualidade gratuito disponível na internet, além de variados eventos e organizações de fomento e apoio ao empreendedorismo, o que tem contribuído para a disseminação do conhecimento, favorecendo a minimização de riscos do negócio.

2.6 Métodos de Medidas: Dificuldades e Instrumentos existentes

Compreender como as pessoas conseguem resolver seus problemas dentro do contexto organizacional tem sido alvo de constantes pesquisas na atualidade. Cada vez

mais, os indivíduos precisam se conhecer melhor, bem como, conhecer também outras pessoas com as quais convive.

Como já discutido neste trabalho, Job (2003b) argumenta que as pessoas possuem diferentes formas na qual conseguem absorver e se adaptar às mudanças, que se limitam pelo nível de resiliência existente.

Ainda de acordo com Job (2003b), uma mudança pode ser identificada como positiva ou negativa não somente pelos resultados, mas também pela influência com que os indivíduos poderão atuar sobre a situação.

As formas que possibilitam mensurar o grau de resiliência nos gestores de uma empresa, favorece seus administradores realizar medidas que auxiliem a minimizar o impacto negativo das mudanças sobre os indivíduos.

Para Grotberg (2005) e Rutter (1985) a resiliência se caracteriza como um processo que pode ser aprendido e desenvolvido. Desta forma é de grande importância identificar os instrumentos que possibilitem sua avaliação orientando ações e esforços para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento da resiliência.

Vários são os instrumentos desenvolvidos com o propósito de medir a resiliência, mas entre eles existe diferenças que podem estar ligadas ao tipo de público a que se destina ou mesmo, por ter aplicação limitada (CONNOR & DAVIDSON, 2003).

Entre as várias escalas direcionadas à mensuração da resiliência, pode-se citar:

- ✓ *Resilience Scale* (WAGNILD & YOUNG, 1993);
- ✓ *Personal Resilience Questionnaire* (CONNER, 1995);
- ✓ *Ego Resilience* (BLOCK E KREMEN, 1996 apud MINELLO, 2010)
- ✓ *Organizational Resilience Inventory* (HORNE & ORR, 1998);
- ✓ *AQ Profile* (STOLTZ, 2000 apud LANGVARDT, 2007) ou QA (Quociente de Adversidade);
- ✓ *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-Risc) (CONNOR & DAVIDSON, 2003);
- ✓ *Adolescent Resilience Scale - ARS* (Oshio, Kaneko, Nagamine e Nakaya, 2003);
- ✓ *Resilience Scale for Adults* (Friborg, Hjemdal, Rosenvinge, e Martinussen, 2003);

- ✓ *Brief-Resilient Coping Scale - BRCS* (Sinclair e Wallston, 2004);
- ✓ *Dispositional Resilience Scale (DRS-15, 2008)*.
- ✓ *Organizational Resilience Potencial Scale – ORPS* (SOMERS, 2009);
- ✓ *Resilience Assessment Questionnaire (Organisation Health Psycholgists, 2011)*;
- ✓ *People Analytics (2013)*.

E algumas escalas brasileiras:

- ✓ Job (2003), também pesquisador brasileiro, apresenta a Escala de Resiliência Job & Job a partir dos padrões de resiliência identificados por Polk (1997).
- ✓ Sabbag (2017) apresenta escala desenvolvida e validação no Brasil, adaptada à realidade do país.

Aqui algumas das Escalas serão exploradas:

i. *Resilience Scale* (WAGNILD & YOUNG, 1993)

Originalmente criada nos Estados Unidos da América, por Wagnild e Young (1993) para aferir níveis de resiliência. Inicialmente foi realizado um estudo com mulheres que descreveram como se sentiam perante eventos negativos. Nas respostas foram identificados fatos: serenidade, perseverança, autoconfiança, sentido da vida e autossuficiência. Esses itens foram inseridos em uma escala, com escores que variavam de 25 a 175 pontos, sendo os escores mais altos o reflexo de uma elevada resiliência.

ii. *Personal Resilience Questionnaire* (CONNER, 1995)

As dimensões que caracterizam o modelo de Conner (1995) são apresentadas em cinco características básicas, para cada uma, existe uma lista de atributos que auxiliam a identificar o indivíduo.

Característica Positividade: Vida Desafiadora e Cheia de Oportunidades

- a. Interpreta o mundo como dinâmico;
- b. As mudanças são desconfortáveis, mas levam às oportunidades;
- c. Acredita em lições importantes a serem aprendidas;

- d. Vê a vida como recompensadora.

Característica Foco: Visão clara do que se quer atingir

- a. Visão do propósito e da orientação para o sistema.

Característica Flexibilidade: Responde a incerteza de forma adaptável.

- a. Acredita que a mudança pode ser gerenciada;
- b. Precisa de pouco tempo para se recuperar do choque provocado pela mudança;
- c. Assume para si o processo da mudança;
- d. Modifica suas próprias referências e suposições quando necessário;
- e. Demonstra paciência e compreensão ao lidar com as mudanças.

Característica Organização: cria estruturas para auxiliar a administrar a ambiguidade.

- a. Identifica situações confusas;
- b. Determina e negocia prioridades;
- c. Gerencia tarefas;
- d. Consolida esforços de projetos;
- e. Reconhece quando precisa de ajuda.

Característica Pró ação: antecipa mudanças em vez de evitá-las.

- a. Consegue identificar quando a mudança é necessária e vantajosa;
- b. Com base em experiências importantes, aplica em situações semelhantes;
- c. Influencia e resolve conflitos;

Usa recursos de forma criativa e obtém vantagens.

Sintetizando, indivíduos resilientes são os que exibem senso de autoconfiança e segurança, com visão clara do que querem, demonstram flexibilidade ao reagir às incertezas, elaboram processos estruturados para gerenciar a incerteza e aceitam a mudança, ao invés de se esconderem delas (CONNER, 1995).

- iii. Ego Resilience (Block e Kremen, 1996 apud Minello, 2010)

De acordo com Minello (2010) a escala foi proposta por Block e Kremen (1996) que avaliaram a resiliência psicológica a partir da capacidade do ego em lidar com intercorrências, os estudos concluíram que a capacidade resiliente não é um processo estático e está relacionado ao momento vivido. Ainda de acordo com os autores, a resiliência é definida como a habilidade do indivíduo para se controlar, a pessoa tende a ser resiliente quando enfrenta situação onde necessita se adaptar, é baseada em uma escala Likert de 14 itens em 4 fatores: otimismo, autonomia, relacionamento interpessoal e insight.

- iv. *AQ Profile* (STOLTZ, 2000 apud LANGVARDT, 2007) ou QA (Quociente de Adversidade).

Paul Stoltz (2001) apresenta em seu instrumento a forma para identificar os itens que mais influenciam a eficácia humana, denominado de modelo do quociente de adversidade (QA).

Para Langvardt (2007) os modelos de QA são apreendidos e programados no cérebro no período da juventude, na observação das dificuldades da vida, estabelecendo seu próprio modelo de reação.

Stoltz (2001) elaborou o conceito de QA como um padrão preciso, mensurável e inconsciente de como reagimos à adversidade, para o autor, quanto mais alto o QA, maior a possibilidade de flexibilidade frente adversidades e obter ótimos resultados, mas quanto mais baixo o QA da pessoa, maior será a possibilidade de desistir ou mesmo se abater e evitar situações complicadas.

Ainda de acordo com Stoltz (2001) o QA é mensurado e avaliado através do Perfil de Reação à Adversidade (PRA) por quatro dimensões: Controle, Participação, Alcance e Resistência, são essas dimensões que irá identificar como o indivíduo reage aos obstáculos que lhe surge. O PRA apresenta quatorze situações problemas com quatro questões cada. Na somatória final os valores são estabelecidos entre 40 a 200 pontos identificando que quanto mais distante da média estiver a resposta, maior será o impacto desse indivíduo frente as adversidades, portanto, quanto mais forte for a AQ, melhor o indivíduo responderá à adversidade e menos episódios da vida terão um impacto sobre seu desempenho e até mesmo sobre sua saúde e, quanto mais fraca for a AQ, mais difícil será manter o otimismo.

- v. Connor-Davidson *Resilience Scale* (CD-Risc) (CONNOR & DAVIDSON, 2003):

Kathryn Connor e Jonathan Davidson desenvolveram essa escala com o propósito de criar valores de referência em diferentes públicos na evolução para tratamentos clínicos. A Connor-Davidson *Resilience Scale* (CD-RISC), foi aplicada inicialmente a seis grupos populacionais distintos: população geral americana, pacientes de cuidados primários, pacientes psiquiátricos ambulatoriais, sujeitos de um estudo de ansiedade generalizada e duas amostras de transtorno de estresse pós-traumático (LOPES e MARTINS, 2011). A última versão possui 25 itens, reunido em cinco fatores (competência pessoal, confiança nos próprios instintos e tolerância à adversidade, aceitação positiva da mudança, controle e espiritualidade). A escala apresenta boa confiabilidade, tanto pelo alfa de *Cronbach* (0,89), como pelas análises de teste-reteste (coeficiente de correlação = 0,87).

O instrumento original de Connor e Davidson (2003) possui 25 itens, mas Campbell-Sills e Stein (2007) identificaram em análise fatorial confirmatória uma estrutura unifatorial, composta por 10 itens; a esse fator único chamaram resiliência e a CD-RISC recebeu nova denominação – CD-RISC-10 - para diferenciá-la do formato inicial.

- vi. *Resilience Scale for Adults* (Friborg, Hjemdal, Rosenvinge, e Martinussen, 2003/2005):

De acordo com Puente-Palacios & Peixoto (2015) *The Resilience Scale for Adults* (RSA) foi publicada originalmente em 2006 na língua inglesa, desenvolvido na Noruega. Traduzida para o português e validada inicialmente para uma amostra de estudantes (N=221), posteriormente a versão foi revalidada no contexto do trabalho e das organizações com amostra composta por servidores públicos (N=135).

Após a reavaliação, a estrutura foi confirmada apresentando Alphas de Cronbach variando de 0,51 a 0,75, conforme pode ser identificado na distribuição dos fatores do Quadro 8. Apesar da baixa consistência do Alpha de Cronbach, encontrado no fator Estilo Estruturado (0,51), a proposta de forma geral possui estabilidade, pois, os mesmos fatores foram identificados em várias análises (Carvalho et al. 2011).

A Escala de Resiliência para Adultos foi inicialmente desenvolvida por Friborg, Hjemdal, Rosenvinge & Martinussen em 2005, tendo sua versão final desenvolvida por Hjemdal et al. (2009) – **Apêndice B**.

A escala RSA (Hjemdal et al., 2009) contém trinta e três itens, distribuídos entre seis fatores para que os respondentes possam identificar em uma escala *Likert* de sete pontos, a resposta que lhe representa.

Quadro 8 – Fatores da Escala de Resiliência para Adultos - RSA

Fatores	Noções ou ideias reunidas
Percepção de si mesmo ($\alpha = 0,74$)	Confiança nas próprias capacidades, auto eficácia e visão positiva e realista acerca de si mesmo.
Futuro Planejado ($\alpha = 0,72$)	Visão otimista do próprio futuro, certeza de que pode ser bem-sucedido e habilidade de planejamento e estabelecimento de metas claras e alcançáveis.
Competência Social ($\alpha = 0,67$)	Habilidade em iniciar contatos verbais e ser flexível em interações sociais, criar novas amizades e sentir-se à vontade em ambientes sociais, bem como à presença ou ausência de um estilo de interação social.
Estilo Estruturado ($\alpha = 0,51$)	Capacidade de organização do próprio tempo, estabelecimento de objetivos e prazos e orientação pessoal para a manutenção de regras e rotinas na vida diária.
Coesão Familiar ($\alpha = 0,75$)	Qualidade da relação em família, em termos de comunhão de valores e visão de futuro, de união, lealdade e simpatia mútua.
Recursos Sociais ($\alpha = 0,73$)	Suporte social oferecido por pessoas que não fazem parte do núcleo familiar (amigos ou colegas de trabalho, por exemplo), e que propicia o sentimento de coesão, a simpatia, o encorajamento e a ajuda em situações difíceis.

Fonte: Carvalho et al. (2011).

O questionário da escala RSA deverá ser respondido por cada participante da pesquisa, assinalando apenas um dos sete espaços disponíveis para cada questão, de acordo com a proximidade do polo de resposta que melhor lhe represente. E, quando a resposta for nula tenderá a se situar no centro do *continuum* (CARVALHO; TEODORO e BORGES, 2014).

vii. *Dispositional Resilience Scale (DRS, 2008)*.

A *Dispositional Resilience Scale* (DRS) objetiva mensurar a resistência psicológica, muito utilizada em pesquisas militares (BARTONE et al., 2008). Essa escala possui duas opções, uma inicial com 30 itens e uma segunda baseada na primeira, com apenas 15 itens em 3 dimensões, o que acabou determinando o nome da escala (DRS-15). Os escores da DRS-15 apresentaram correlação de 0,84 com elevada confiabilidade (teste-reteste) com correlação de Pearson = 0,78 (BARTONE et al., 2008).

viii. *Resilience Pillars Scale* (ERP – Escala dos Pilares da Resiliência)

De acordo com Baasch, Amorim e Cruz (2015) indivíduos resilientes permitem o atingimento dos objetivos diante de obstáculos, perante isso, a *Resilience Pillars Scale* (EPR) foi elaborada para identificar as características individuais (ou pilares) da resiliência. Como vários instrumentos, esse também inicia com fatores diferentes do que o utilizado na atualidade. O ponto de partida identificava 150 itens e 20 fatores. No Brasil foi realizada pesquisa com 833 estudantes e trabalhadores utilizando 11 fatores com o apoio de 90 itens, possuindo fatores que variavam de 0,6 a 0,88 (apenas dois itens com carga < 0,71). Ainda de acordo com os autores, a EPR engloba uma quantidade interessante de atributos individuais quando comparada com outros instrumentos. Na validação da escala, seis itens foram excluídos. Baasch, Amorim e Cruz (2015) informam que o Alpha de Cronbach ficou entre 0,60 e 0,88.

A escala EPR pode ser utilizada de forma individual ou em grupo e permite a observação da resiliência verificando quais características são mais ou menos desenvolvidos, baseado na psicologia positiva, que visa identificar os potenciais, a motivação e a capacidade humana (BAASCH, AMORIM e CRUZ, 2015).

ix. *People Analytics*

A ferramenta *People Analytics* é a mais atual forma de quantificar os impactos do capital humano nas organizações. Waber (2013) argumenta que a empresa *Google* foi a pioneira desenvolvendo uma ferramenta capaz de analisar de forma automatizada com uso de algoritmos e variáveis que permitem identificar relações de causa e efeito através do cruzamento de informações.

Essa ferramenta tem mostrado sua importância em processos decisórios organizacionais, apoiando questões de contratação e retenção de mão de obra com o perfil necessário a organização que a utiliza.

De acordo com *Integrare* (2017) o propósito maior da ferramenta é o de minimizar a subjetividade muito presente na gestão de pessoas.

O *People Analytics* coleta informações através de softwares e sistemas que tratam e analisam informações importantes para as organizações. Para Waber (2013) a ferramenta auxilia a decifrar como as organizações funcionam e auxiliam empresários a tomar decisões.

Quadro 09 – Comparativo de Instrumentos de mensuração da resiliência

NOME	AUTOR (S)	POPULAÇÃO ALVO	NÚMERO DE DIMENSÕES (ITENS)	FINALIDADE	COMENTÁRIOS
1. <i>The ER - Ego Resiliency 89 (USA/English)</i>	Block & Kremen (1996)	Jovens Adultos de 18 a 23 anos	1 (14)	Para medir o ego-elasticidade (uma característica de personalidade estável). Não existem aplicações sugeridas.	De acordo com Windle, Bennett e Noyes (2011) o conceito de <i>Ego Resiliency</i> tem uma boa base teórica e tem recebido atenção considerável em pesquisas. Objetiva uma construção psicológica duradoura a partir da adaptabilidade humana. Presume-se que ego-superação processa uma pré-disposição para resistir a ansiedade e a envolver-se positivamente com o mundo. Ego-elasticidade não depende risco ou adversidade mas facilita o processo de lidar com mudanças. A

					<p><i>Ego Resiliency</i> pode ser um dos fatores de proteção implicados em um resultado resiliente, mas o autor acredita ser incorreto usar esta métrica sozinha para identificar a resiliência, pois o desenvolvimento da escala ao longo dos anos foi conduzido empiricamente e alterações na escala não foram registradas corretamente.</p>
<p><i>2.The Dispositional Resilience Scale</i></p>	<p>Bartone (2008)</p>	<p>Adultos</p>	<p>3 (15)</p>	<p>Projetado para medir a resistência psicológica (comprometimento, controle e desafio). Tem sido aplicado para avaliar a mudança ao longo do tempo.</p>	<p>O fundo teórico para o desenvolvimento desta escala é derivado da literatura de resistência. Como um estilo de personalidade, que pode ajudar em uma resposta resiliente de nível individual, no entanto, geralmente considerado como uma característica fixa e não se encaixa bem com a noção de resiliência como um processo dinâmico.</p>

3.CD-RISC - <i>Resilience Scale</i>	Connor Davidson - 2003	Adultos	5 (25)	Desenvolvido para a prática clínica para medir a capacidade de enfrentamento do estresse. Cinco fatores (competências pessoais; confiança/tolerância/reforço efeitos do estresse; aceitação da mudança e relações de seguras; controle; influências espirituais). A medida tem sido usada para avaliar processo de mudança (WINDLE, BENNETT E NOYES, 2011).	Para os autores a resiliência é uma qualidade que permite lidar com o estresse. Em seu desenvolvimento de escala a tentativa de identificar os atributos de resiliência não está coberta de muita profundidade, pois somente três autores (Kobasa, Rutter, Lyons) citam a escala. A métrica tem boa pontuação na avaliação psicométrica e tem sido aplicado como uma intervenção (WINDLE, BENNETT E NOYES, 2011).
4.RSA <i>(Resilience Scale for Adults)</i>	Friborg et al, 2005	Adultos	6 (33)	De acordo com Friborg et al (2005) a escala é utilizada para examinar a intrapessoal e interpessoal com o apoio dos fatores protetores para melhor se adaptar às adversidades (força pessoal, competência social, estruturada de estilo, coesão familiar, recursos sociais). Inicialmente utilizada em clínicas como ferramenta de avaliação para distúrbios psicológicos, mas com pesquisas já validadas para analisar a resiliência em adultos dentro de organizações.	Os autores Friborg et al (2005) descrevem evidências das pesquisas identificando as principais características das pessoas resilientes. Estes são apresentados como apoio à família e coesão, sistemas de apoio externos, atitudes e comportamentos, usados para definir os itens do questionário.

5.RSA (Resilience Scale for Adults)	Hjemdal et al (2009)	Adultos / organização	6 (33)	Versão reescrita da proposta por Friborg et al (2005), o uso da escala passa a ser utilizado no contexto do trabalho, pois cria condições para aplicação do planejamento e gerenciamento. Sua última versão já foi traduzida, validada e retestada em português (CARVALHO, TEODORO e BORGES, 2014)	Similar a proposta base de Friborg et al (2005) já comentada.
6.The Resilience Scale	Wagnild & Young (1993)	Adolescentes e Adultos	2 (25)	Utilizado para identificar o grau de resiliência individual apoiado na característica de personalidade positiva que melhora a adaptação individual. Utilizada no processo de avaliação de mudança e aplicada em adolescentes e adultos.	A escala é uma medida de nível individual e foi desenvolvida a partir de pesquisa qualitativa com 24 mulheres mais velhas. De acordo com Windle, Bennett e Noyes (2011) não fica claro na pesquisa dos autores, como foram realizadas as análises e conclusões. Os itens da escala foram obtidos de instruções textual das entrevistas, a escala foi testada em 39 enfermeiros graduação (alfa = 0,89). Esse instrumento tem sido utilizado com adolescentes e adultos.

Fonte: Adaptado de Windle, Bennett e Noyes (2011).

Em um estudo de revisão de escalas de mensuração/avaliação da resiliência por Windle et al. (2011) identificou 19 escalas nas bases de dados consultadas. Após rigorosa revisão das propriedades psicométricas das escalas, os autores apontaram três escalas como as que obtiveram melhores índices: a *Connor-Davidson Resilience Scale*, a *Resilience Scale for Adults (RSA)* e a *Brief Resilience Scale*. A adequação conceitual e

teórica de algumas escalas foi questionável. Os autores concluíram que, pela pouca utilização de cada uma das escalas avaliadas ou por estarem no início do seu desenvolvimento, faltam dados consistentes acerca de sua validação e adequação.

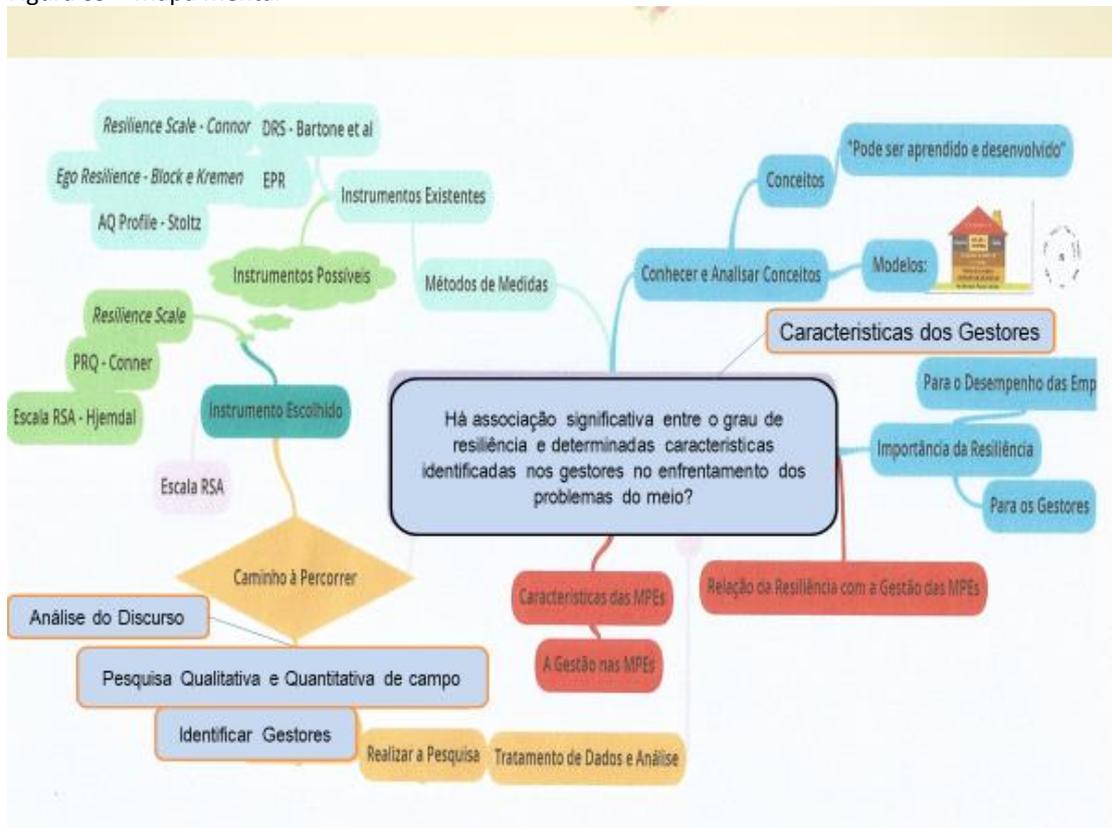
Após análise das escalas e argumentos técnicos, e facilidade de acesso à escala, foi identificada a escala RSA como o instrumento a ser utilizado nesta pesquisa, além do fato desta escala estar direcionada a adultos e organizações.

3 MÉTODO

Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa e quantitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de estudo de campo. Neste capítulo, serão demonstrados os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado.

A figura 9 apresenta um mapa mental estruturando a linha de raciocínio, utilizada para a estrutura do trabalho.

Figura 09 – Mapa Mental



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 Paradigma da pesquisa e aspecto metodológico

Método significa o caminho para chegar a um fim, neste sentido, é o caminho em direção ao que se deseja. Gerhardt e Silveira (2009) colaboram ainda ao esclarecer que o método de pesquisa apresenta o conjunto de operações ordenadas para a formulação de achados em função dos objetivos propostos.

Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa científica ocorre de um estudo planejado, sendo o método o que irá abordar e caracterizar a investigação, os autores lembram que pesquisar é procurar informação para compreender sobre o que se espera e necessita saber.

Gil (2008) apresenta o caráter subjetivo de uma pesquisa quando escreve sobre seu processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que visa descobrir respostas mediante o uso de procedimentos científicos.

O paradigma de pesquisa pode ser compreendido como uma teoria, um conjunto de fundamentos que possibilitam realizar a interpretação do mundo (SACCOL, 2009). Para a mesma autora, o paradigma da pesquisa determina as crenças e os pressupostos que cercam a realidade, que definem como as coisas são (ontologia) e como o conhecimento é construído (epistemologia). São essas crenças e pressupostos que irão orientar o método de pesquisa a ser adotado.

De acordo com Creswell (2007) o positivismo traz a noção de uma verdade absoluta e de sua derivação surgiu o pós-positivismo, que desafiou o fato da verdade absoluta do conhecimento reconhecendo que não se pode ser exato quando se estuda o comportamento humano, possui características de determinação, reducionismo, observação empírica e mensuração.

O pós-positivismo será usado como paradigma desta pesquisa, em conformidade com Creswell (2007) o pós-positivismo reflete as possíveis causas de um efeito sendo seu objetivo reduzir as ideias a um conjunto menor para teste, como as variáveis e a questão que se pretende responder com a pesquisa, tem o propósito de se observar e estudar o comportamento de indivíduos.

Essa pesquisa terá o enfoque qualitativo e quantitativo, também denominada “métodos mistos” por conter questões semiabertas e por desenvolver temas a partir de dados qualitativos que serão analisados por números quantitativos (CRESWELL, 2007).

Ainda de acordo com Creswell (2007) os estudos qualitativos objetivam investigar fatos no contexto natural, se apoiando na compreensão das ocorrências, através de técnicas como entrevistas ou levantamentos. Já em uma pesquisa quantitativa, as hipóteses e a questão de pesquisa são frequentemente baseadas em teorias que o pesquisador procura testar e onde existe uma explicação científica.

Quanto aos objetivos, uma pesquisa pode apresentar caráter exploratório, descritivo ou explicativo (PRODANOV e FREITAS, 2013) colaborando, Gil (2008) apresenta o propósito da pesquisa exploratória como estabelecer a relação com o fenômeno ou obter uma nova compreensão dele.

Na pesquisa descritiva, o objetivo é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis. Já, a pesquisa explicativa, tem como objetivo verificar a relação de causa e efeito entre as variáveis, identificando os fatores que contribuirão para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2008).

Essa pesquisa tem caráter descritivo, pois visa percorrer as características dos micro e pequenos empresários. Ainda com o apoio de Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa tem como propriedade o fato de observar, registrar, analisar e ordenar os dados, sem manipulá-los, ou seja, sem a intervenção do pesquisador, mas também tem caráter exploratório em função da familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo que poderá servir de base para pesquisa futura mais precisa. (DENCKER E CHUCID DA VIÀ, 2002)

De acordo com Gil (2008) do ponto de vista dos procedimentos técnicos, as pesquisas podem ser denominadas de: documental, bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa de campo, levantamento, estudo de caso, ex-post-facto e pesquisa-ação.

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa de campo utilizada com o objetivo de levantar informações para solucionar um problema ou respostas para hipóteses. Para tanto o estudo consiste na coleta de dados e registros relevantes que possam analisa-los. (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Reverendo o objetivo que levou a utilizar o método de pesquisa de campo nesta pesquisa, encontra-se a necessidade de investigar o grau de resiliência em gestores de MPEs, gerada em função da inquietação profunda da pesquisadora em seus estudos sobre empreendedorismo e a incidência constante, apresentada por órgãos que mapeiam as MPEs, das altas taxas de mortalidade das empresas provocada principalmente por gestões indevidas. O interesse pelo estudo da resiliência se apresenta no fato de ser observado poucos trabalhos científicos voltados a estudar a resiliência nas MPEs, bem como identificar as melhores formas de medi-la, sendo um

tema atual e que está no centro de discussão para um melhor gerenciamento nas grandes empresas.

Os estudos que enfocam a resiliência nesse contexto ainda são relativamente recentes, principalmente se comparados a outros nos quais a resiliência tem sido estudada (por exemplo, entre crianças, adolescentes e famílias). Não obstante, o interesse pelo tema vem crescendo, principalmente a partir dos anos 2000 (CARVALHO, TEODORO e BORGES, 2014, p. 289).

Por se tratar de uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), as técnicas de análise utilizadas foram de métodos estatísticos de associação (quantitativo) e de análise de discurso (qualitativa).

3.2 Definições operacionais de termos da pesquisa

Com a intenção de uma correta interpretação, é importante definir os termos citados no trabalho, evitando dar margem a interpretações errôneas, lembrando que o uso de termos apropriados, com definições corretas, possibilita uma melhor compreensão dos fatos (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Para Creswell (2007) as definições operacionais devem ser escritas em linguagem específica e não abstratas. O uso de definições operacionais não permite ambiguidades de tal forma que todos terão o mesmo entendimento sobre os termos utilizados.

Portanto, objetivando uma melhor interpretação do contexto da pesquisa são apresentadas algumas definições operacionais que se entendem importantes para a presente pesquisa:

Gestão - Processo administrativo para organizar recursos tangíveis e não tangíveis com o propósito de se atingir os objetivos da empresa, de forma transparente, ética e responsável e com o apoio de seus colaboradores (FERNANDES, 2011).

Gestores – O gestor é o responsável por conduzir a empresa para que esta atinja seus objetivos, é a pessoa detentora de decisão na organização, cabe a ela identificar e

projetar ações envolvidas no processo de planejamento, organização, liderança e controle que visem o melhor desempenho da empresa (DRUCKER, 1984).

Micro e Pequena Empresa – A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Consideram-se microempresas e empresas de pequeno porte (MPE) a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00;

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006);

Modelo – modelos são modos explicativos utilizados como forma de elucidação ou mesmo esclarecimento sobre determinado assunto. Possui duas características importantes: a redutividade em que se escolhem elementos do objeto em questão para ser representado por outro; e a pontualidade, em que o elemento se preocupa com um fenômeno definido, diferentemente de uma teoria, cujo caráter é generalista (GOUVEIA Jr, 1999).

Resiliência - Resiliência é a capacidade não só de sobreviver à transformação, mas de aproveitar as oportunidades. Com a resiliência servindo de ponto de referência, o indivíduo pode influenciar as circunstâncias, se preparar e preparar os outros para melhor absorver as quebras das expectativas e talentosamente planejar e implementar o futuro desejado, ao contrário de se identificarem como vítimas, prosperam. (CONNER, 1995);

3.3 População e amostra da pesquisa

A população do estudo foi formada por gestores de micro e pequenas empresas de Jundiaí, que possuíam CNPJ.

O acesso a população pesquisada se deu por intermédio de *networking*, visto a grande vinculação da pesquisadora com gestores de micro e pequenos empresários na sua atividade profissional.

A amostragem para esta população foi de estágio único onde o pesquisador teve acesso aos respondentes e realizou a pesquisa.

As pesquisas sociais abrangem um número elevado de elementos que fica impossível de utilizá-lo em sua totalidade. Por este motivo, frequentemente são utilizadas as amostras que compreendem uma representação do universo (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Conceituando, universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que $X_n = X_1; X_2; X_3...; X_n$.

A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem, etc. (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 206).

Marconi e Lakatos (2010) definem o conceito de amostra como uma porção selecionada do universo, de uma forma conveniente. As autoras apresentam as duas grandes divisões de amostragem:

- i. Não probabilística: não faz uso de uma seleção aleatória, pode ser intencional, por *juris*, por tipicidade e por cotas;
- ii. Aleatória: nesta escolha, a seleção acontece de forma que cada indivíduo da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido.

Neste estudo a seleção da amostra foi não probabilística, baseada nas proposições de Aires (2011) que apresenta a amostragem opinática onde o pesquisador seleciona os sujeitos de forma estratégica em função deles estarem mais disponíveis a colaborar com a pesquisa.

Esses gestores estavam filiados as empresas de micro e pequeno porte classificadas tomando por base a Lei do Simples (9.317/96) ou de acordo com o número de colaboradores (Lei 9.841/99).

Foram entrevistados gestores de MPEs da cidade de Jundiaí, ressaltando o fato de não ter sido considerado como interferência na pesquisa o segmento de atuação (comércio, serviço e indústria) pois, o sujeito da pesquisa era o gestor do empreendimento.

A escolha dos respondentes se deu a partir dos seguintes critérios: gestores de MPEs, de empresas de diferentes portes e setores econômicos, de qualquer gênero, com idades diversas, e que após contato telefônico concordasse em participar da pesquisa.

Para que os dados fossem significativos, a pesquisa foi respondida por 38 indivíduos.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) apresenta que o instrumental utilizado para registro e medição de dados deve atender a alguns pressupostos: validade, confiabilidade e precisão.

Nesta pesquisa, como técnica de coleta de dados, foi utilizado um questionário composto por duas partes além de uma análise de discurso. A primeira parte do questionário permitiu identificar o Perfil Sócio Demográfico, a segunda parte denominada Escala de Resiliência para Adultos (RSA) versão proposta por Hjemdal et al. (2009), foi o instrumento de medida que enfatiza a resiliência no contexto do trabalho e das organizações (CARVALHO, TEODORO e BORGES, 2014). Já a análise de discurso foi desenvolvida com o pano de fundo de uma conversa gravada e desenvolvida com o respondente, através dessa técnica analisou-se a potencialidade de características

geralmente identificadas em gestores. O grau atribuído às características foi posteriormente validado com os respondentes.

3.4.1 Mensuração da escala de resiliência

Após a análise dos vários instrumentos de medidas para a identificação de resiliência, identificou-se que a Escala de Resiliência – RSA como a de melhor potencial para explicar e também intervir nas relações pertinentes ao trabalho, na medida em que permite identificar as necessidades de adaptação.

Contribuiu também para essa escolha o fato dela ser direcionada a adultos, a sua estrutura fatorial de escala apresentar estabilidade após diferentes análises, cujos *Alphas* de *Cronbach* variaram de 0,51 a 0,75 (HJEMDAL ET AL, 2009), e ainda o fato do acesso a ferramenta.

Outro fator preponderante que reforçou na escolha da escala, foi baseada em um estudo de revisão de escala de mensuração/avaliação da resiliência por Windle et al. (2011) que identificou 19 escalas em suas bases pesquisadas.

Após rigorosa revisão das propriedades psicométricas, os autores apontaram a Connor-Davidson *Resilience Scale*, a RSA – *Resilience Scale for Adults* e a *Brief Resilience Scale* como as que obtiveram melhores índices. A adequação conceitual e teórica de algumas escalas foi questionável e os autores concluíram que pela pouca utilização de cada uma delas ou por estarem no início de seu desenvolvimento, faltavam dados consistentes sobre a validação e adequação.

De acordo com Carvalho; Teodoro e Borges (2014) os dados obtidos por meio da escala RSA pode favorecer a tomada de decisão por parte dos gestores. A Escala, como já comentado anteriormente, contém 33 itens, aos quais os gestores respondem em uma escala de sete pontos, cujas respostas apresentam opções positivas e negativas. O modelo da escala a aplicada se encontra no **Apêndice B**.

3.4.2 Perfil sociodemográfico

Nesta pesquisa a primeira parte do questionário referiu-se ao perfil sociodemográfico que apresentou questões fechadas, destinadas a obter as

informações sociodemográficas dos respondentes e, ainda possibilitou a análise de relação do tempo de vida das MPEs – **Apêndice B**.

3.4.3 Entrevista semiestruturada para análise de discurso

Com base nas principais características identificadas nos gestores apontadas pela literatura e em outras manifestadas e observadas durante a análise de discurso com os respondentes ao questioná-los sobre as fortes adversidades que já haviam sofrido em seu processo de gestão organizacional e como se sentiram ao enfrentar os problemas, foi constituída uma lista de 20 atributos principais que foram analisadas.

As características identificadas foram classificadas em potencialidade de 1 a 10 e após a pesquisa foram discutidas com os respondentes para serem validadas.

De uma forma geral os resultados mostraram consistência de opinião entre os respondentes e a pesquisadora, mas prevaleceu a classificação do respondente quando ocorria alguma pequena diferença.

A técnica denominada entrevista de comportamento eventual, consiste em perguntas abertas situacionais.

Aos entrevistados eram solicitados contar os detalhes relativos a como se sentiram em determinados eventos de enfrentamento de situações problemáticas na organização, onde o pesquisador propôs compreender as características desses gestores nesse determinado contexto, sendo essas características validadas posteriormente, ao final da entrevista, pelos respondentes.

O quadro 10 apresenta as características analisadas.

Quadro 10 – Características identificadas e analisadas nos gestores

Características Analisadas
1. Ansiedade
2. Carisma
3. Centralizador
4. Comunicação
5. Conhecimento
6. Criatividade
7. Determinação
8. Empatia

9. Flexibilidade
10. Foco e Planejamento
11. Impotência frente desafios
12. Independência
13. Liderança
14. Organização
15. Paciência
16. Perfeccionismo
17. Pró atividade
18. Responsabilidade
19. Sensibilidade
20. Timidez

Fonte: elaborado pela autora

3.5 Coleta de dados

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados e que devem ser escolhidos, de acordo com a técnica que for identificada na pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013):

- i. Pesquisa bibliográfica
- ii. Pesquisa documental
- iii. Pesquisa eletrônica
- iv. Questionário
- v. Formulário
- vi. Entrevista: estruturada, semiestruturada, não estruturada, orientada, em grupo e informal
- vii. Observação: simples, não-participativa e participativa
- viii. Diário de campo

Conforme já mencionado, a forma de coleta de dados para essa pesquisa se deu com o apoio de questionários semiestruturados.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 2008, p.140).

As vantagens do uso de questionários se fundamentam em: atingir maior quantidade de respondentes, gastos reduzidos, pode prover anonimato se for necessário, as pessoas podem responder no momento que acharem conveniente e não coloca o respondente em exposição.

Para a realização da pesquisa, foi formalmente solicitado as micro e pequenas empresas participantes a possibilidade de contato com os gestores, em contato com os gestores foi entregue a carta de apresentação.

3.6 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados de uma pesquisa explica a forma de como foi tratado os dados coletados, apresentando também como que os mesmos foram analisados para posterior interpretação, para se responder ao problema de pesquisa (VERGARA, 2014).

3.6.1 Tratamento e análise para escala RSA

Para a apuração dos resultados da escala RSA, foram atribuídos valores de 1 a 7, da esquerda para a direita, realizando o escore para cada um dos seis fatores através da média aritmética (conforme orientação do autor) dos pontos atribuídos aos itens componentes de cada fator.

Tabela 1 - Fatores e Itens da Escala de Resiliência para Adultos – RSA

Fatores	Itens
Percepção de si mesmo ($\alpha=0,74$)	1, 7i, 13, 19i, 25, 29i
Futuro Planejado ($\alpha=0,72$)	2, 8i, 14i, 20
Competência Social ($\alpha=0,67$)	3i, 9, 15i, 21, 26i, 30
Estilo Estruturado ($\alpha=0,51$)	6i, 12, 18i, 24
Coesão Familiar ($\alpha=0,75$)	4, 10i, 16, 22i, 27, 31i
Recursos Sociais ($\alpha=0,73$)	5, 11i, 17, 23i, 28i, 32, 33

Fonte: Carvalho, Teodoro e Borges (2014)

Nota 1 – Os itens assinalados com letra i foram invertidos para a composição dos escores nos fatores.

A interpretação dos resultados com relação a escala RSA considerou:

- i. Entre 6 e 7 (escores muito elevados) e entre 5 e 6 (escores elevados):
indicando a atuação de fatores de proteção, que favorece resultados resilientes.

- ii. Entre 2 e 3 (escores baixos) e entre 1 e 2 (escores muito baixos): escassez ou ausência de fatores de proteção, demonstrando vulnerabilidade ou baixo índice de resiliência.
- iii. Para a conclusão da apuração da Resiliência, foi utilizada a mediana dos valores identificados na escala RSA, em função de ser uma escala ordinal.

3.6.2 Tratamento e análise de associação significativa

Para se escolher o teste estatístico adequado foi necessário identificar o tipo de variável estudada, no caso desta pesquisa, as variáveis eram ordinais e a medida utilizada foi a mediana, que é o ponto médio das metades dos valores coletados.

Também foi identificado o p-value das variáveis, que define seu nível de significância, ou seja, quanto menor o p-value, mais evidência se tem, o p-value de corte definido nesta pesquisa foi de 0,05.

Para se verificar a associação das variáveis entre os diferentes gestores, aplicou-se o teste de correlação de Spearman (YAMAMOTO, 2005). Através do coeficiente de correlação de Spearman foi determinado o grau de associação a um nível de significância de 0,05.

3.7 Confiabilidade, validade, delimitações e limitações do estudo

Creswell (2007) apresenta que a validade e a confiabilidade de um instrumento utilizado em uma pesquisa, devem ser estabelecidas dos escores obtidos do uso do mesmo instrumento em pesquisas anteriores.

Carvalho, Teodoro e Borges (2014) observa que várias versões da RSA foram realizadas e estudadas. A versão adaptada para o português do Brasil teve sua validade confirmada em pesquisa no contexto organizacional (N=135). Essa mesma versão foi testada novamente, junto a uma amostra de 249 servidores públicos e após a Análise Fatorial Confirmatória, identificou-se que a escala contava com adequada estabilidade. A estrutura fatorial foi confirmada, capaz de mensurar seis fatores, cujos Alphas de Cronbach variaram de 0,51 a 0,75. Apesar de um dos fatores ter apresentado baixa consistência, a escala apresenta estabilidade.

A delimitação do estudo está em restringi-lo em pesquisar MPEs da cidade de Jundiá e sua limitação está no fato do procedimento de amostragem diminuir a generalização dos resultados.

3.8 Questões éticas da pesquisa

Para Prodanov e Freitas (2013) a ética na pesquisa pode ser traduzida como a forma moralmente correta para uma indagação.

Ética na pesquisa científica indica que o estudo em questão deve ser feito de modo a procurar sistematicamente o conhecimento, por observação, identificação, descrição, investigação experimental, produzindo resultados reprodutíveis, realizado de forma moralmente correta.

É necessário destacar alguns princípios éticos que devem ser observados na produção e na elaboração de trabalhos acadêmicos, como monografias, dissertações, teses, artigos, ensaios etc. Vejamos alguns desses princípios e suas implicações:

a) quando se pratica pesquisa, é indispensável pensar na responsabilidade do pesquisador no processo de suas investigações e de seus produtos. Nesse sentido, a honestidade intelectual é fator indispensável aos pesquisadores, tornando-os cidadãos íntegros, éticos, justos e respeitosos consigo e com a própria sociedade;

b) a apropriação indevida de obras intelectuais de terceiros é ato antiético e qualificado como crime de violação do direito autoral pela lei brasileira, assim como pela legislação de outros países;

c) o pesquisador deve mostrar-se autor do seu estudo, da sua pesquisa, com autonomia e com respeito aos direitos autorais, sendo fiel às fontes bibliográficas utilizadas no estudo;

d) é considerado plágio a reprodução integral de um texto, sem a autorização do autor, constituindo assim “crime de violação de direitos autorais”;

e) as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) orientam a escrita e informam como proceder na apresentação dos trabalhos acadêmicos e científicos, sendo suas regras recomendadas a todo pesquisador, para ter seu trabalho reconhecido como original (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 46)

De acordo com Creswell (2007) as questões éticas surgem em vários momentos em um projeto de pesquisa:

- i. Na descrição do problema de pesquisa: é importante identificar um problema que irá beneficiar as pessoas que estão sendo estudadas;
- ii. Na descrição de objetivos: pesquisador e participante compartilham do mesmo objetivo;
- iii. Na coleta de dados: os participantes devem ser respeitados, bem como os locais para a pesquisa;
- iv. Na análise e na interpretação de dados: Isso pode ocorrer em vários momentos – protegendo o anonimato dos respondentes; os dados após analisados e mantidos guardados por um período aproximado de 5 a 10 anos, deve ser destruído para não ser apropriado para outros fins; exatidão na interpretação de dados.
- v. Na redação e divulgação da empresa.

O **Apêndice A** apresenta o convite que se fez aos gestores objeto da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados encontrados através das estatísticas descritivas e dos testes das 26 hipóteses da pesquisa, conforme o teste das hipóteses da pesquisa, que são:

1. Ha1: O fator Recursos Sociais é o que mais se destaca entre os gestores estudados.
2. Hb1: Há uma associação positiva entre a resiliência do gestor e sua idade.
3. Hc1: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do gestor.
4. Hd1: Os homens tendem a ser significativamente mais resilientes do que as mulheres.
5. He1: As características de conhecimento, criatividade, determinação, flexibilidade, proatividade e responsabilidade são as que mais se destacam nos gestores resilientes.
6. Hf1: As características de Timidez e Impotência-frente-aos-desafios são as que menos contribuem para a resiliência dos gestores.
7. Hg1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Ansiedade
8. Hh1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Carisma
9. Hi1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comportamento-Centralizador
10. Hj1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comunicação
11. Hk1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Conhecimento
12. Hl1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Criatividade
13. Hm1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Determinação
14. Hn1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Empatia

15. Ho1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Flexibilidade
16. Hp1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Foco-e-Planejamento
17. Hq1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Impotência-frente-a-desafios
18. Hr1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Independência
19. Hs1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Liderança
20. Ht1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Organização
21. Hu1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Paciência
22. Hv1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Perfeccionismo
23. Hw1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Proatividade
24. Hx1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Responsabilidade
25. Hy1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Sensibilidade
26. Hz1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Timidez

4.1 Resultados encontrados

A síntese dos resultados da pesquisa, encontra-se na tabela 02, apresentada abaixo:

Tabela 02. Resultados Encontrados

VARIÁVELS	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	Resp. 9	Resp. 10	Resp. 11	Resp. 12	Resp. 13	Resp. 14	Resp. 15	Resp. 16	Resp. 17	Resp. 18	Resp. 19	Resp. 20	Resp. 21	Resp. 22	Resp. 23	Resp. 24	Resp. 25	Resp. 26	Resp. 27	Resp. 28	Resp. 29	Resp. 30	Resp. 31	Resp. 32	Resp. 33	Resp. 34	Resp. 35	Resp. 36	Resp. 37	Resp. 38				
Percepção de si mesmo	5,33	5	4,46	5,17	7	4,5	6,33	6,5	5,33	5,33	6	4	5,5	5,17	5,33	4,83	5,17	5,17	5,33	6,17	5,33	4,33	5,33	2,83	5,17	6,67	6,83	6	6,67	4,83	6,5	5,83	5,67	6,67	6,17	6,5	4,5	6,83				
Futuro Planejamento	6	6	5,75	5,5	6,5	5,75	6,5	6,5	6	5,75	6,5	4,75	3,5	5	5,5	5,5	6,75	5,75	6,5	6,5	6,5	5	3,75	6,5	6	4,75	6,25	7	6,25	6,5	5,25	7	4,75	4	6	6	4,5	7	6,75			
Competência social	6,83	5,67	5,5	3,17	6,67	7	6,17	7	6,83	6,17	6,5	6,83	3,5	6	3,83	6,33	4,17	5,67	6	6,33	4,83	6	4,83	6,33	6,33	6,67	6,17	6,5	6,33	4,33	7	6,67	6,83	5,17	4,33	7	7	7	7			
Estilo Estruturado	6,5	3,25	3,25	6,75	6	7	6,25	5,25	3,75	5,25	4,75	6,75	6,75	6,5	5,5	4,25	5	4,5	5	6,5	6	4,75	5,25	1,5	4,5	7	6	5,5	6,5	4,25	1,75	4,5	5,25	6,25	5	5,5	6,75	5,5	5,5			
Coesão Familiar	7	5,67	6	4,17	6,33	4,83	5,17	7	5,83	6,5	6,5	6	6	6,33	5	3,67	5,5	7	5,5	5,67	5,83	6	6,67	2,83	3,5	6,67	7	6,5	6,5	6	7	6,8	6,67	6,67	6,67	6	7	6,5	6,5			
Recursos sociais	5,86	5,86	5,29	4,57	6,71	6,71	6	6	6,14	5,57	7	6,29	6,71	6,14	6	5,14	5,57	6,86	5,14	5,86	6,43	7	6,43	4,43	3,43	6,57	7	6,57	6,71	6,29	6,14	6,43	6,57	6,57	5,86	6,14	6,14	6,86	6,86			
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino																
Idade	46	44	38	48	54	42	58	37	38	21	68	26	68	51	53	53	52	31	27	60	20	24	22	47	28	64	40	53	51	30	40	54	58	38	62	56	55	47	47			
Educidade	Espec. Graduação	Espec. Graduação	MBA	Graduação	Graduação	Graduação	Espec. Graduação	MBA	Graduação	Espec. Graduação	Espec. Graduação	Espec. Graduação	Mestrado	Mestrado	Espec. Graduação																											
Escritoriedade Transformada	5	4	6	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	6	4	3	5	5	7	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	6	4	2	2	4	4		
Tempo de atuação	0 a 2 meses	3 meses	3 meses	0 a 2 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses		
Ansiiedade	10	7	7	8	7	8	6	7	8	3	7	9	8	8	8	8	8	9	7	9	10	10	8	2	1	2	7	1	8	10	5	1	8	10	7	6	5	5	10	10	10	
Calisma	9	6	4	4	5	10	7	7	4	7	7	7	9	7	4	6	6	7	8	5	7	5	8	2	8	9	8	10	5	1	1	3	9	7	6	2	5	9	9			
Centralizador	9	6	6	7	8	7	10	8	4	6	8	3	8	5	8	8	8	10	6	9	8	10	8	5	10	7	10	1	9	10	10	7	10	2	10	10	8	7	5	10	10	
Comunicação	10	9	8	4	8	10	9	10	5	10	10	10	7	6	5	9	6	7	9	6	9	6	7	8	10	8	10	10	6	5	1	9	5	9	10	10	1	10	9	10	9	
Conhecimento	8	8	5	8	10	10	8	7	5	8	7	5	6	9	7	9	8	8	9	7	8	8	10	10	7	6	7	8	8	10	10	9	9	10	10	7	5	9	10	10	9	
Creatividade	9	8	8	5	8	7	7	5	8	6	10	8	9	8	9	8	8	10	8	9	10	9	9	3	8	9	9	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Determinação	9	5	6	10	10	7	10	6	6	6	10	8	9	8	9	8	8	10	8	9	10	9	9	3	8	9	9	10	10	10	10	9	8	10	10	9	8	10	10	10	10	10
Empatia	8	9	9	2	7	9	9	8	5	5	7	5	7	9	7	7	7	10	9	7	5	10	10	5	10	10	5	10	10	10	5	5	9	9	10	5	1	3	5	10	10	
Flexibilidade	7	8	6	5	10	10	7	5	7	9	9	6	6	8	7	9	3	9	5	7	8	10	7	5	10	9	5	10	9	10	9	10	8	10	7	10	5	10	10	10	10	
Foco e Planejamento	8	6	7	5	10	8	9	10	8	7	8	6	10	6	9	7	8	7	8	9	9	8	8	1	6	10	10	8	10	5	1	7	5	9	10	10	5	9	10	10	5	9
Importância (teme desafios)	1	7	6	5	3	8	2	2	5	7	1	9	8	6	4	4	7	1	2	8	7	8	8	10	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	5	3	3	7	8	7	
Independência	8	5	8	3	8	8	9	7	5	6	5	5	8	7	7	8	7	10	5	10	9	7	5	1	10	9	10	10	5	5	10	10	6	10	6	10	8	7	5	10	10	
Liberdade	7	5	5	10	8	8	10	10	5	6	5	8	9	7	8	8	8	8	4	7	8	9	4	1	9	7	10	10	8	8	10	9	7	8	10	7	8	10	7	3	8	8
Organização	8	5	7	5	10	8	9	9	5	9	9	7	10	7	7	5	8	5	7	6	10	10	6	1	7	9	10	10	10	5	1	9	3	6	10	8	8	8	8	8		
Paciência	6	8	8	8	8	8	7	7	9	7	10	7	8	9	9	5	4	6	8	6	4	6	6	5	10	9	2	10	9	1	1	7	8	10	6	1	2	10	10	2	10	
Perfeccionismo	9	5	6	4	8	8	9	9	5	5	8	7	9	7	9	8	9	10	8	9	6	10	8	8	10	8	10	1	10	1	1	10	8	6	10	10	10	10	10	9	9	
Prá atividade	9	7	7	10	10	8	10	8	8	9	9	9	7	7	9	8	8	10	8	8	8	8	10	7	1	8	7	10	10	5	10	10	5	10	10	8	5	10	8	5	10	
Responsabilidade	9	9	7	7	8	9	10	8	7	6	10	7	10	10	9	8	9	10	9	10	9	10	10	7	4	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	4	10	10	10	
Sensibilidade	9	7	8	6	6	9	4	7	6	6	10	8	7	8	6	8	8	8	8	6	6	10	5	10	1	9	4	10	8	6	1	6	9	10	8	2	10	9	10	9		
Timidez	1	4	5	10	1	2	1	1	5	1	1	7	6	8	8	2	8	1	8	2	8	10	6	1	1	1	7	2	1	1	1	6	1	2	4	1	9	2	2	1		

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Estatísticas descritivas

A análise das características sociodemográficas dos gestores foi realizada a partir das informações requisitadas no questionário apresentado. As variáveis tratadas permitiram a caracterização da amostra com relação a idade, ao gênero, estado civil, grau de escolaridade e tempo de atuação na organização enquanto gestor.

A amostra contou com 38 respondentes e as respostas são apresentadas em sequência.

A primeira questão dizia respeito a faixa etária dos gestores respondentes, o observado foi que a idade mínima observada foi de 20 anos e a máxima de 68 anos, sendo a maior concentração na faixa entre 50 e 59 anos (31,5%) e a segunda maior entre 40 e 49 anos (21,1%). Uma pesquisa do GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2015) apresenta que 51,2% dos empreendedores estavam na faixa etária entre 25 e 44 anos, utilizou-se a mesma faixa para o comparativo nesta pesquisa e se chegou em 36,8%.

Quanto ao gênero a pesquisa apresentou uma amostra composta em sua maioria por mulheres (52,4%), sendo o gênero masculino representado por 47,4%.

Com base em pesquisa do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015), a representação de mulheres em cargo de chefia era de 37% contra 67% de homens, apesar desta da amostra utilizada para essa pesquisa não ser estatisticamente significativa com relação ao estudo nacional, Machado e Nassif (2014) apresentam a para o futuro a possível inversão.

Quanto ao estado civil, para melhor comparação agrupou-se os indivíduos solteiros, separados, divorciados e viúvos na situação de gestores solteiros e os casados e com união estável como casados. Foram identificados 10 gestores solteiros (26,3%) e 28 gestores casados o que representou 73%.

Para a *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2015) não a distribuição de gestores, mas de empreendedores no Brasil, são representadas por 59,1% de indivíduos casados e 40,9% de solteiros.

O grau de escolaridade identificado apresentou que 10,5% gestores possuíam o ensino médio, 8% o ensino tecnológico, a grande maioria (50%) a graduação, 26,3%

especialização e a minoria (5,2%) o mestrado, não foram identificados gestores com doutorado ou pós-doutorado.

De acordo como relatório de 2015 do SPC Brasil (sistema de informação de dirigentes da câmara de dirigentes lojistas) o perfil do MPE brasileiro com relação a sua formação é que 40% possuem ensino superior completo ou pós-graduação.

Já estudos do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) apresentou que empreendedores brasileiros com relação ao grau de escolaridade possuíam 19,7% o ensino fundamental, 43,7% o ensino médio, 6% a graduação unificada com pós-graduações.

O tempo de atuação na organização demonstrou que 13,2% dos gestores entrevistados estão na faixa entre 0 e 2 anos; 26,3% na faixa entre 2 e 5 anos; 60,5% para a última faixa que representa 5 anos ou mais.

Para o setor de atuação dos respondentes, obteve-se que dos gestores entrevistados 52,6% atuavam no setor de serviços, 42,2% no setor de comércio, 2,6% no setor de Comércio e Serviços e o mesmo índice para o setor de Indústria e Serviços (2,6%), não ocorreu resultado para o setor de indústrias. Tal resultado se assemelha a distribuição das MPEs paulistas segundo o setor de atividades que demonstra 40% delas como prestadoras de serviços e 38% na área de comércio (SEBRAE, 2016).

Concluindo os resultados encontrados nas características sócio demográficas, percebe-se que a pesquisa identificou gestores na sua maioria na faixa etária de 50 a 59 anos (31,5%), com a predominância de mulheres.

Dos respondentes, expressiva representação era de indivíduos casados ou com união estável, que possuem a graduação concluída e que atuam por mais de 5 anos na organização.

4.3 Testes das hipóteses

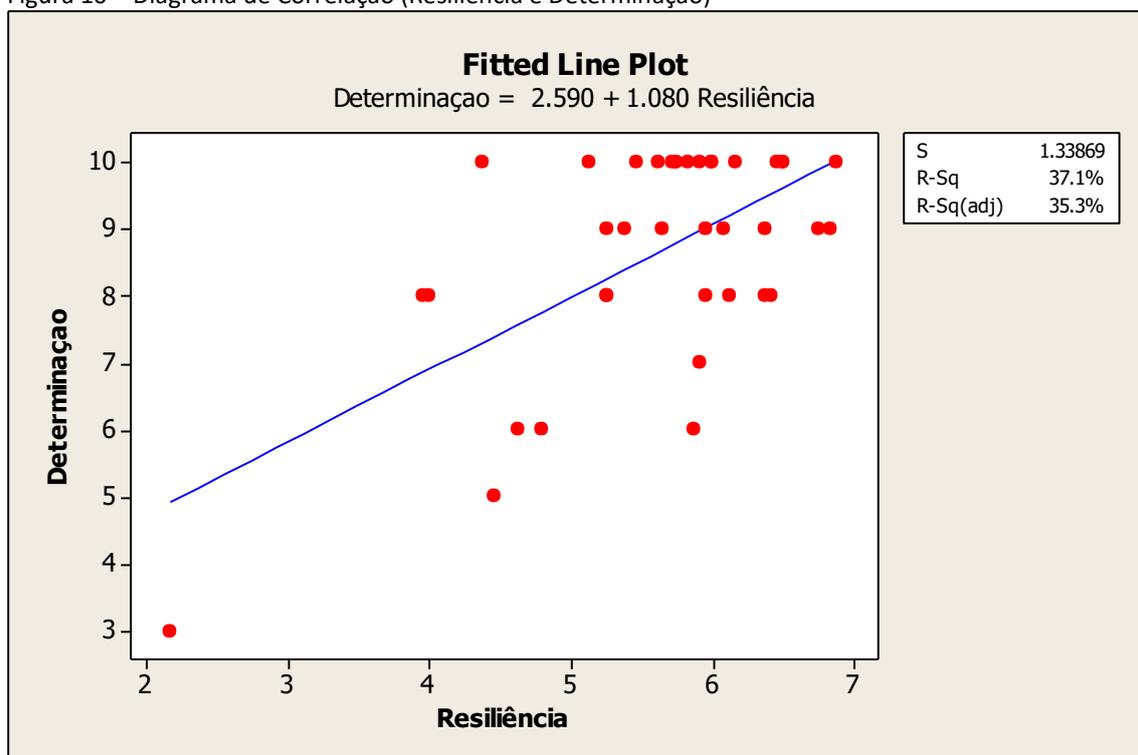
Neste tópico são apresentadas as hipóteses após a pesquisa realizada com o apoio do software Minitab – ANOVA e pelo teste não paramétrico de r de Spearman. São apresentadas em dois grupos: as Hipóteses não rejeitadas e as demais Hipóteses, sendo assim classificadas em função de apresentarem ou não associação significativa ao nível de significância de 0,05.

4.3.1 Hipóteses não rejeitadas

Das 26 hipóteses elencadas, sete não foram rejeitas e apresentam significativa correlação, aqui elas serão apresentadas em sua ordem de relevância.

Hm1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Determinação.

Figura 10 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Determinação)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Para testar esta hipótese utilizou-se o software Minitab.

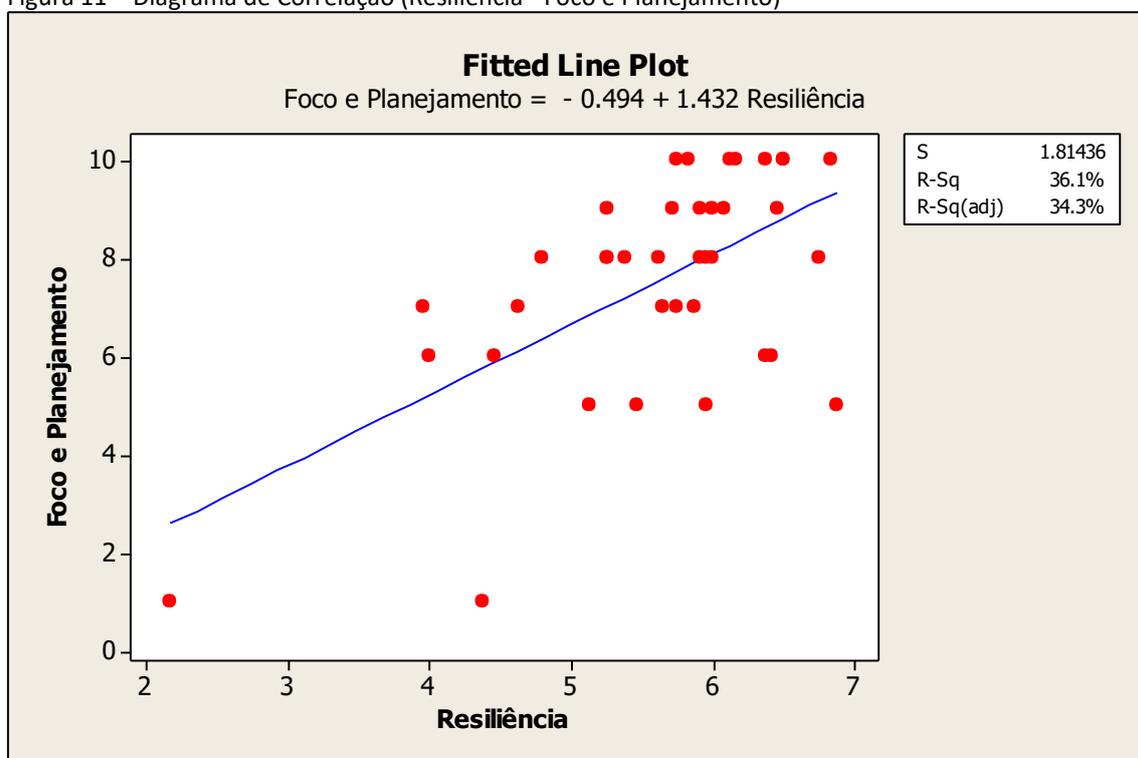
Resultado: hipótese não rejeitada, onde se observa que há associação positiva significativa ao nível de significância de 0,05 entre Resiliência e Determinação.

Este resultado valida a literatura pesquisada de Pesce et al (2005) que apresenta a importância dessa característica no processo da resiliência do indivíduo ao lidar com as adversidades, e enfatizado com a colaboração de Barbosa (2014) que apresenta a

característica de determinação no indivíduo resiliente quando este confia no seu desempenho e na concretização de seus propósitos.

Hp1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Foco-e-Planejamento.

Figura 11 – Diagrama de Correlação (Resiliência - Foco e Planejamento)



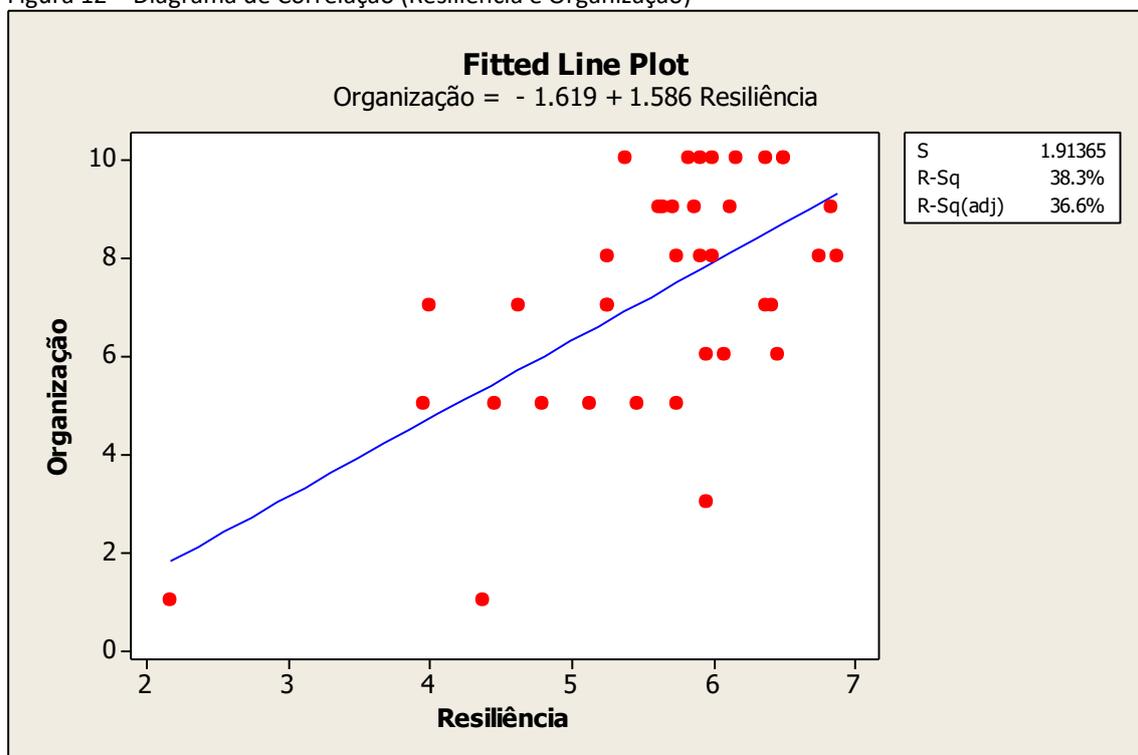
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese não rejeitada: há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Foco-e-Planejamento (p -value = 0,000 portanto, inferior a 0,05, o que demonstra maior evidência da hipótese).

O resultado corrobora com a definição encontrada em Lawfort e Eiser (2001) quando apresentam a importância da necessidade do indivíduo planejar para ter maior agilidade para efetivar mudanças.

Ht1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Organização.

Figura 12 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Organização)



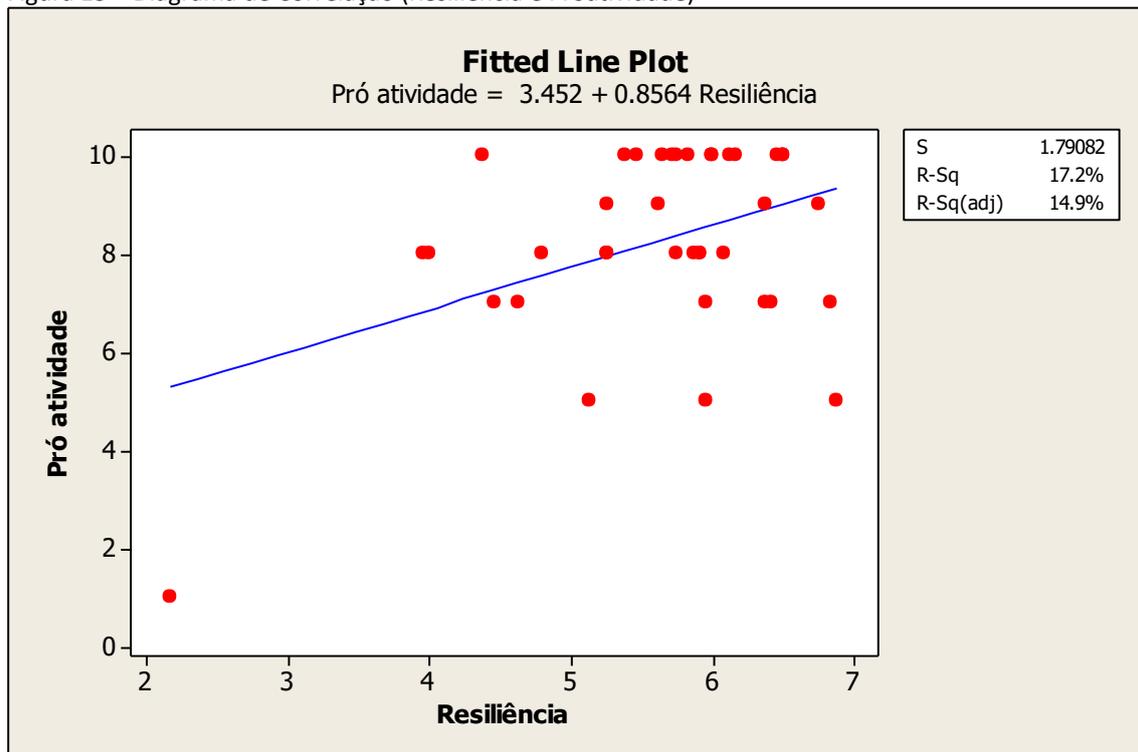
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Resultado: Hipótese não rejeitada, pois há associação significativa ao nível de significância de 0.01 entre Resiliência e Organização (p-value = 0,000), desta forma, a característica de organização no gestor está associada a resiliência identificada da pesquisa.

Isso comprova o entendimento de Slap (2001) quando apresenta a resiliência como um resultado da capacidade do indivíduo de organizar estratégias de enfrentamento racional.

Hw1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Proatividade.

Figura 13 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Proatividade)



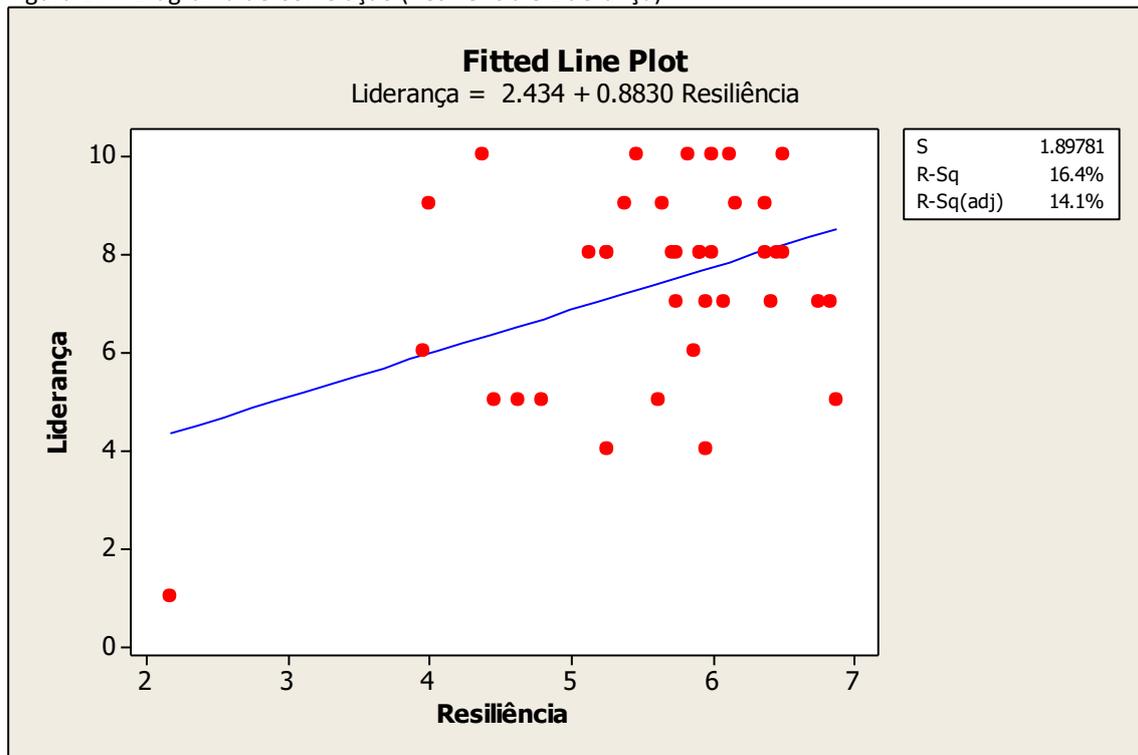
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Resposta: Esta hipótese não foi rejeitada pois, foi identificado que há associação significativa ao nível de significância de 0.01 entre resiliência e proatividade (p-value=0,010).

Isso corrobora aos apontamentos de Brasil, Camargo e Rafachinho (2013) que afirma que o gestor resiliente possui capacidade de pensar de forma holística, com olhar voltado para a proatividade. E ainda ao fundamento teórico de Carmello (2008) que comenta que a proatividade está conectada ao planejamento e a tomada de decisão, onde o gestor assume a responsabilidade pelos resultados finais.

Hs1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Liderança.

Figura 14 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Liderança)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

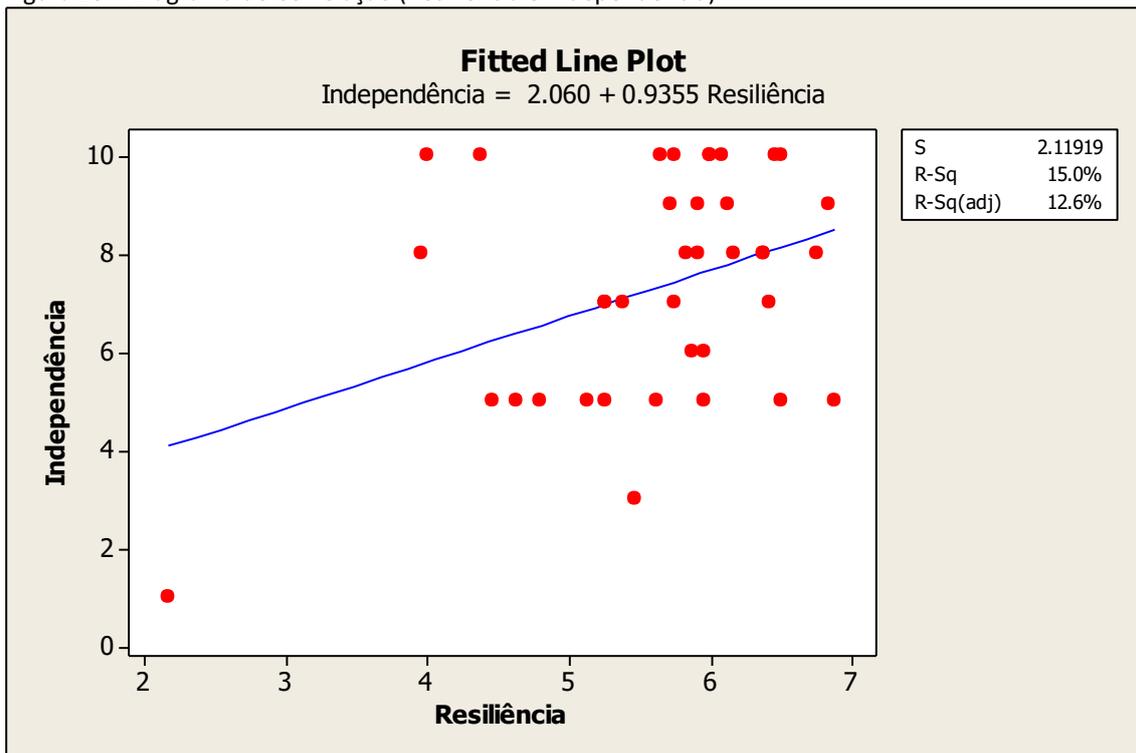
Resposta: a Hipótese não foi rejeitada em função de existir associação significativa, ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Liderança (p-value = 0,012), portanto a característica liderança no gestor está ligada ao fato dele ser resiliente.

O resultado se respalda na referência apresentada por Brasil, Camargo e Rafachinho (2013) que identificam algumas características resilientes comportamentais nos gestores no ambiente organizacional, ressaltando a liderança.

Conner (1995) também observa que os gestores resilientes precisam liderar, se colocando na dianteira dos desafios, caso contrário, desenvolverão várias disfunções inerentes ao processo das incertezas na equipe. A competência resiliente no gestor perpassa o aspecto cultura; modelo de gestão; e principalmente liderança, que apresenta um papel determinante para a transformação organizacional.

Hr1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Independência.

Figura 15 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Independência)



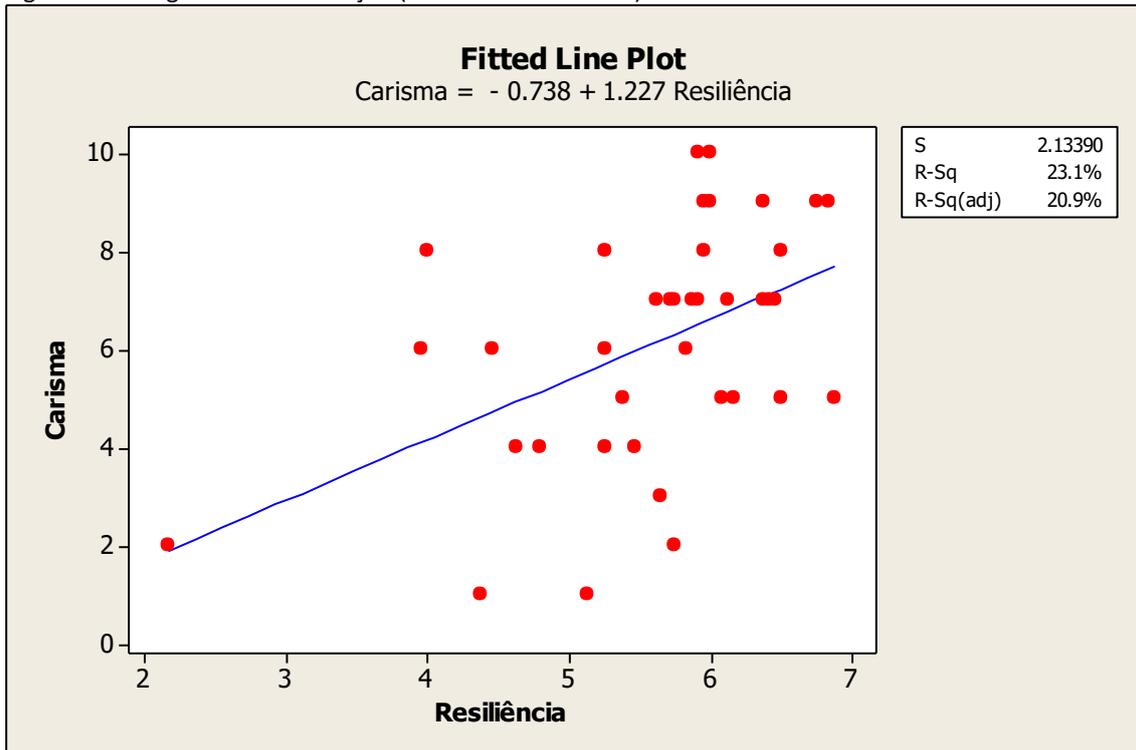
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Resposta: Hipótese não rejeitada, pois há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Independência (p-value = 0,016).

Corroborar para a resposta o autor Pesce et al (2005) apresentando em suas contribuições as características dos indivíduos resilientes 3 dimensões, sendo a segunda dimensão, a que se refere a independência, identificada pela possibilidade das pessoas resolverem de forma individualizada situações adversas.

Hh1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Carisma.

Figura 16 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Carisma)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese não rejeitada: há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Carisma ($p\text{-value} = 0,02$), desta forma, verifica-se que os gestores resilientes apresentam a característica de carisma.

O resultado é corroborado com conceitos propostos por Weber (2002) que apresenta o carisma como sendo o perfil de um gestor líder que possui uma atitude positiva, expressando bom humor, gentileza, entusiasmo, humildade e dedicação.

4.3.2 Testes de outras hipóteses

H_{a1}: O fator Recursos Sociais é o que mais se destaca entre os gestores estudados.

Apesar desta hipótese não ter sido rejeitada ela não apresenta grande relevância. Essa hipótese aceita, trata dos seis fatores da escala RSA (Percepção de Si Mesmo, Futuro Planejado, Competência Social, Estilo Estruturado, Coesão Familiar e Recursos Sociais) apresenta diferenças pouco significativas nas respostas dadas pelos gestores.

O teste ANOVA foi utilizado para testar essa hipótese.

O resultado, como pode ser visto na tabela 2 demonstra que o Fator Estilo Estruturado é o que mais se destaca, ao nível de significância 0,01, portanto, aceita-se dessa forma, a hipótese H_{a1}: O fator Recursos Sociais é o que mais se destaca entre os gestores estudados.

Tabela 2 – Teste ANOVA Fatores Resiliência

One-way ANOVA: Percepção de; Futuro Plane; Competência; Estilo Estru; ...

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	5	17.44	3.49	3.37	0.006
Error	222	230.06	1.04		
Total	227	247.51			

S = 1.018 R-Sq = 7.05% R-Sq(adj) = 4.95%

Fator	N	Mean	StDev
Percepção de si mesmo	38	5.539	0.907
Futuro Planejado	38	5.757	0.898
Competência Social	38	5.925	1.069
Estilo Estruturado	38	5.276	1.338
Coesão Familiar	38	5.960	1.029
Recursos sociais	38	6.090	0.774

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

Fator	Lower CI	Upper CI
Percepção de si mesmo	5.20	5.88
Futuro Planejado	5.30	6.21
Competência Social	5.40	6.45
Estilo Estruturado	5.10	5.45
Coesão Familiar	5.40	6.53
Recursos sociais	5.70	6.48

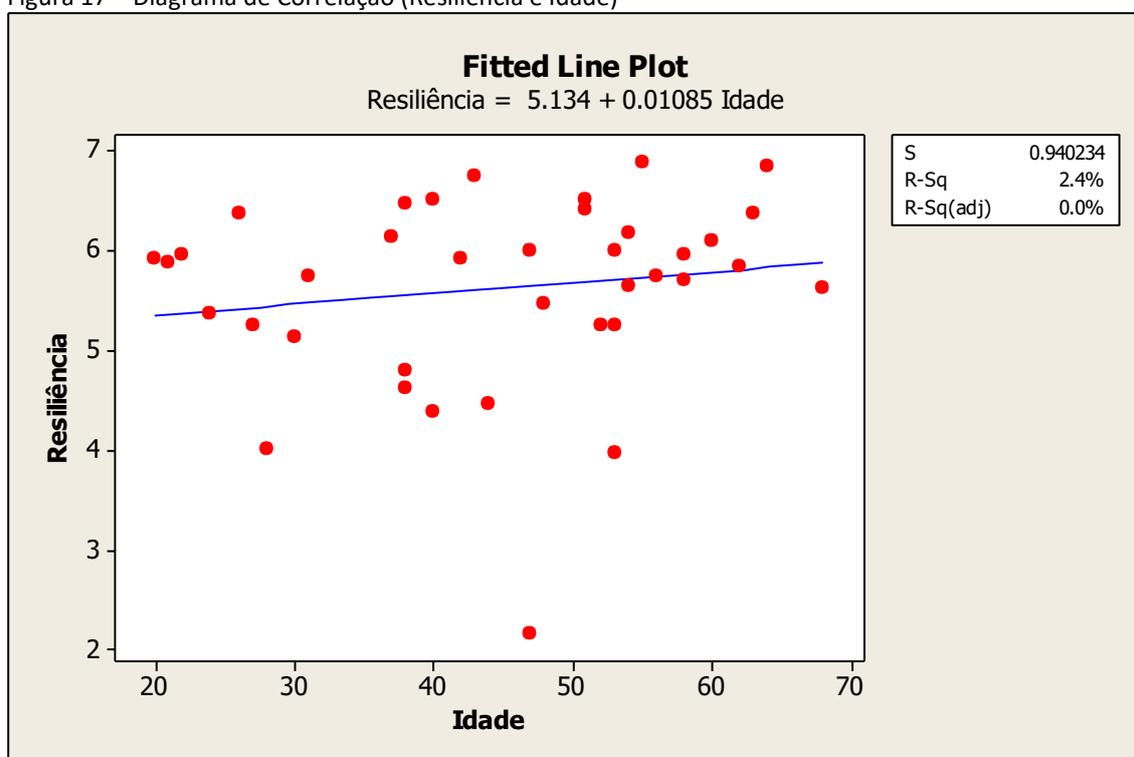
Pooled StDev = 1.018

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse resultado identifica a importância das comunicações e relações sociais na organização, o que corrobora com a literatura pesquisada de Bravo et al. (2003), quando comenta da importância da comunicação na organização entre os gestores como forma de influenciar positivamente e também como forma de reduzir o estresse, característica importante no perfil resiliente.

Hb1: Há uma associação positiva entre a resiliência do gestor e sua idade.

Figura 17 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Idade)



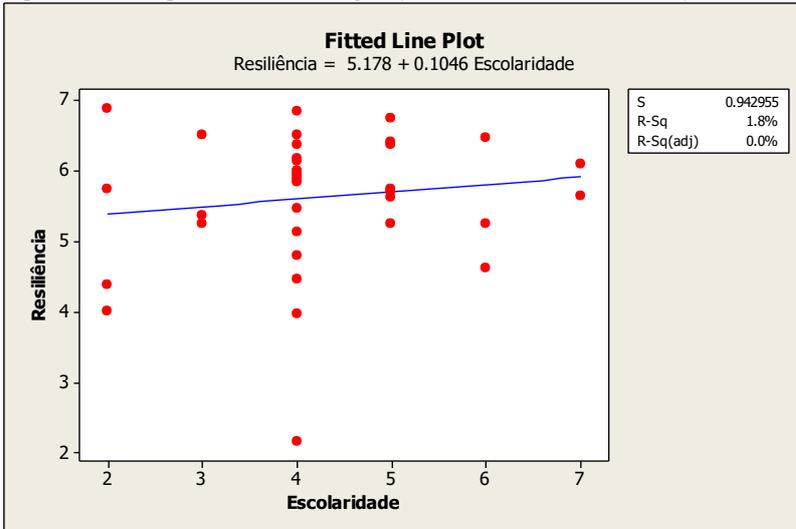
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre a Idade e a Resiliência (p-value=0,354)

Este resultado foi contrário ao que se esperava baseado nas referências pesquisadas, de acordo com Sabagg (2017) o indivíduo adulto tende a apresentar elevada resiliência construída e fortalecida pela sua maturidade, mas que se adequa ao apresentado por Laranjeira (2007) quando apresenta que a resiliência é um processo multidimensional, estudada em função de diferentes contextos, internos ou externos ao sujeito, assim como em função da idade.

Hc1: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do gestor.

Figura 18 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Escolaridade)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

A Hipótese foi rejeitada pois não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Escolaridade e Resiliência (p-value=0,419), portanto, a escolaridade do gestor não influencia no seu grau de resiliência.

Hd1: Os homens tendem a ser significativamente mais resilientes do que as mulheres.

Tabela 2 – Teste ANOVA Resiliência Homens e Mulheres

One-way ANOVA: Resiliência (0); Resiliência (1)

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	0.001	0.001	0.00	0.955
Error	36	14.169	0.394		
Total	37	14.170			

S = 0.6274 R-Sq = 0.01% R-Sq(adj) = 0.00%

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+--
Resiliência (0)	20	5.7633	0.7587	(-----*-----)
Resiliência (1)	18	5.7518	0.4361	(-----*-----)
-----+-----+-----+-----+--				
5.55 5.70 5.85 6.00				

Pooled StDev = 0.6274

Fonte: Elaborado pela autora

Hipótese rejeitada: não há diferença significativa ao nível de significância de 0.05 entre a Resiliência de Mulheres (0) e Homens (1) (p-value = 0,955). A hipótese inicial foi realizada para checar a informação baseada em Trigueiro (2011) que acredita que as mulheres são mais resilientes por estarem mais suscetíveis a situações oprimentes que homens, mas tanto a hipótese pesquisada, quanto a teoria não se confirmaram.

He1: As características de conhecimento, criatividade, determinação, flexibilidade, proatividade e responsabilidade são as que mais se destacam nos gestores resilientes.

Tabela 3 – Mediana das Características

Mediana	Fator	Cluster	Hipótese He1
10.0	Responsabilidade	1	x
9.0	Determinação	1	x
8.5	Comunicação	2	
8.0	Ansiedade	2	
8.0	Centralizador	2	
8.0	Conhecimento	2	x
8.0	Criatividade	2	x
8.0	Flexibilidade	2	x
8.0	Foco e Planejamento	2	
8.0	Liderança	2	
8.0	Organização	2	
8.0	Perfeccionismo	2	
8.0	Pró atividade	2	x
8.0	Sensibilidade	2	
7.5	Independência	3	
7.0	Carisma	3	
7.0	Empatia	3	
7.0	Paciência	3	
4.5	Impotência frente desafios	4	
2.0	Timidez	4	

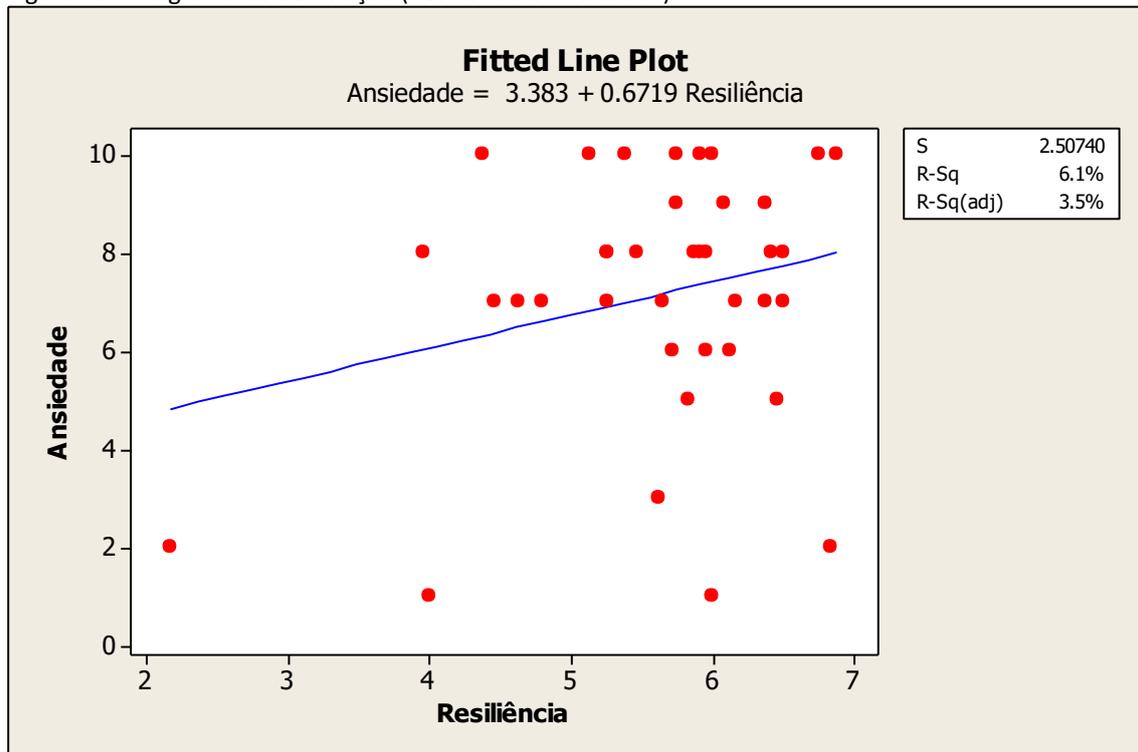
Fonte: Elaborado pela autora

Hipótese rejeitada: Responsabilidade e Determinação foram os fatores que apresentaram maiores medianas nas respostas dos gestores.

Apesar da hipótese ser rejeitada, as demais características apresentadas na He1 tiveram um resultado significativo após o cálculo das medianas.

Hg1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Ansiedade

Figura 19 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Ansiedade)

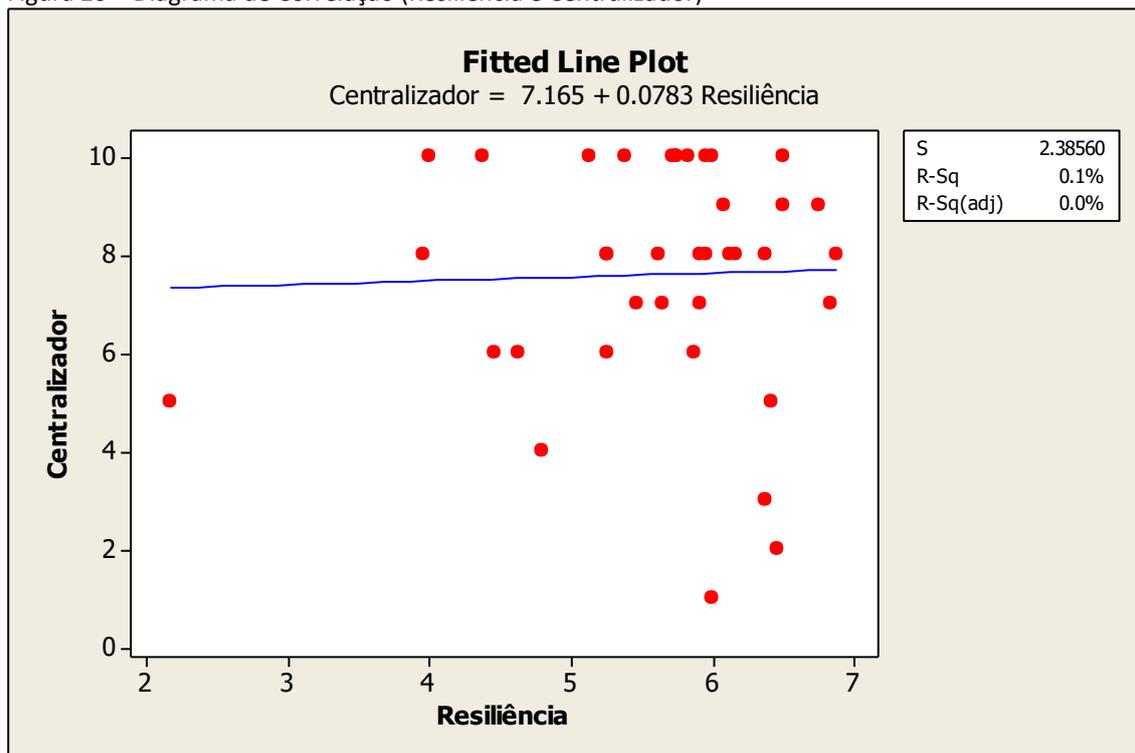


Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Ansiedade (p-value=0,135), portanto, a característica ansiedade não está ligada significativamente ao gestor resiliente.

Hi1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comportamento-Centralizador.

Figura 20 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Centralizador)



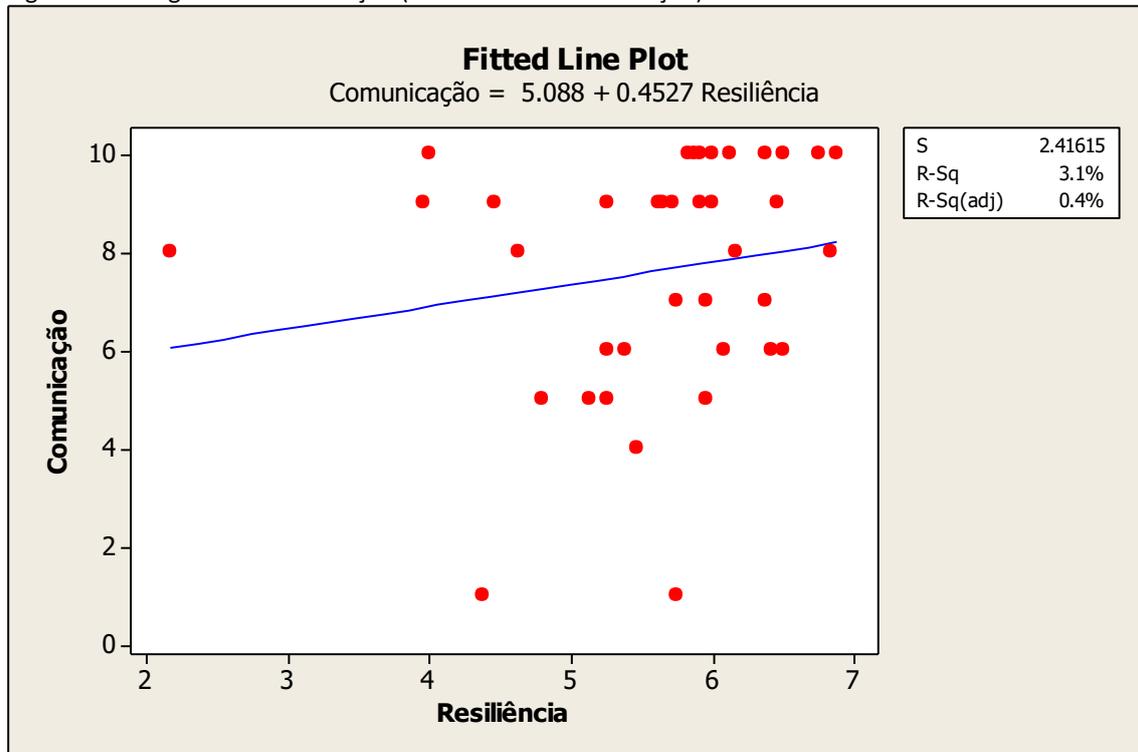
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Comportamento Centralizador e ter Resiliência (p-value = 0,852).

Após teste de Spearman não se observou associação significativa em um comportamento centralizador do Gestor e sua resiliência.

Hj1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comunicação.

Figura 21 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Comunicação)

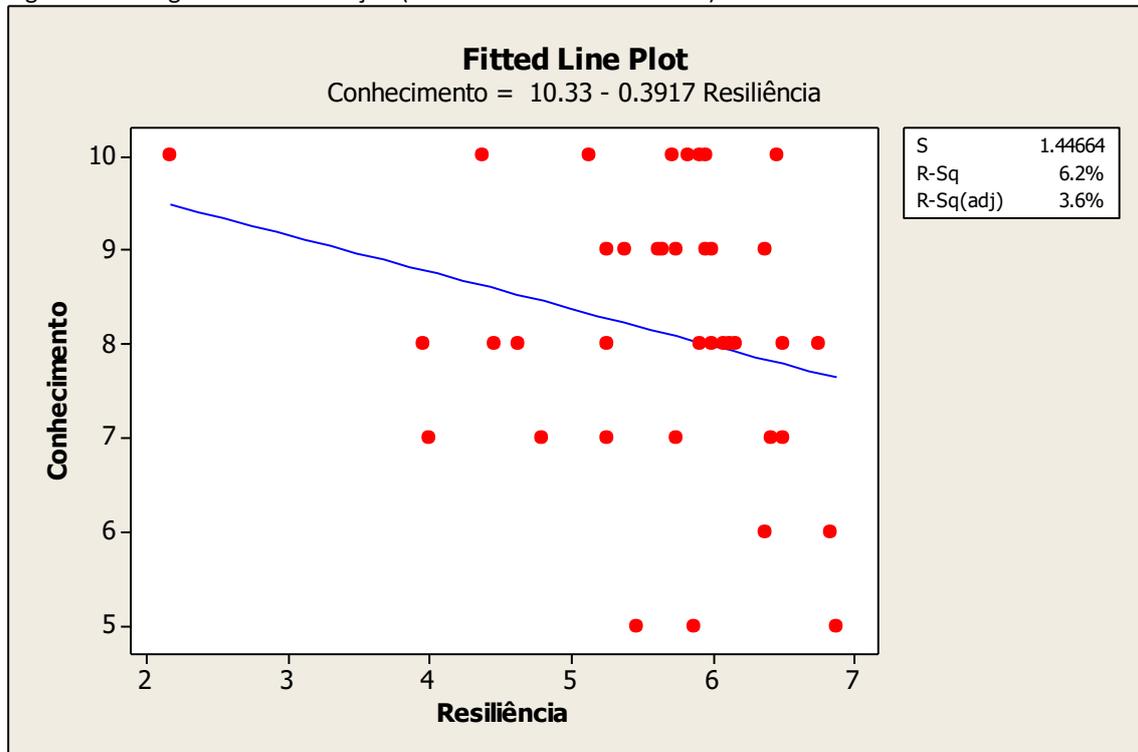


Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Comunicação (p-value = 0,292), apesar da base teórica apresentar a importância da comunicação para um gestor resiliente como se observa em Coelho (2014) mostrando a comunicação no comportamento de pessoas para manifestarem suas dores, sofrimentos, dúvidas e dificuldades em busca da solução de minimizar os sentimentos negativos.

Hk1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Conhecimento.

Figura 22 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Conhecimento)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

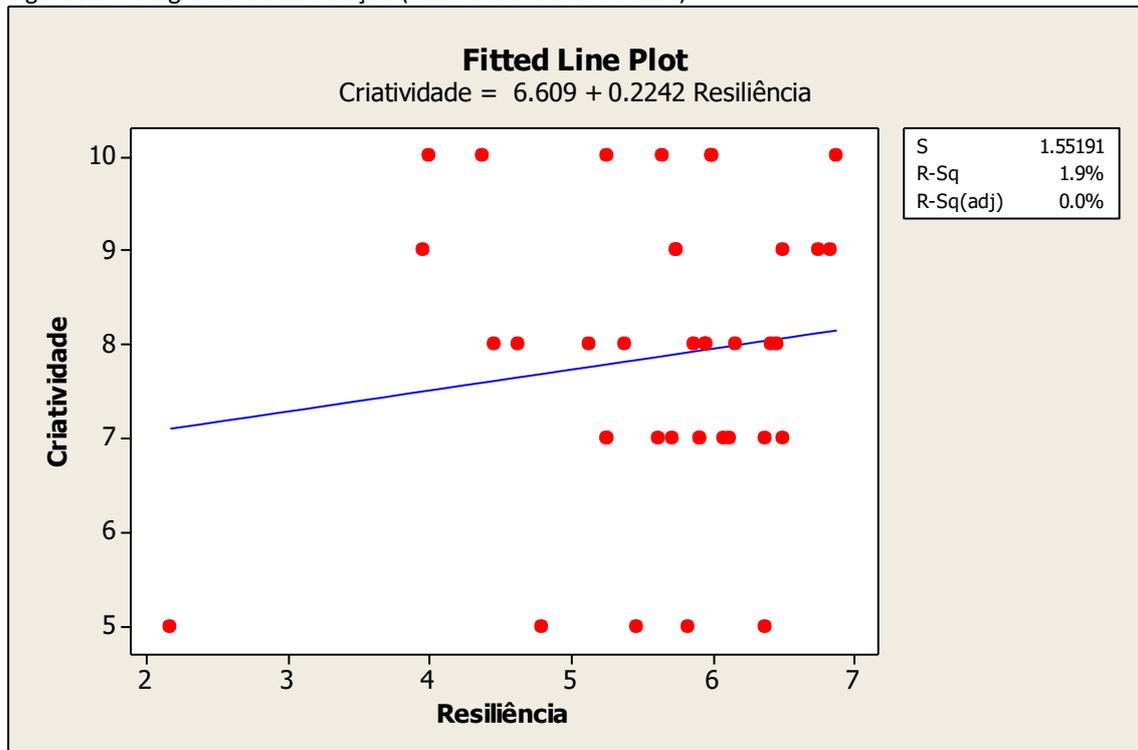
Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Conhecimento (p-value = 0,131).

Destaca-se por ser uma associação negativa: quanto maior a resiliência menor o conhecimento.

Este resultado foi totalmente contrário ao esperado e corrobora com os autores como Jardim & Pereira (2007) que fundamentaram as proposições, falando da importância do conhecimento para se prevenir, minimizar ou superar as adversidades.

H11: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Criatividade.

Figura 22 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Criatividade)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

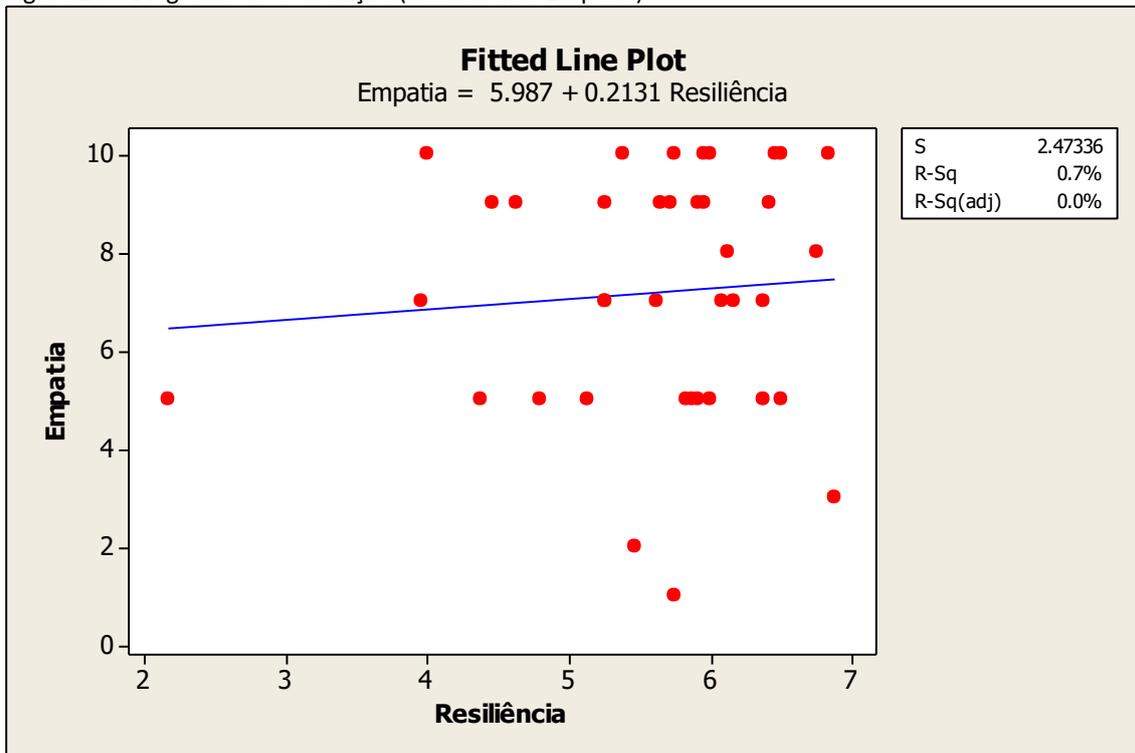
Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Criatividade (p-value = 0,415).

Este resultado não foi o esperado, a hipótese foi fundamentada em autores como Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) que apresenta a criatividade como resposta em um momento de crise, gerando soluções inovadoras.

Para os autores citados o desenvolvimento da criatividade é defendido como uma forma preventiva de potencial de enfrentamento das adversidades.

Hn1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Empatia.

Figura 24 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Empatia)



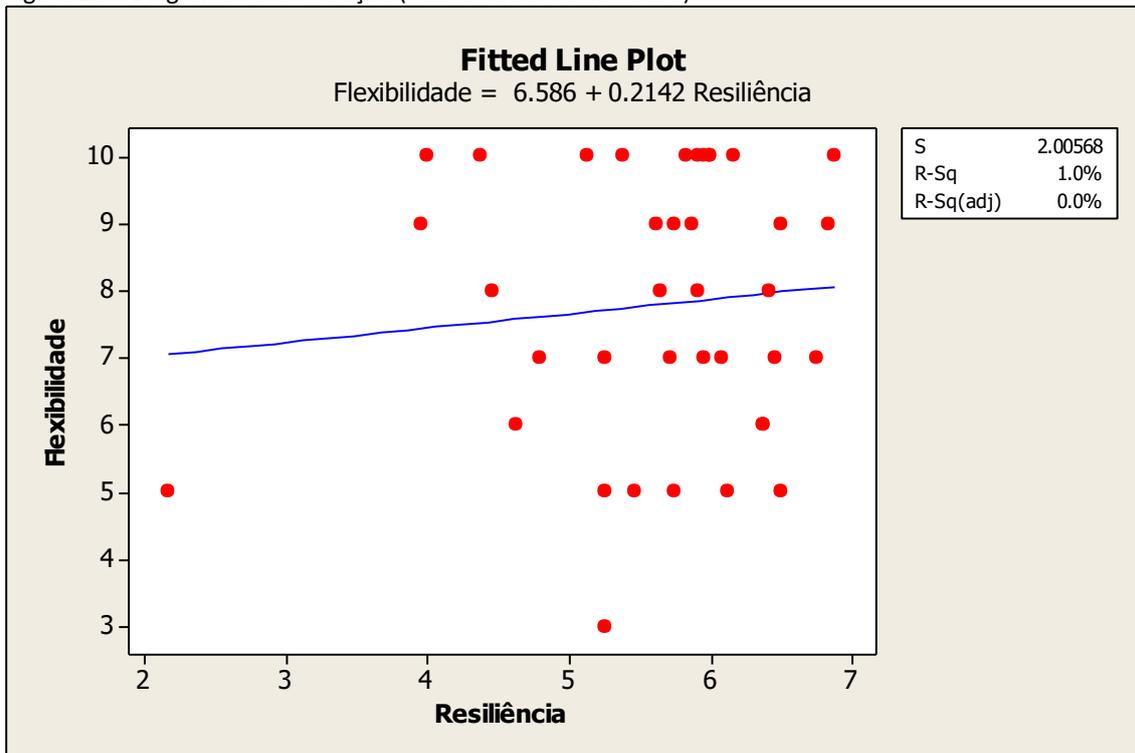
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Empatia (p-value = 0,626).

O resultado aponta que a característica empatia não apresenta associação significativa com o gestor resiliente. Tal proposição pode ser vista em Coelho (2014) ao refletir sobre a importância da empatia como característica para o gestor resiliente, possibilitando assim um impulso para o crescimento em função da importância da vida e do respeito pelo outro.

Ho1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Flexibilidade.

Figura 25 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Flexibilidade)



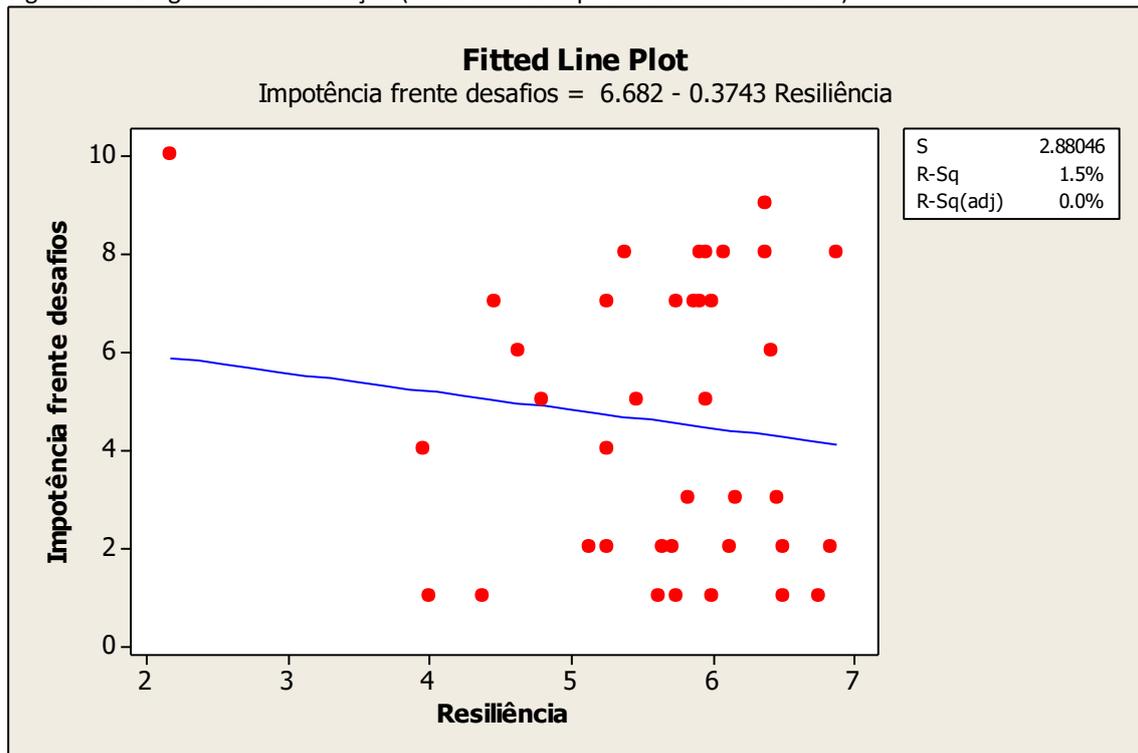
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Flexibilidade (p-value = 0,546).

Resposta: a Característica Flexibilidade não tem associação significativa com gestores resilientes. A proposição foi apoiada nas informações de que alguns estudiosos postulam a criatividade de gestores devido a necessidade de inovarem a base para essa capacidade está a flexibilidade: pensa “fora da caixa”, se desapegar de práticas antigas e testar novas táticas que se mostram mais eficazes, mostrando assim um equilíbrio durante e após uma dificuldade auxiliando o gestor a superar uma adversidade (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

Hq1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Impotência-frente-a-desafios.

Figura 26 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Impotência frente desafios)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

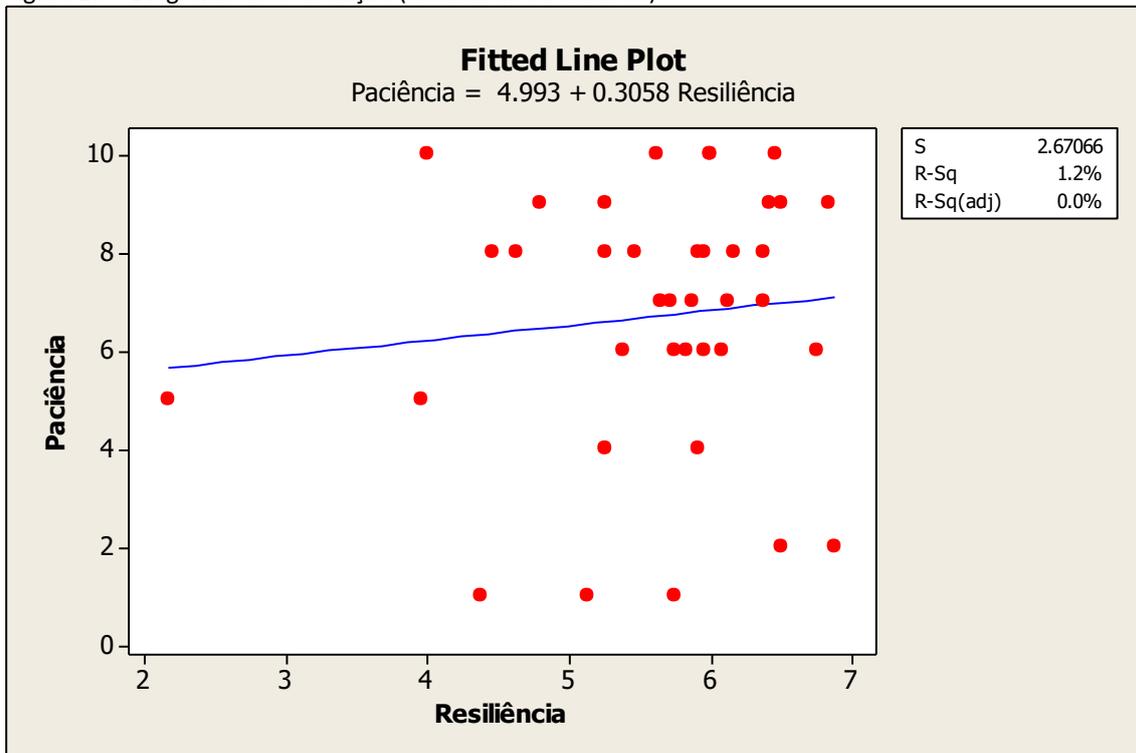
Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Impotência-frente-a-desafios (p-value = 0,463).

A associação é negativa: quanto maior a Resiliência menor é a Impotência-frente-a-desafios.

O resultado corrobora com Cowan, Cowan e Schulz (1996 apud Oliveira, 2007), quando apresenta que a resiliência se relaciona com o fato dos gestores desenvolverem a capacidade de enfrentar desafios para atingir seus objetivos.

Hu1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Paciência.

Figura 27 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Paciência)



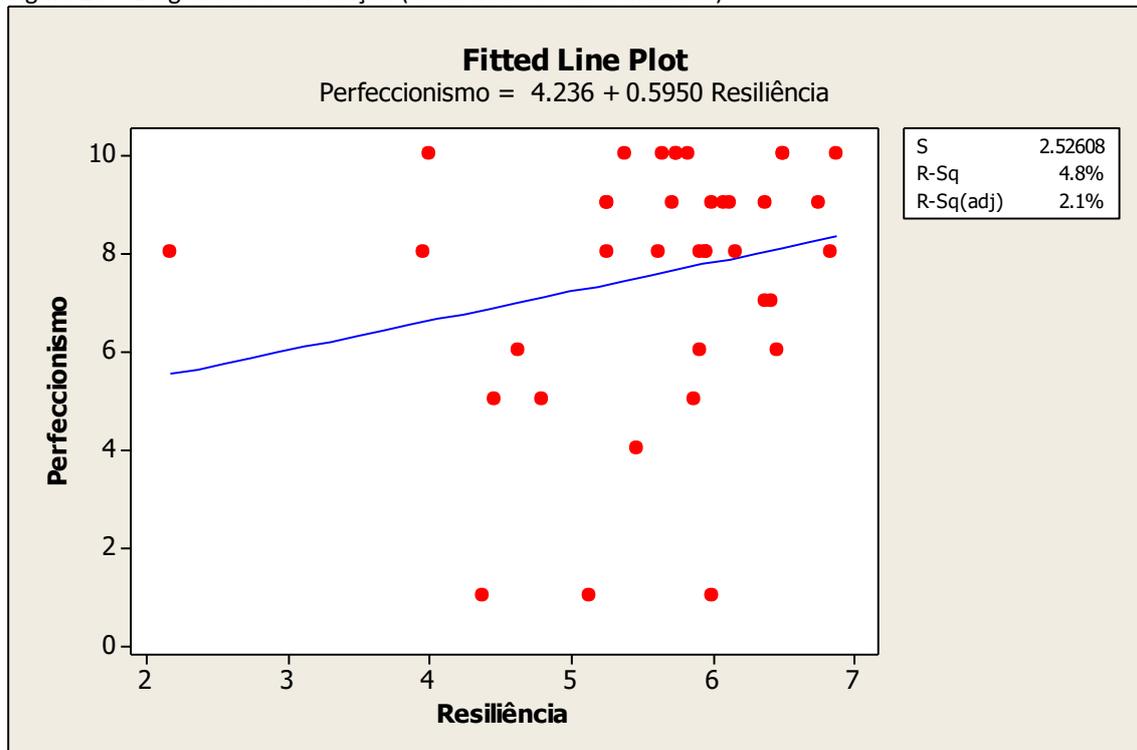
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Paciência ($p\text{-value} = 0,517$), portanto não se verifica associação significativa da característica paciência nos gestores resilientes.

A hipótese foi apoiada em Bispo (2007) quando apresenta que, ao gestor resiliente é importante manter a calma, a clareza do seu propósito e orientação nos momentos de adversidades.

Hv1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Perfeccionismo.

Figura 28 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Perfeccionismo)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

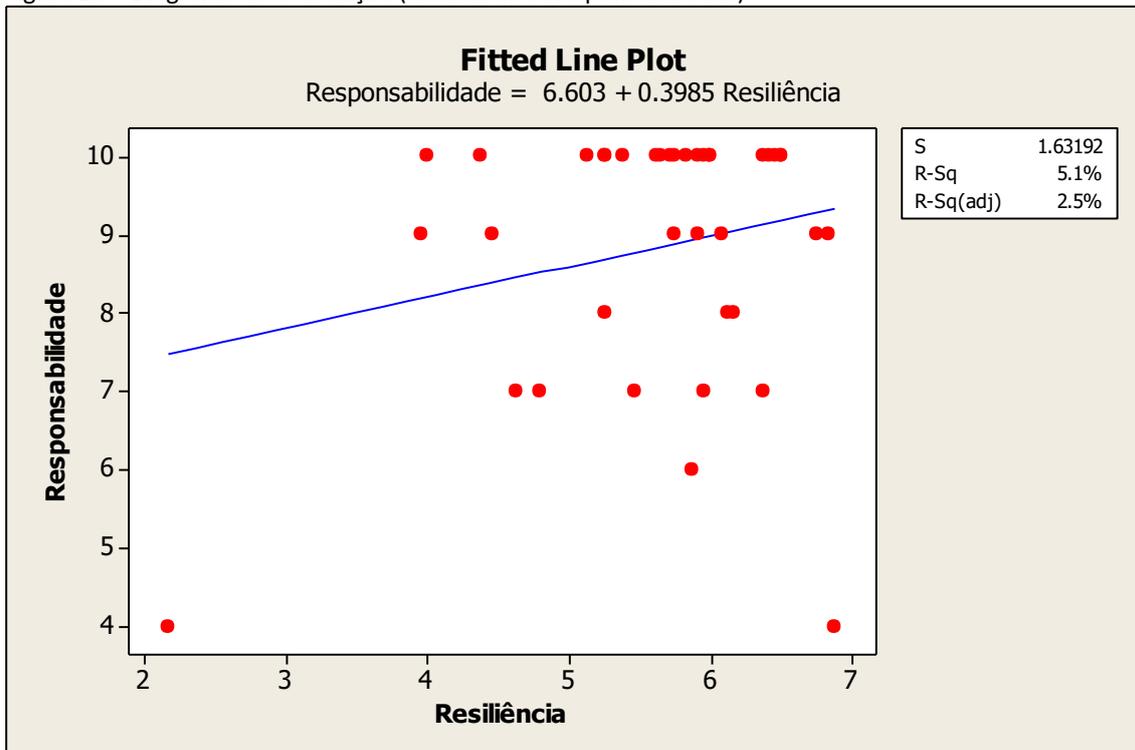
Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Perfeccionismo (p -value = 0,187).

Desta forma não se verifica que os gestores apresentem perfeccionismo associados à sua resiliência a um nível de significância.

Corroborando com as informações de Dotlich e Cairo (2004) que apresenta que esta característica comportamental em um gestor pode ser tratada como uma disfunção em um momento de estresse ou pressão, pois essa característica afetará sua capacidade de delegar e irá subestimar as pessoas.

Hx1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Responsabilidade.

Figura 29 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Responsabilidade)



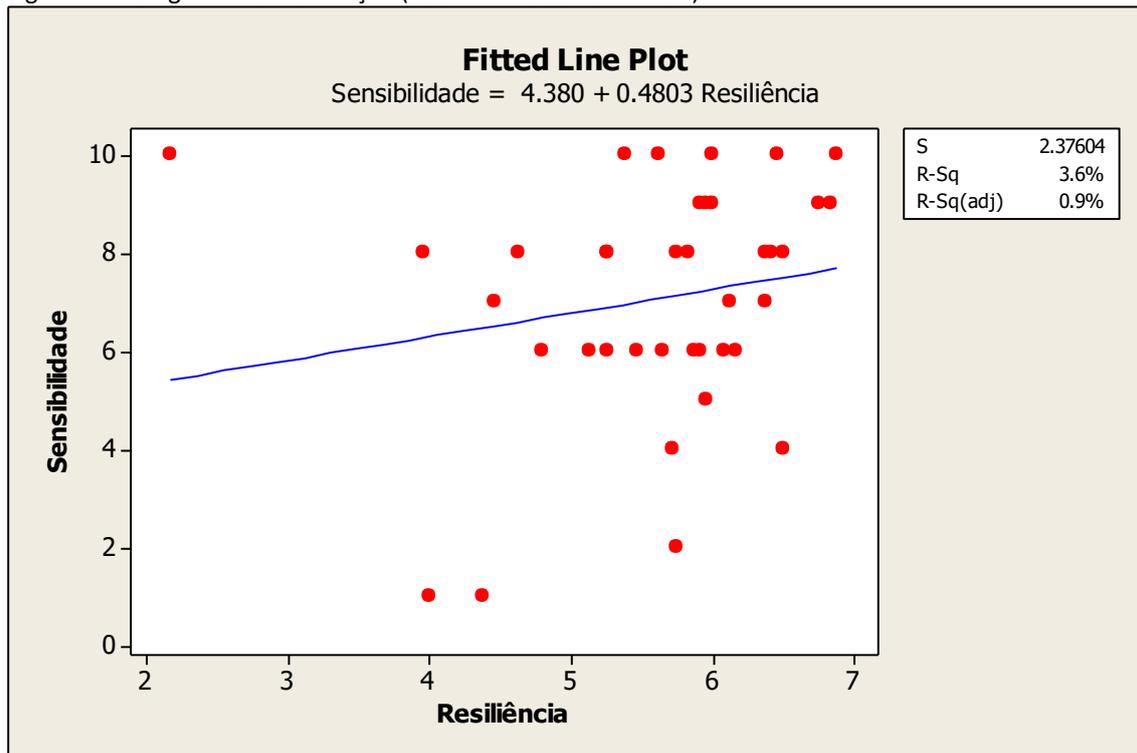
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Responsabilidade (p-value = 0,172).

Mesmo não tendo sido constatado uma associação significativa ao nível de significância de 0,05, a característica de responsabilidade para um gestor resiliente é tida como muito importante por vários autores, como por exemplo por Carmello (2008) quando apresenta que esse gestor resiliente necessita de responsabilidade para se manter consciente nas situações de adversidades, independentemente do tamanho da crise enfrentada, e Barbosa (2014) que identifica que os gestores resilientes sabem trabalhar com as muitas pressões com que convivem e necessitam de responsabilidade para equilibrar necessidades e expectativas.

Hy1: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Sensibilidade.

Figura 30 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Sensibilidade)



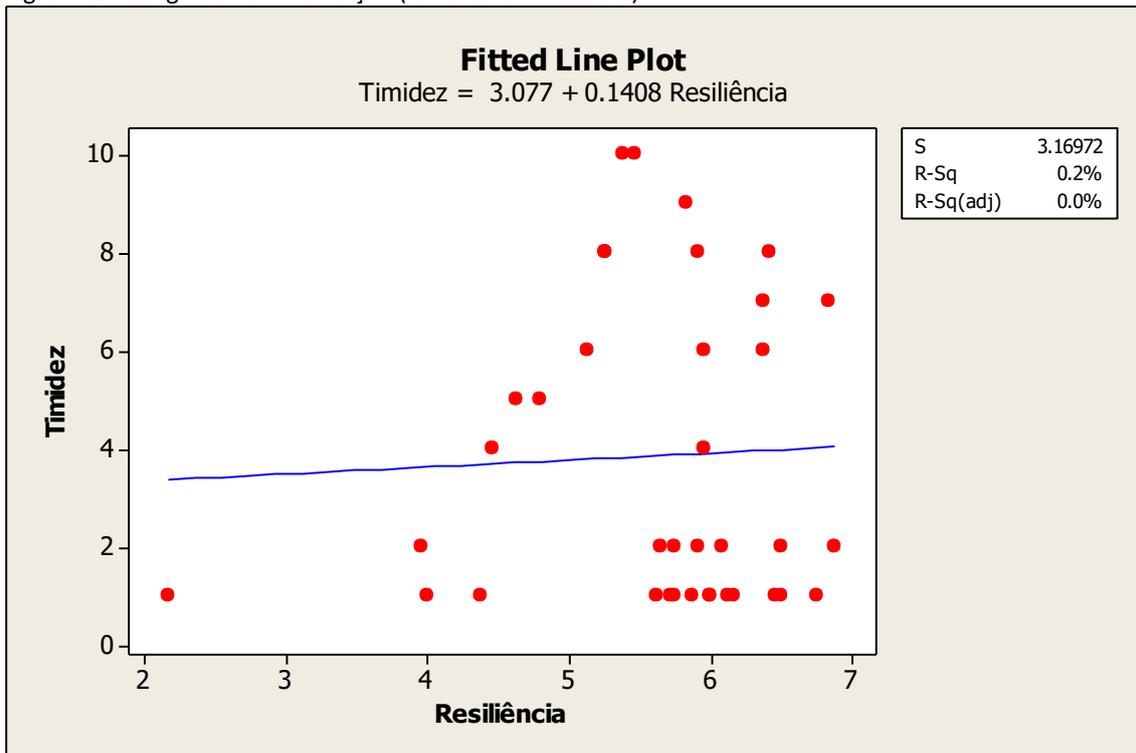
Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Sensibilidade (p-value = 0,256).

O teste de Spearman demonstra que a característica de sensibilidade nos gestores não tem associação significativa com sua resiliência ao nível de significância de 0,05, apesar do apoio de literatura que apresenta a importância de fatores como sensibilidade e empatia nos gestores resilientes por promove atitudes de maior absorção e cooperação por parte da equipe (KEELING, 2009).

H_{z1}: Há associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Timidez.

Figura 31 – Diagrama de Correlação (Resiliência e Timidez)



Fonte: Elaborado pela autora com output Minitab

Hipótese rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre Resiliência e Timidez (p-value = 0,801).

Resposta: a característica timidez não possui associação significativa ao nível de significância de 0,05 com a resiliência dos gestores, o que corrobora com Barbosa (2014) quando apresenta que a timidez pode ser a característica da falta de confiança de um indivíduo.

4.4 Síntese

Em síntese, de acordo com o estudo, sete são os fatores que estão significativamente correlacionados com a resiliência, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Síntese dos fatores de relação

Mediana	Fator	Cluster	p-value	Signific.
9,0	Determinação	1	0,000	**
8,0	Foco e Planejamento	2	0,000	**
8,0	Organização	2	0,000	**
8,0	Pró atividade	2	0,010	*
8,0	Liderança	2	0,012	*
7,5	Independência	3	0,016	*
7,0	Carisma	3	0,020	*
8,0	Ansiedade	2	0,135	
8,0	Conhecimento	2	0,135	
10,0	Responsabilidade	1	0,172	
8,0	Perfeccionismo	2	0,187	
8,0	Sensibilidade	2	0,256	
8,5	Comunicação	2	0,292	
8,0	Criatividade	2	0,415	
4,5	Impotência frente desafios	4	0,463	
7,0	Paciência	3	0,517	
8,0	Flexibilidade	2	0,546	
7,0	Empatia	3	0,626	
2,0	Timidez	4	0,801	
8,0	Comportamento Centralizador	2	0,852	

**= significativo a 0.01; *=significativo a 0.05

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo como ponto de partida os sete fatores significativos exibidos na tabela 3 por meio de uma análise de regressão múltipla (ver Tabela 4).

Tabela 4: Análise de Regressão Resiliência versus Carisma; Determinação; Foco e Planejamento; Independência; Liderança; Organização e Pró atividade.

The regression equation is
 RESILIÊNCIA = 1,76 + 0,129 Carisma + 0,313 Determinação + 0,0627 Foco e Planejamento - 0,0411 Independência - 0,0517 Liderança + 0,0849 Organização - 0,0070 Pró atividade

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,7578	0,5947	2,96	0,006
Carisma	0,12907	0,04925	2,62	0,014
Determinação	0,31334	0,08121	3,86	0,001
Foco e Planejamento	0,06274	0,07987	0,79	0,438
Independência	-0,04108	0,06152	-0,67	0,509
Liderança	-0,05172	0,07658	-0,68	0,505
Organização	0,08489	0,07220	1,18	0,249
Pró atividade	-0,00699	0,08627	-0,08	0,936

S = 0,617636 R-Sq = 64,9% R-Sq(adj) = 56,7%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	7	21,1596	3,0228	7,92	0,000
Residual Error	30	11,4442	0,3815		
Total	37	32,6038			

Source	DF	Seq SS
Carisma	1	7,5178
Determinação	1	10,6589
Foco e Planejamento	1	1,6558
Independência	1	0,6282
Liderança	1	0,1707
Organização	1	0,5256
Pró atividade	1	0,0025

Unusual Observations

Obs	Carisma	RESILIÊNCIA	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
13	8,0	4,000	5,336	0,254	-1,336	-2,37R

R denotes an observation with a large standardized residual.

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados são significativos ao nível de significância de 0.05 com um Coeficiente de Determinação de 56,7% que exprime um bom ajustamento da função, de acordo com Maroco (2007):

O valor de R² que se considera produzir um ajustamento adequado é algo subjetivo. No caso de ciências exatas, R²>0,9 são geralmente aceites como indicadores de um bom ajustamento, enquanto que para as ciências sociais valores de R²>0,5 consideram já aceitável o ajustamento do modelo aos dados (MAROCO, 2007 p. 72)

Isto quer dizer que a função RESILIÊNCIA = 1,76; + 0,129 = Carisma; + 0,313 = Determinação; + 0,0627 = Foco e Planejamento; - 0,0411 para a Independência; - 0,0517 Liderança; + 0,0849 para Organização; e 0,0070 para Proatividade é adequada para exprimir a relação entre os sete fatores mais significativos e a resiliência. Entretanto, como se pode observar pela Tabela 4, surpreendentemente os fatores Independência, Liderança e Pró atividade possuem coeficientes negativos, o que, salvo melhor juízo concorrem “contra” a resiliência.

Tabela 5: Coeficientes dos Fatores mais significativos

Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	1,7578	0,5947	2,96	0,006	**
Carisma	0,12907	0,04925	2,62	0,014	*
Determinação	0,31334	0,08121	3,86	0,001	**
Foco e Planejamento	0,06274	0,07987	0,79	0,438	
Independência	-0,04108	0,06152	-0,67	0,509	
Liderança	-0,05172	0,07658	-0,68	0,505	
Organização	0,08489	0,07220	1,18	0,249	
Pró atividade	-0,00699	0,08627	-0,08	0,936	

Como se observa pela Tabela 4 apenas o valor constante (1,7578) e os coeficientes de Carisma (0,12907) e Determinação (0,31334) são significativos, especialmente este último que o é ao nível de significância de 0,01.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A busca por gestores resilientes para tornar as organizações mais competitivas tem gerado um extenso campo de estudo acadêmico, mas apesar da grande atenção que tem despertado o tema sobre resiliência entre os pesquisadores, são poucas as pesquisas voltadas para micro e pequenas empresas. Com base nas fundamentações teóricas pesquisadas observa-se que os gestores nessas organizações possuem a difícil tarefa de encontrar saídas diárias para possibilitar a sobrevivência dessas empresas e alavancar seus resultados, frente as guerras travadas com a concorrência e com a política pública.

Esse trabalho responde ao problema de pesquisa levantado pois, foi observado que existem associações significativas entre o grau de resiliência e determinadas características identificadas nos gestores, no enfrentamento dos problemas do meio. Essas características serão aqui discutidas.

Os primeiros resultados apontados nesta pesquisa apresentam pontos interessantes, a maioria dos gestores das micro e pequenas empresas entrevistados constataram-se resilientes. Analisando as questões que avaliam a resiliência dos respondentes, observa-se que somente 2% possui escores baixos de resiliência, a grande maioria (44,7%) possui escores elevados que indicam fatores de proteção que favorecem a obtenção de resultados resilientes, 36,8% possuem escores muito elevados nos fatores que indicam resiliência. O restante, 16,5% se encontra numa faixa média onde não são reconhecidas vulnerabilidades nem fatores de proteção. Isso pode indicar que esse retrato, onde a maioria dos gestores entrevistados são resilientes, é obtido em função da predisposição desses gestores a um período econômico conturbado vivenciado pelo país. Com o apoio do referencial teórico isso é confirmado, quando se traz que a resiliência tem um significado dinamizador, onde a adversidade não é considerada uma ameaça, mas uma provocação para alavancar resultados (BAXTER, 1982 apud MORAES, RESENDE e LEITE, 2007), e como apontado pelo SEBRAE (2016), as MPEs vem enfrentando desafios para se manterem competitivas e até mesmo para sobreviverem.

Comentando os Objetivos Específicos identificados, acredita-se que a pesquisa tenha atingido seu propósito:

- 1- Instrumentos de medidas para Resiliência: Identificar essas ferramentas foi gratificante para compreender a especificidade de cada instrumento e conseguir constatar qual seria de melhor uso para essa pesquisa. A escala RSA, instrumento escolhido, demonstrou sua eficiência para o público alvo, uma vez que suas questões foram impactantes para o perfil estudado. Única observação levantada foi o fato da ferramenta propor o uso da media enquanto o mais adequado seria o uso da mediana. Quanto a ferramenta People Analytics, poderia ser utilizada com o propósito de contribuir para um melhor resultado nas organizações, onde pudesse ser utilizada como instrumento para mensuração de indicadores que promovam elevação de competência dos gestores.
- 2- A investigação dos fatores de pressão comuns a todas empresas e específicos para gestores de MPEs, promoveu a identificação da fragilidade das MPEs no ambiente competitivo de sobrevivência, as vezes em decorrência do papel “multiuso” do gestor, e em outras vertentes em função de poucas políticas públicas que as auxiliem, e na maioria das vezes, refém dos dois cenários.
- 3- Dos fatores da Resiliência o que mais se destacou entre os gestores pesquisados, com base na escala RSA onde se observava seis fatores, foi o fator Recursos Sociais, porém esse fator não alcançou uma posição tão isolada. O fato para seu destaque pode se dar em função dos Recursos Sociais ser utilizado, por exemplo, para identificar a influência positiva das relações dentro da organização promovendo a redução do estresse tão presente em organizações que lutam pela sua sobrevivência.
- 4- Após a identificação das características dos gestores, verificou-se que as duas principais características que interferem na resiliência do gestor de micro e pequenas empresas são sua Determinação e seu Foco e Planejamento. Outras características também são significativas e interferem nessa postura resiliente, como sua organização, proatividade, liderança, independência e carisma.
A) Com relação a Determinação, acredita-se ter sido destaque pois o indivíduo teve sua resiliência despertada por confiar no seu desempenho para a concretização de seus propósitos, no momento do enfrentamento dos desafios. O resultado é validado por Pesce et all (2005) que apresenta a importância dessa característica no processo da resiliência do indivíduo ao lidar com as adversidades, e enfatizado com

a colaboração de Barbosa (2014) que apresenta a característica de determinação no gestor resiliente quando este confia no próprio desempenho e na concretização de seus propósitos. Essa dimensão de maior pontuação é caracterizada pela capacidade de o gestor resolver situações difíceis sozinho, lidar com várias situações ao mesmo tempo e aceitar as adversidades;

B) A necessidade de um Foco e Planejamento para um processo mais ágil para efetivar mudanças pode justificar o destaque desta característica nos respondentes. Foi também um dos resultados esperados corroborado com os autores como Lawfort e Eiser (2001) quando apresentam a importância da necessidade do indivíduo planejar para ter maior agilidade para efetivar mudanças e assim agir de forma resiliente frente as adversidades.

C) A característica de Organização também mereceu destaque e comprova o entendimento de Slap (2001) quando apresenta a resiliência como um resultado da capacidade do indivíduo de organizar estratégias de enfrentamento racional.

D) A proatividade está conectada a tomada de decisão, onde o gestor assume a responsabilidade pelos resultados finais (CARMELLO, 2008). Mas, por meio de uma Análise de Regressão Múltipla identificou-se que a característica concorre “contra” a Resiliência, isso pode ser justificado pelo fato do indivíduo agir antes do problema ocorrer, evitando assim a efetivação de um processo de Resiliência.

E) Com relação a característica de Liderança, o resultado se respalda na referência apresentada por Brasil, Camargo e Rafachinho (2013) que identificam algumas características resilientes comportamentais nos gestores no ambiente organizacional, ressaltando a liderança. Conner (1995) também observa que os gestores resilientes precisam liderar, se colocando na dianteira dos desafios, caso contrário, desenvolverão várias disfunções inerentes ao processo das incertezas na equipe. A competência resiliente no gestor perpassa o aspecto cultura; modelo de gestão; e principalmente liderança, que apresenta um papel determinante para a transformação organizacional. Utilizando uma Análise de Regressão Múltipla, a característica Liderança, apesar de possuir associação significativa, possui coeficiente negativo, portanto, indo em direção oposta a Resiliência. Tal fato pode se justificar pelos tipos de lideranças existentes, pois um líder autoritário ou

laissezfaire não se ajustaria na busca em conjunto por melhores soluções em momentos de crises.

F) A característica independência também obteve associação. É identificada como uma característica dos gestores para resolverem de forma individualizada situações adversas. Essa característica também concorre contra a Resiliência quando analisada sob a ótica da Análise de Regressão Múltipla, o que talvez possa ser explicado pela necessidade que um gestor resiliente possui, em trabalhar com a equipe para identificar melhores possibilidades de soluções, sendo a independência uma oposição a isso.

G) A característica Carisma também apresenta associação, corroborado com conceitos propostos por Weber (2002) que apresenta o carisma como sendo o perfil de um gestor que possui uma atitude positiva para que em conjunto com sua equipe possa vencer os desafios que lhe são apresentados, expressando bom humor, gentileza, entusiasmo, humildade e dedicação.

- 5- Observou-se que pela amostra utilizada, não se identificou associação significativa que o grau de resiliência varia de acordo com a idade. Acredita-se que isso reflita o fato de que o importante para o despertar da Resiliência é a maturidade de predisposição do agente. Cada pessoa possui um grau de resiliência, que pode variar de acordo com sua experiência individual. Para cada situação negativa que se apresenta, acredita-se que a pessoa resiliente se recompõe, adaptando-se a nova realidade, atribuindo sentido as adversidades e possibilitando identificar benefícios com a experiência.
- 6- Na pesquisa, não se identificou uma associação significativa que a Resiliência do gestor tivesse seu grau variado de acordo com seu nível de escolaridade. Pode ser que a escolaridade favoreça o gestor de maiores possibilidades de soluções, mas isso não restringe sua percepção para despertar sua Resiliência.

Esta pesquisa trouxe contribuição e ampliou os estudos relacionados as micro e pequenas empresas e sua associação ao perfil Resiliente quando gestores possuem características como Determinação, Foco e Planejamento, porém, em função do tamanho da amostra, este assunto ainda merece investigações futuras com amostras mais representativas. Acredita-se que todo e qualquer indivíduo tenha potencial para

ser resiliente uma vez que o desenvolvimento da resiliência é um processo contínuo de adaptação entre os gestores e seus ambientes de enfrentamento.

Algumas características dos gestores entrevistados podem contribuir para uma ação mais resiliente, possibilitando adaptação positiva, por conseguinte um melhor resultado para a organização, conforme Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin (2003) o enfrentamento habitual funciona como uma reserva que pode auxiliar as pessoas a se recuperar de adversidades no futuro. Ações negativas efetuadas no passado participam como um processo de comparação, influenciando os gestores como em um processo de autoconhecimento promovendo motivação para mudanças que objetivam melhores resultados (OBODARU, 2012).

Infelizmente a pesquisa sofre com a limitação da representatividade, portanto, estudos futuros devem avaliar essa questão e tentar aumentar o valor deste resultado.

Futuros trabalhos de pesquisas podem ser sugeridos sobre esse mesmo tema, visto sua amplitude, como por exemplo a forma de promover o despertar para a Resiliência nos gestores; identificar se são as características aqui associadas que interferem na Resiliência ou é a Resiliência que promovem essas características.

REFERÊNCIAS

- AIRES, L. **Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional**. Porto: Universidade Aberta, 70 p., 2011.
- ALMEIDA, Fernanda E.; SANTOS, Rosane P. **Motivação e a resiliência nas organizações**. PUC-Rio Grande do Sul, 2015.
- AYLMER, Roberto. **Negociação e liderança: o papel da chefia direta na gestão da pressão**. Dissertação (mestrado em administração de empresas), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- BAASCH, Davi; AMORIM, Luciana; CRUZ, Roberto M. Qualidades Psicométricas de Instrumentos de Resiliência para Adultos. **Rev. Borges**. Florianópolis, v. 5, n.01, Ago 2015.
- BANDURA, A. A evolução da teoria social cognitiva. In: BANDURA, A.; AZZ, R. G.; POLYDORO, S.A.J. (org). **Teoria Social: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BARBOSA, G. S. **Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª série: Validação e aplicação do “Questionário do índice de resiliência: adultos Reivich - Shatté/Barbosa”**. Tese de Doutorado apresentado ao programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada, Pontifícia Universidade Católica. SP. 2006.
- BARBOSA, G. S. **Desenvolvendo uma cultura resiliente nas organizações**. 2014.
- BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interam. j. psychol**. Porto Alegre, v. 42, n. 1, p. 101-112, abr. 2008.
- BARREIRA, Diná Dornelles; NAKAMURA, Antonieta Pepe. Resiliência e a auto eficácia percebida: articulação entre conceitos. **Aletheia**. Canoas, n. 23, p. 75-80, jun. 2006.
- BARTONE P: *Test-retest reliability of the dispositional resilience scale- 15, a brief hardiness scale. Psychol Rep*, 101:943-944, 2008.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUER, J. J.; McADAMS, D. P.; SAKAEDA, A. R. Interpreting the good life: growth memories in the lives of mature, happy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, [S.l.], v. 88, n. 1, p. 203–217, 2005.
- BISPO, P. **Convivendo com a adversidade**, 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: agosto de 2017.
- BLANCK, Mary R. M. Modelo de Resiliência Tecnológica a partir do contexto de consumerização da TI. **Dissertação de Mestrado**. Porto Alegre, 2013.

BONACIM, Carlos Alberto G.; CUNHA, Júlio A. C.; CORRÊA, Hamilton Luiz. Mortalidade dos Empreendimentos de Micro e Pequenas Empresas: Causas e Aprendizagem. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Caetano, v. 25, n. 74, p. 71, mai/ago. 2009.

BONANNO, George A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? **American Psychologist**, 59: 20–28. 2004.

BRANDÃO, Juliana M.; MAHFOUD, Miguel; GIANORDOLI-NASCIMENTO, Ingrid F. A Construção do Conceito de Resiliência em Psicologia: Discutindo as Origens. **Paidéia**. Mina Gerais, v. 21, n. 49, p. 263-27, maio/ago. 2011.

BRASIL, Ângela de Souza; CAMARGO, Renata Fernandes; RAFACHINHO, Ewerton Mendes. **Resiliência com foco no ambiente de trabalho**, 2013.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 17 jan. 2017.

CABRAL, Rafael J. SILVA; Milene K.; MAGALHÃES, Maurílio G. Panorama do papel da micro e pequenas empresas no mercado de trabalho na cidade de Pouso Alegre – MG. **IX SEGET**. Pouso Alegre, MG, Brasil, 2012.

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CARNEIRO, Raquel Carvalho de Castro. **A representação do perfil profissional demandado pelas organizações contemporâneas na perspectiva do pop-management**. FGV. Rio de Janeiro. 2015.

CARVALHO, V. D; BORGES, L. de O; VIKAN, A; HJEMDA, O. Resiliência e Socialização Organizacional entre Servidores Públicos Brasileiros e Noruegueses. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 2, p. 815-833, set./out. 2011.

CARVALHO, Virgínia D; TEODORO, Maycoln Leôni Martins; BORGES, Livia de Oliveira. Escala de Resiliência para Adultos: aplicação entre servidores públicos. **Aval. psicol.** Itatiba, v. 13, n. 2, p. 287-295, ago. 2014.

CASTRO, Isadora Vergara; SANTOS JUNIOR, Carlos Denner dos. "O Que Gerencio e de Quem Dependo?": Determinantes da Ação de Blogueiros. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 19, n. 4, p. 486-507, ago. 2015.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M.C. **Micro e Pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. São Paulo: Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2004.

CIMBALISTA, Silmara. **Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira**. Tese de Doutorado.

Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis, SC., 2006.

COELHO, Clelia Helena. **A capacidade da resiliência, no fazer das lideranças**. Revista de educação. v.15, n.19, p. 75 – 94, 2014

CONNER, Daryl. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde os outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CONNOR, K. M., & DAVIDSON, J. R. T. **Development of a new resilience scale**: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82, 2003.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CURY JÚNIOR, Célio H. A educação no Brasil e seus modelos de objetividade importados: qualidade de ensino assujeitada à lógica do capital. **Evidência**, Araxá, v. 8, n. 8, p. 101-142, 2012.

DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. **Por que os executivos falham?** Onze pecados que podem comprometer sua ascensão e como evitá-los? Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

FAJARDO, Ildinalva N.; MINAYO, Maria Cecília de Souza; MOREIRA, Carlos Otávio Fiúza. **Educação escolar e resiliência**: política de educação e a prática docente em meios adversos. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 761-774, out./dez. 2010.

FERNANDES, Cláudio A. **Um modelo de gestão para MPE's**: da concepção da ideia ao gerenciamento empresarial, Flórida, USA. 2011.

FLACH, F. F. **Resiliência**: A arte de ser flexível. São Paulo: Saraiva. 1991.

FONTES, Arlete Portella; AZZI, Roberta Gurgel. Crenças de auto eficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos Psicológicos (Campinas)**. Campinas, v. 29, n. 1, p. 105-114, mar. 2012.

FREDRICKSON, B. L., TUGADE, M. M., WAUGH, C. E., & LARKIN, G. R. 2003. What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 365–376. 2003.

FRIBORG, O., BARLAUG, D., MARTINUSSEN, M., ROSENVINGE, J., & HJEMDAL, O. *Resilience in relation to personality and intelligence*. **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, 14(1), 29-42, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil, UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSCHMIDT, Cristina C.; IRIGARAY, Helio A. R. Resiliência: (Des) construindo o *constructo* sob a ótica dos gestores. **IX Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad**. BH, MG, Brasil. 2016.

GONZALEZ-MILLAN, José Javier; RODRIGUEZ-DIAZ, Miryam Teresa; MORENO-CORREDOR, Luis Alfonso. *Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia*. **Entramado**. Cali, v. 10, n. 1, p. 106-124, jan. 2014.

GONZÁLEZ, Delyz N. A. *El liderazgo resiliente como nuevo modelo y lo cultura organizacional en las empresas puertorriqueñas de Porta del Sol*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação *Universidad Del Este Escuela de Estudios Profesionales*, Porto Rico, 2016.

GOUVEIA JR, Amauri. O conceito de modelo e sua utilização nas ciências do comportamento: breves notas introdutórias. **Estudos Psicológicos (Campinas)**. Campinas, v. 16, n. 1, p. 13-16, apr. 1999.

GROTBORG, E. *The International Resilience Project: Promoting resilience in children, Washington D.C., Civitan International Research Center, University of Alabama at Birmingham, ERIC Reports*, 1995.

HJEMDAL, O. et al. *Exploring the psychometric properties of the resilience scale for adults in a Brazilian sample*. In D. ELIZUR & E. YANIV (Orgs.), **Facet new horizons in the theory construction and data analysis**. Jerusalem: FTA, p. 120-138, 2009.

IAROSINSKI NETO, Alfredo; CACIATORI JUNIOR, Itamir. Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs). 2006. **XIII SIMEP – Bauru, SP**. Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 nov. 2006.

INFANTE, F. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: MELILLO, E. N. S.; OJEDA e cols. **Resiliência: Descobrimo as próprias fortalezas**. V. Campos, Trad., Porto Alegre: Artes Médicas, p. 23-28, 2005.

INTEGRARE. Disponível em: <<http://www.integrare.in>>. Acesso em 01 de maio de 2017.

JARDIM, J. & Pereira, A. Competências pessoais e sociais: **Guia prático para a mudança positiva**. Porto: Edições ASA. 2007.

JOB, F. P. P. **Lições para criar uma organização resiliente**. Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. 2000.

JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. Tese de doutoramento não-publicada, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. 2003.

JOB, F. P. P. **Resiliência na organização**: o estudo de caso de medição e avaliação de resiliência de indivíduos em uma organização industrial. *Rev. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba*, v. 5, n. 1, p;33-42, 2003.

KEELING, R. *Gestão de Projetos: Uma abordagem Global*. Editora Saraiva, 2009. P. 3.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 44, p. 10-21, 2004. Edição Especial.

LADEIRA, Marcelo Bronzo et al. Os efeitos da abordagem analítica e da gestão orientada para processos sobre o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 23, n. 3, p. 486-502, 2016.

LANGVARDT, G. D. **Resilience and commitment to change: A case study of a nonprofit organization (Doctoral dissertation, Capella University)**, 2007.

LESNE A. **Robustness: confronting lessons from physics and biology**. *Biol. Ver. Camb. Philos Soc. Nov.*; 83(4):509-32, 2008.

LIMA, Edmilson O.; FILION, Louis Jacques; DALFOVO, Oscar; URBANAVICIUS JUNIOR, Vladas. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**. São Paulo: Ed. Univ. Nove de Julho, vol. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun. 2013.

LINDSTRON, B. O significado de resiliência. **Revista adolescência latino-americana**, Porto Alegre, v. 2, n.3, p. 133-137, abr. 2001.

LOBATO; David Menezes. Gestão resiliente: formulação de modelo e fatores críticos para implantação. **Relatórios de pesquisa em engenharia de produção**. FGV, São Paulo, v.16, n.1, p. 37-58, 2016.

LOPES, Vanessa Rodrigues; MARTINS, Maria do Carmo F. Validação Fatorial da Escala de Resiliência de Connor-Davidson (Cd-Risc-10) para Brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 36-50, jul./dez. 2011.

Luthar, S.; Cicchetti, D.; Becker, B. (2000): "The Construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work", *Child Development*, 71 (3), p. 543-558.

- MACHADO, Ana P. Oliveira. **Resiliência: Conceituação e Discussão**. UFJF, 2011.
- MACHADO, Hilka Pelizza Vier; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Réplica-Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, p. 892-899, 2014.
- MAGALHÃES, Kátia D. **Cenário Competitivo: Utilização do Método de Grumbach para elaboração dos cenários prospectivos nos quais as Micros e Pequenas empresas competirão em 2020**. Dissertação Mestrado em Administração Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, SP. 2012.
- MALAGOLLI-MOREIRA, G. M. **Alunos com baixo desempenho escolar no ensino fundamental I: análise das condições de enfrentamento de adversidades**. Tese Doutorado em Educação Escolar, UNESP. São Paulo, SP. 2014.
- MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES, Mônica Alvim. BOECHAT, Ieda Tinoco. **Resiliência na situação de doenças crônicas**. Itaperuna, RJ, Dez. 2012.
- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3.ed. Lisboa: Sílabo, 2007
- MASTEN, A. S; OBRADOVIC, J., & BURT, K. (*forthcoming*). *Resilience in Emerging Adulthood*. In J. J. ARNETT & J. TANNER (Ed.). **Growing into adulthood: The lives and contexts of emerging adults**. Washington, DC: American Psychological Association Press, 2002.
- MINELLO, I. F. Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. **Tese de Doutorado** – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. 321f. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.
- MONITOR, *Global Entrepreneurship*. Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Global**, 2015-2016.
- MORAES, Simone C. S.; RESENDE, Luís M.; LEITE, Magda L. G. Resiliência Organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa, Paraná, set. 2007.
- NORONHA, M. G.; CARDOSO, P. S.; MORAES, T. N.; CENTA, Mel. *Resilience: a new perspectiva inhealth promotion?* **Cien. Saude Colet.**, 2009.
- OBODARU, OTILIA. *The self not taken: how alternative selves develop and how they influence our professional lives*. **Academy of Management Review**, Vol. 37, No. 1, 34–57. 2012.

OLIVEIRA, V. C. **Vida de mulher: gênero, pobreza e saúde mental.** 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e Cultura)–Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

PESCE, R. P., Assis, S. G., AVANCI, J. Q., SANTOS, J. C., MALAQUIAS, J. V., & CARVALHAES, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. **Cadernos de Saúde Pública**, 21(2), 436-448.

PEREIRA, R.C.M.; SOUZA, Priscila Aparecida. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**, Resende, RJ, 2009.

PIAGGIO, Ana María Rodríguez. Resiliência. **Rev. psicopedag.**, São Paulo, v. 26, n. 80, p. 291-302, 2009.

POLETTI, R.; DOBBS, B. **A resiliência: a arte de dar a volta por cima.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2a. Ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul, 2013.

PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano L. A. P. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015.

REIS, Zenaide Radanesa. **Micro e Pequenas Empresas: A importância de aprender a empreender.** Dissertação Esc. Bras. De Adm. Pub. e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ. 2006.

Resende MC, Ferreira AA, Naves GG, Arantes FMS, Roldão DFM, Souza KG, Abreu SAM. **Envelhecer atuando: bem-estar subjetivo, apoio social e resiliência em participantes de grupo de teatro.** *Fractal Rev Psicol* 2010; 22(3):591-608.

RIBEIRO, Ana Cláudia de Araújo et al. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 16, n. 4, p. 623-633, dec. 2011.

RICHARDSON, G.E., Neiger, B.L., Jenson, S. y Kumpfer, K.L. (1990). *The resiliency model.* **Health Education**, p. 33 – 39, 1990.

RICHARDSON, G. E. *The metatheory of resilience and resiliency.* **Journal of Clinical Psychology**, p. 307–321, 2002.

RUTTER M. *Resilience in the face of adversity.* **Br J. Psychiatr**, v. 147, p. 598-611, 1985.

SABBAG, Paulo. **Resiliência varia, então pode ser aprimorada,** São Paulo. 2017.

SACCOL, Amarolinda Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, Brasil, vol. 2, n. 2, p. 250-269, mai/ago. 2009.

SANTINI, Sidineia; VASCONCELOS, Eleusa F.; NOGUEIRA, Mieli A.; OLIVEIRA, Marcos L.; RUPPENTHAL, Janis E. Fatores de Mortalidade em Micro e Pequenas Empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.8, n.1, p. 145-169, jan./abr. 2015.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, Andre Bojikian (org.). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 232 p., 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.). **Pesquisa sobre os pequenos negócios paulistas**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas,1087891151347510VgnVCM1000004c00210aRCRD.2008>>. Acesso em 24 fev. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.) - DIEESE. **Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa-2014**. 7a Ed., Brasília, DF. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-o%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em 21 fev. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, DF. Out. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em 21 fev. 2017.

SEQUEIRA, Vânia Conselheiro. Resiliência e abrigos. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 65-80, jun. 2009.

SILVA, Mara Regina Santos da; ELSÉN, Ingrid; LACHARITE, Carl. Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 26, p. 147-156, dez. 2003.

SLAP G. B. **Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio**. Adolescência Latinoamericana. 2001;2(3):173-176.

STOLTZ, P.G. **Desafios e oportunidade: Adversidades** : o elemento oculto do sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SORDI, A. O.; MANFRO, G. G.; HAUCK, S. O conceito de resiliência: diferentes olhares. **Revista Brasileira de Psicoterapia**. v. 13, n. 2, p. 115-132, 2011.

SORIA, Helena B. E.; BLANDTT, Lucinalda da S.; RIBEIRO, Jorgeane C. Resiliência: a capacidade de adaptação e/ou transformação nas desigualdades sociais. 2007. **III Jornada Internacional de Políticas Públicas**. Univ. Federal Maranhão, Brasil. 28 a 30 agosto 2007.

SOUZA, José Henrique; MACHADO, Lindinalva Cândida e OLIVEIRA, Cilene Aparecida Silva de. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, SP., v.1, n.1, p.53-65, 2007.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. 2007. **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Centro Universitário – Senac-SP, São Paulo, SP, 25 e 26 maio 2007.

TABOADA, N. G.; LEGAL, E. J.; MACHADO, N. Resiliência: em busca de um conceito. **Revista Brasileira Crescimento Desenvolvimento Humano**, v. 16, n .3, p. 104-113, 2006.

TAVARES, J. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2002.

TEIXEIRA, Ana C. C. P; ASSIS NETO, A. G.; FERREIRA, Fernando J. **A utilização de conceitos de custos e sua influência na decisão do preço de venda nas microempresas e empresas de pequeno porte**, UNIFEG. 2015.

TEIXEIRA, Ariane R. N.; QUEIROZ, Rutinéia D. **A Importância da Resiliência no Contexto Organizacional**. Rio Grande do Norte, 2013.

VALE, Glaucia M.V.; CORRÊA, Victor S.; REIS, Renato, F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade *versus* oportunidade? **Anpad**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, maio/jun. 2014.

VASCONCELOS, Isabella F. G., et al. Resiliência Organizacional e Inovação Sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Caderno EBRAPE**. Rio de Janeiro, Brasil, v.13, n. 4, p. 914-929, out/dez, 2015.

VERGARA, S. C. A resiliência de profissionais angolanos. **Revista de Administração Pública**, v. 42. p. 701-718, 2008.

WABER, Ben. **People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work**. FT Press, 2013.

WAGNILD, G.; YOUNG, H. **Development and Psychometric Evaluation of Resilience Scale**. Journal of Nursing Measurement. V.1, n.2, 1993.

WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. **American Journal of Orthopsychiatry**, 71, 290-297, 2001.

WEBER, M. (2002), **Ciência e política: duas vocações**. Tradução de Leônidas Hegenberg & Octany Silveira da Mota. São Paulo, Cultrix.

WINDLE, Gill et al. *Health and Quality of Life Outcomes*, 2011.

YAMAMOTO, E.Y. **Disfunção competitiva**: uma contribuição à gestão da estratégia de serviços das clínicas oftalmológicas. São Paulo: UNIFESP/EPM, 2005 (tese de doutorado)

YATES, T. M. & MASTEN, A. S. *Fostering the future: Resilience theory and the practice of positive psychology*. In P. A. LINLEY & S. JOSEPH (Eds.), *Positive psychology in practice*, Hoboken, NJ: Wiley, p. 521-539, 2004.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. **Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas**. In: TAVARES, J. (Org.). *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-42

**APÊNDICE A – CARTA CONVITE, CONSENTIMENTO E CONFIDENCIALIDADE DE USO DOS
DADOS PARA A PESQUISA**

Prezado (a) Gestor (a)

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa da FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista – SP, que busca investigar a atuação dos gestores das micro e pequenas empresas.

Ao preencher esse questionário, você estará contribuindo para a criação de conhecimento em Resiliência com relevância para as organizações, bem como contribuindo para o reconhecimento de métricas de resiliência nas micro e pequenas empresas brasileiras.

O preenchimento do questionário tem duração estimada de 15 minutos. Esperamos contar com sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir o que você realmente pensa sobre as questões.

Será analisado o conjunto de dados fornecido por todos os participantes e as informações individuais serão tratadas de modo confidencial e por este motivo não serão divulgados de forma individualizada. Sua privacidade será respeitada, ou qualquer outro dado ou elemento que possa lhe identificar será mantido em sigilo.

Agradeço pela valiosa contribuição.

E. Denise Candiani
Mestranda em Administração

Termo de consentimento

Aceito participar dessa pesquisa

Não aceito participar dessa pesquisa

Caso deseje, informe seu e-mail e lhe enviaremos o resultado consolidado da pesquisa:

E-mail: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

P1. Idade (em anos): _____

P2. Gênero:

1. Feminino
2. Masculino
3. Outros

P3. Estado Civil:

1. Solteiro
2. Casado
3. Separado
4. Divorciado
5. Viúvo
6. União Estável

P4. Grau de Escolaridade

1. Ensino Fundamental
2. Ensino Médio
3. Ensino Tecnológico
4. Ensino Superior
5. Especialização
6. MBA
7. Mestrado
8. Doutorado
9. Pós-Doutorado

P5. Posição que Ocupa na Empresa

1. Proprietário
2. Gestor

P6. Classificação da Empresa

1. Micro Empresa
2. Pequena Empresa

P7. Setor de Atuação

1. Indústria
2. Comércio
3. Serviços

P8. Tempo de Vida da Empresa

1. 0 a 2 anos
2. Entre 2 e 5 anos
3. Mais que 5 anos

P9. Há quanto tempo você atua na organização?

1. 0 a 2 anos
2. Entre 2 e 5 anos
3. Mais que 5 anos

P10. Por favor, leia cuidadosamente as afirmações abaixo e coloque um X no espaço correspondente que melhor descreve como você se sente, de modo geral.

1. Quando algo imprevisto acontece	Eu geralmente me sinto desorientado	<input type="radio"/>	Eu sempre encontro uma solução
2. Os meus planos para o futuro são	Difíceis de concretizar	<input type="radio"/>	Concretizáveis
3. Eu gosto de estar	Com outras pessoas	<input type="radio"/>	Sozinho
4. Na minha família, a concepção do que é importante na vida é	Bastante diferente	<input type="radio"/>	A mesma
5. Assuntos pessoais	Eu não posso discutir com ninguém	<input type="radio"/>	Eu posso discutir com amigos e familiares
6. Eu funciono melhor quando	Eu tenho um objetivo a alcançar	<input type="radio"/>	Eu vivo um dia de cada vez
7. Os meus problemas pessoais	Eu sei como solucioná-los	<input type="radio"/>	São impossíveis de solucionar
8. Eu sinto que o meu futuro	É promissor	<input type="radio"/>	É incerto
9. Poder ser flexível em relações sociais	É algo que eu não me importo com	<input type="radio"/>	É importante para mim
10. Eu me sinto	Muito bem com a minha família	<input type="radio"/>	Não me sinto bem com a minha família
11. Aqueles que me encorajam	São amigos e familiares	<input type="radio"/>	Ninguém me encoraja
12. Quando vou fazer algo	Me atiro direto nas coisas sem planejar	<input type="radio"/>	Prefiro ter um plano
13. Nos meus julgamentos e decisões	Tenho frequentemente incertezas	<input type="radio"/>	Acredito firmemente
14. Os meus objetivos	Eu sei como atingi-los	<input type="radio"/>	Eu estou incerto sobre como atingi-los
15. Novas amizades	Tenho facilidade em me vincular	<input type="radio"/>	Tenho dificuldades em me vincular
16. A minha família caracteriza-se por	Desunião	<input type="radio"/>	Boa união
17. A solidariedade entre meus amigos	É ruim	<input type="radio"/>	É boa
18. Eu tenho facilidade para	Organizar o meu tempo	<input type="radio"/>	Perder o meu tempo
19. A crença em mim	Me ajuda em períodos difíceis	<input type="radio"/>	Pouco me ajuda em Períodos difíceis
20. Os meus objetivos para o futuro são	Vagos	<input type="radio"/>	Bem pensados
21. Fazer contato com novas pessoas	É difícil para mim	<input type="radio"/>	Eu tenho facilidade
22. Em momentos difíceis a minha família mantém	Uma visão positiva do futuro	<input type="radio"/>	Visão negativa do futuro
23. Quando algum membro da minha família entra em crise	Eu fico sabendo rapidamente da situação	<input type="radio"/>	Eu sou um dos últimos a ficar sabendo da situação
24. Regras e rotinas fixas	Faltam no meu dia-a-dia	<input type="radio"/>	Facilitam o meu dia-a-dia
25. Em adversidades eu tenho tendência a	Ver as coisas de um jeito ruim	<input type="radio"/>	Ver de um modo bom para que eu possa crescer
26. Quando estou na presença de outras pessoas	Tenho facilidade em rir	<input type="radio"/>	Não consigo rir

27. Em relação a outras pessoas, na nossa família, nós	Nós apoiamos pouco	<input type="radio"/>	Somos leais
28. Eu tenho apoio	De amigos e familiares	<input type="radio"/>	Não tenho apoio de ninguém
29. Acontecimentos na vida que para mim são difíceis	Eu consigo lidar com eles	<input type="radio"/>	Eu estou em constante estado de preocupação
30. Iniciar uma conversa interessante, eu acho	Difícil	<input type="radio"/>	Fácil
31. Na minha família nós gostamos	De fazer coisas em conjunto	<input type="radio"/>	De cada um fazer algo por si próprio
32. Quando preciso	Eu não tenho nunca alguém que pode me ajudar	<input type="radio"/>	Tenho sempre alguém que pode me ajudar
33. Os meus amigos/familiares próximos	Valorizam as minhas qualidades	<input type="radio"/>	Veem com maus olhos as minhas qualidades