



RESILIÊNCIA DE GESTORES: QUAIS ITENS CONTRIBUEM PARA EMPRESAS MAIS ANTIGAS?

RESILIENCE OF MANAGERS: WHICH ITEMS CONTRIBUTE TO OLDER COMPANIES?

RESILIENCIA DE LOS GESTORES: ¿QUÉ ELEMENTOS CONTRIBUYEN A EMPRESAS MÁS DURADERAS?

RESUMO

Objetivo: Investigar quais itens de resiliência dos gestores estão associados ao tempo de existência das empresas no município de Seara, Santa Catarina. Analisar sua associação com a longevidade empresarial e avaliar o papel de habilidades relacionadas ao estabelecimento de objetivos e às competências sociais no relacionamento com familiares e comunidade.

Metodologia: Pesquisa exploratória e quantitativa, com aplicação de survey e questionário para coleta de dados, analisados por técnicas de regressão.

Resultados: Indicam que habilidades relacionadas ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de competências sociais para lidar com familiares e com a comunidade são determinantes para a resiliência dos gestores. Além disso, descrevem-se itens de resiliência individual associados positiva e negativamente ao tempo de existência das empresas, indicando diferentes padrões de influência sobre a longevidade empresarial.

Limitações: Apresenta limitações típicas de estudos quantitativos de corte transversal. Sugerem-se estudos futuros em pequenas cidades e em outras regiões do Brasil.

Implicações práticas: O fortalecimento de habilidades resilientes pode contribuir para a longevidade e o sucesso de negócios locais, orientando programas de capacitação e intervenções voltadas ao desenvolvimento de competências específicas.

Implicações sociais: O aprimoramento das habilidades sociais dos gestores favorece a qualidade de vida, fortalece vínculos familiares e comunitários e repercute positivamente no ambiente empresarial.

Implicações teóricas: Avança no conhecimento sobre resiliência comportamental em organizações e entre empreendedores, ao identificar habilidades específicas associadas à sobrevivência empresarial.

Originalidade / valor: Descrever a relação entre habilidades de resiliência individual e o tempo de existência das empresas em um município de pequeno porte, destacando fatores comportamentais importantes para a resiliência organizacional.

Palavras-chave: Resiliência. Sustentabilidade. Desenvolvimento urbano.

 Milena Detofano Agazzi

Graduada

Universidade do Oeste de Santa Catarina – Brasil
milena_agazzi@hotmail.com

 Anni Kellen Cunico

Doutoranda

Universidade do Oeste de Santa Catarina – Brasil
annicnc@gmail.com

 Sayonara de Fátima Teston

Doutora

Universidade do Oeste de Santa Catarina – Brasil
sayonara.teston@unoesc.edu.br

 Patrick Zawadzki

Doutor

Universidade do Oeste de Santa Catarina – Brasil
patrick.zawadzki@unoesc.edu.br

Submetido em: 07/03/2025

Aprovado em: 01/10/2025

Como citar: Agazzi, M. D., Cunico, A. K., Teston, S. de F., & Zawadzki, P. (2025). Resiliência de gestores: quais itens contribuem para empresas mais antigas?. *Alcance (online)*, 32(2), 73-87. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2\(maio/ago\).p73-87](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2(maio/ago).p73-87)

OPEN  ACCESS





ABSTRACT

Objective: To investigate which resilience items of managers are associated with the longevity of companies in the municipality of Seara, Santa Catarina. To analyse their relationship with business survival and to assess the role of skills related to goal setting and social competences in interactions with family and community.

Methodology: Exploratory and quantitative research, applying a survey and questionnaire for data collection, analysed through regression techniques.

Results: Findings indicate that skills related to goal setting and the development of social competences to deal with family and community are decisive for managers' resilience. Furthermore, specific resilience items are identified as positively or negatively associated with the time of existence of companies, showing different patterns of influence on business longevity.

Limitations: This study presents the typical restrictions of cross-sectional quantitative designs. Future research in small towns and in other Brazilian regions is suggested.

Practical implications: Strengthening resilience skills may contribute to the longevity and success of local businesses, guiding training programmes and interventions aimed at developing specific competences.

Social implications: The improvement of managers' social skills enhances quality of life, strengthens family and community ties, and positively affects the business environment.

Theoretical implications: Advances knowledge on behavioural resilience in organisations and among entrepreneurs by identifying specific skills associated with business survival.

Originality / value: Describes the relationship between individual resilience skills and business longevity in a small municipality, highlighting behavioural factors that are relevant to organisational resilience.

Keywords: Resilience. Sustainability. Urban development.

RESUMEN

Objetivo: Investigar qué ítems de resiliencia de los gestores están asociados con la longevidad de las empresas en el municipio de Seara, Santa Catarina. Analizar su relación con la supervivencia empresarial y evaluar el papel de las habilidades relacionadas con el establecimiento de objetivos y las competencias sociales en la interacción con familiares y comunidad.

Metodología: Investigación exploratoria y cuantitativa, mediante la aplicación de encuesta y cuestionario para la recolección de datos, analizados mediante técnicas de regresión.

Resultados: Los hallazgos indican que las habilidades vinculadas al establecimiento de objetivos y al desarrollo de competencias sociales para relacionarse con familiares y comunidad son determinantes para la resiliencia de los gestores. Además, se describen ítems específicos de resiliencia individual asociados positiva o negativamente al tiempo de existencia de las empresas, lo que evidencia distintos patrones de influencia sobre la longevidad empresarial.

Limitaciones: El estudio presenta restricciones típicas de investigaciones cuantitativas de corte transversal. Se sugieren estudios futuros en pequeñas ciudades y en otras regiones de Brasil.

Implicaciones prácticas: El fortalecimiento de las habilidades resilientes puede contribuir a la longevidad y al éxito de los negocios locales, orientando programas de capacitación e intervenciones dirigidas al desarrollo de competencias específicas.

Implicaciones sociales: El perfeccionamiento de las habilidades sociales de los gestores favorece la calidad de vida, fortalece los vínculos familiares y comunitarios, e impacta positivamente en el entorno empresarial.

Implicaciones teóricas: Avanza en el conocimiento sobre la resiliencia conductual en las organizaciones y entre los emprendedores, al identificar habilidades específicas asociadas con la supervivencia empresarial.

Originalidad / valor: Describe la relación entre habilidades de resiliencia individual y el tiempo de existencia de las empresas en un municipio de pequeño porte, destacando factores conductuales



relevantes para la resiliencia organizacional.

Palabras clave: Resiliencia. Sostenibilidad. Desarrollo urbano.

INTRODUÇÃO

O dinamismo e as condições favoráveis presentes nos grandes eixos econômicos geram efeito dinâmico positivo sobre a economia e o empreendedorismo dos municípios da vizinhança (Meiners *et al.*, 2015). Porém, nas cidades pequenas, os empreendedores precisam se empenhar de formas diferentes para que seus negócios sejam sustentáveis, ou seja, consigam sobreviver por mais tempo. Esse empenho implica no desenvolvimento de algumas habilidades individuais, entre elas, a de resiliência, a qual implica na capacidade de se recuperar da adversidade e se adaptar (Portilla-Saavedra *et al.*, 2025).

A resiliência individual é definida pela capacidade de seguir em frente, a partir de experiências negativas, estressantes ou traumáticas (Tugade & Fredrickson, 2004), ou seja, se refere a capacidade que o indivíduo possui de se reestabelecer diante de situações de crise (Carvalho *et al.*, 2014). Essa capacidade pode ser planejada, onde há um preparo antecipado sobre o que fazer no momento de crise, ou adaptativa, onde há a capacidade de se adaptar ao ambiente de mudança (Barasa *et al.*, 2018).

Em situações inesperadas como a pandemia de covid-19, a necessidade de resiliência se fez ainda mais necessária (Lizote *et al.*, 2021) em municípios como Seara, Santa Catarina. O município possuía economia para manutenção da qualidade de vida das pessoas que dependia, em grande parte, do comércio (Município de Seara, 2021). Segundo dados do IBGE (2022), Seara possuía área territorial de 309,627 km² e 18.620 habitantes. Em 2021, momento em que ocorreu a coleta de dados, o município possuía 203 empresas cadastradas na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), as quais contribuíam de forma significativa para manutenção de empregos, economia e funcionamento da cidade, bem como a qualidade de vida dos municípios.

Refletir sobre práticas que possam contribuir para promover sustentabilidade, desenvolvimento econômico e qualidade de vida é impor-

tante para o desenvolvimento regional (Linhares *et al.*, 2020), especialmente em pequenos municípios da região oeste catarinense, que carecem de mais estudos (Furraer *et al.*, 2023). Também há necessidade de explorar aspectos organizacionais e seus impactos na resiliência nas empresas privadas (Muadzah & Suryanto, 2024). Nesse sentido, objetiva-se com este estudo, levantar quais itens de resiliência dos gestores se associam com o tempo de existência das empresas do município de Seara, Santa Catarina. Com base nos achados, a pesquisa apresenta potencial contribuição empírica, com a descrição de caminhos para o aprimoramento de habilidades específicas contempladas pela resiliência a partir da análise exploratória dos dados.

Teoricamente, o estudo colabora para os apontamentos de Lizote *et al.* (2021), para os quais são necessárias novas investigações de aspectos comportamentais dos gestores durante o contexto pandêmico, para que o campo de conhecimentos sobre aspectos comportamentais de gestores em situações imprevisíveis e de grande pressão, seja ampliado e fortalecido. Também colabora para aprofundar o entendimento do estudo de Hartmann (2022) sobre a resiliência de empreendedores. Além disso, o entendimento sobre cada dimensão da resiliência nos gestores pode trazer novas informações para incrementar o estudo de Barasa *et al.* (2018) e de Portilla-Saavedra *et al.* (2025) sobre como nutrir e cultivar a resiliência.

Empiricamente, o estudo contribui para promover reflexões acerca do desenvolvimento com práticas de educação continuada inter e transdisciplinar junto aos empreendedores locais como estratégia de desenvolvimento territorial sustentável (Souza & Sampaio, 2015) em uma região pouco investigada (Furraer *et al.*, 2023). As sugestões empíricas para promoção da resiliência humana podem ser desenvolvidas por intervenções advindas do próprio ser humano ou da sociedade da qual participa (Corazza *et al.*, 2022; Richardson, 2002), nesse sentido, indicadores serão entregues para a Associação Comercial do Município para guiar planos de ações em situações futuras de crise.

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se uma abordagem exploratória e quantitati-



va, com aplicação de *survey* e análise por regressão. Os resultados evidenciam que habilidades relacionadas ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de competências sociais são fatores centrais da resiliência dos gestores, apresentando associações positivas e negativas com a longevidade das empresas em Seara, Santa Catarina. Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico; em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos empregados; posteriormente, expõem-se os resultados obtidos e a respectiva discussão à luz da literatura; por fim, apresentam-se as conclusões, limitações, sugestões para pesquisas futuras e as referências utilizadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar do tema resiliência estar em diversas áreas do conhecimento, e de haver uma sobreposição de conceitos (Beuren & Gomes, 2022), a resiliência pode ser definida como a capacidade que o indivíduo possui de se recompor diante de situações estressoras, ou seja, retornar em sua integridade após transpassar determinada circunstância de crise (Carvalho *et al.*, 2014). Do latim, o verbo *resilüe* possui como significado retornar para o estado anterior, ou seja, recuperar-se (Barros, 2016; Portilla-Saavedra *et al.*, 2025).

Conforme Branco (2017), a resiliência se apresenta como a junção de diversos processos sociais em conjunto com fatores intrapsíquicos, os quais permitem que o indivíduo se desenvolva de forma saudável, ainda que viva experiências desagradáveis. Barros (2016) retrata que resiliência deve ser considerada uma qualidade de constância e determinação do indivíduo, frente às dificuldades biopsicossociais, materiais e espirituais.

Branco (2017) defende que indivíduos resilientes possuem cinco competências mais marcantes: foco, positividade, flexibilidade, proatividade e organização. Ainda, além de tais competências, são necessárias serenidade e agilidade (Barros, 2016). Diante disso, os autores Brandão e Nascimento (2019) apontam que os estudos acerca da resiliência, buscam respostas dos motivos que levam algumas pessoas a permanecerem

bem ou se recuperarem frente a situações desfavoráveis, enquanto outras não.

Nos aspectos relacionados à resiliência no trabalho, Carvalho *et al.* (2014) destacam que tal condição pode ser evidenciada em contextos de grande tensão, estresse, cobranças e mudanças no ambiente organizacional. Logo, os mecanismos resilientes para enfrentamento dentro das organizações condizem com aspectos pessoais dos funcionários e com a funcionalidade trabalhista, como, por exemplo, o suporte de colegas de trabalho, infraestrutura adequada, dinâmicas saudáveis, entre outros, além de apoio familiar positivo (Carvalho *et al.*, 2014). Carvalho *et al.* (2014) ainda citam que a busca pela resiliência no trabalho, está ligada diretamente com a promoção de relações e ambientes saudáveis, rompendo e transmutando com modelos existentes, para melhorar e aprimorar novos conceitos.

A resiliência é composta por fatores: percepção de si mesmo; futuro planejado; competência social; estilo estruturado; coesão familiar; e recursos sociais (Carvalho *et al.*, 2014). Em seu estudo, Friberg *et al.* (2005) validaram e reforçaram o método proposto por Carvalho *et al.* (2014) para avaliação da resiliência, evidenciando que indivíduos com pontuação mais alta nessa escala se apresentaram psicologicamente mais saudáveis e tendem a ser melhor ajustados.

Carvalho *et al.* (2014) embasaram seus pressupostos em Hjemdal *et al.* (2011), os quais descrevem a resiliência como um constructo composto por seis dimensões: (a) a percepção de si mesmo diz respeito à confiança nas próprias capacidades, autoeficácia e visão positiva e realista sobre si mesmo; (b) futuro planejado avalia a capacidade que o sujeito possui de planejar com antecedência, além de possuir visão positiva acerca das situações e orientações para os objetivos; (c) competência social avalia fatores de flexibilidade social, bom humor e capacidade em estabelecer vínculos de amizades; (d) estilo estruturado refere-se ao potencial do sujeito em seguir rotinas, de ser organizado, preferir por objetivos bem especificados e ter planos para executar e realizar atividades; (e) coesão familiar mensura quais valores são compartilhados ou distintos na família, se os membros familiares se sentem bem juntos, se possuem visões posi-



vas do futuro, além de relações leais com apoio mútuo e sentimentos de apreço. Enquanto nos recursos sociais (f), busca-se avaliar aspectos de apoio social, se possuem confidentes em suas relações com amigos, onde é possível obter ajuda e suporte quando necessário, sem que sejam membros familiares.

Sabe-se que a resiliência de gestores tem exercido papel fundamental para a melhor eficiência e sobrevivência das organizações (Santos Filho, 2023). Ribeiro *et al.* (2017) concordam e afirmam que a busca constante por espaço e sobrevivência das empresas no mercado tem feito com que gestores e organizações atuem de forma estratégica e diversificada, de modo a adiantarem-se competitivamente. Desse modo, ter conhecimento sobre os fatores externos da empresa, mas também fatores internos, como por exemplo a habilidade de resiliência do gestor, podem ser primordiais para atingir resultados satisfatórios nos negócios (Ribeiro *et al.*, 2017).

Nesse sentido, Sehnem *et al.* (2021) relatam que as condições para o desenvolvimento das organizações estão associadas às condições de competitividade, que por suas instâncias, dependem da estabilidade do mercado, potenciais em relação às tecnologias e capacidades de gerenciamento. Ribeiro *et al.* (2017) corroboram e citam que competições saudáveis, práticas adequadas e aprimoramento de competências, quando aplicados às organizações, tornam os negócios bem-sucedidos, potencializando os ganhos e resultados.

Para Wecker *et al.* (2021) torna-se efetivamente necessário compreender que fatores não previstos, tais como desastres naturais, crises globais, modificações tecnológicas e concorrências, causam uma inevitabilidade frente às mudanças e adaptações, ou seja, provocam uma reação na organização para manter a atividade funcional. Ser resiliente diante dos contextos de adversidade, possibilita um maior crescimento, com altos índices de desempenho e satisfação no ambiente de trabalho, além de aumentar o desempenho da organização e consequentemente dos ganhos capitais e sociais (Branco, 2017).

Além dos fatores comumente enfrentados pelos brasileiros para gerir seus negócios, deve-se citar a intercorrência da pandemia da covid-19,

haja vista que, por conta da necessidade de isolamento social, fez com que as empresas precisassem de insights e adaptações para se manterem atuantes e funcionais nos negócios (Wecker *et al.*, 2021). Ainda, Sehnem *et al.* (2021) relatam que a crise ocasionada pela pandemia afetou a globalização como um todo, comprometendo o desenvolvimento das empresas. Esses fatores exigiram das organizações uma grande capacidade adaptativa (Lizote *et al.*, 2021). Hartmann (2022) identificou em sua revisão sobre resiliência do empreendedor, que durante o período pandêmico os empreendedores mais resilientes se mantiveram mais otimistas, persistentes e com maior capacidade de adaptação de seus negócios ao novo momento.

Conz e Magnani (2020) conceituam resiliência empresarial como um processo dinâmico ao longo do tempo, resultante da interação de diversas capacidades organizacionais. Eles a definem como um atributo composto por três fases: (a) uma fase proativa antes do evento, (b) uma fase absorptiva ou adaptativa durante o evento e (c) uma fase reativa após o evento. Para eles, a capacidade de manter recursos em reserva, resistir a choques e responder com agilidade em meio a turbulências define o caminho de absorção de uma empresa diante de perturbações. Por outro lado, a criatividade, a adaptabilidade e a flexibilidade caracterizam o caminho adaptativo, fortalecendo a resiliência e sustentando a competitividade (Conz & Magnani, 2020). Enquanto em pequenas empresas essas características dependem do empreendedor, em grandes corporações estão ligadas a rotinas e processos organizacionais geridos por indivíduos ou grupos (Conz & Magnani, 2020).

Logo, torna-se essencial avaliar quais itens de resiliência dos gestores das organizações contribuem mais para o enfrentamento de grandes desafios diante das crises existentes (Wecker *et al.*, 2021). Uma vez que a capacidade de resiliência e reajuste são competências gerenciais que possibilitam a manutenção e permanência das organizações no mercado (Wecker *et al.*, 2021), saber quais delas podem estar associadas positivamente com empresas mais longevas é importante para direcionar práticas de intervenção. Muadzah e Suryanto (2024) enfatizam que organizações resilientes alcançam seus objetivos mes-



mo em cenários adversos e isso exige não apenas gestão de crises, mas também adaptabilidade para as enfrentar. Para isso, precisam reconhecer mudanças no ambiente e identificar oportunidades mesmo em tempos de crise.

Seja no contexto desafiador do período pandêmico para gestores de empresas pequenas (Ramos & Pellegrino, 2023), ou em outros contextos desafiadores que fazem parte da gestão de negócios em pequenos municípios, constantemente acontecimentos negativos e positivos exigem adaptações e tomadas de decisão (Santos *et al.*, 2016). Uma forte cultura organizacional, adaptabilidade, resiliência e capacidade de superar desafios internos e externos, contribuem para o sucesso de uma organização (Muadzah & Suryanto, 2024).

Para além da sobrevivência do negócio, a resiliência também pode ter reflexos em fatores individuais das pessoas que fazem parte da empresa, por exemplo, na qualidade de vida e no bem-estar no trabalho (Vale *et al.*, 2021). Afinal, a resiliência dos gestores contribui para as instituições adaptarem-se aos cenários de crise, e um gestor resiliente é precursor do ambiente laboral satisfatório (Vale *et al.*, 2021).

As principais descobertas de Dong (2023) destacaram que flexibilidade, adaptabilidade, comunicação aberta, um gerenciamento de riscos eficaz e uma cultura organizacional sólida fortalecem a resiliência. Por outro lado, a ausência de liderança, planejamento e recursos, somada a conflitos internos, a enfraquece. Os achados de Muadzah e Suryanto (2024) também sustentam que uma cultura organizacional robusta, aliada à adaptabilidade, é fundamental para projetar e sustentar organizações resilientes. Para os autores, a cultura organizacional é um fator-chave que molda a resiliência organizacional e impacta em vários aspectos como desempenho geral, satisfação no trabalho e saúde mental (Portilla-Saavedra *et al.*, 2025), influenciando também nos processos de negócios e na eficiência.

Outro achado interessante trazido por Hartmann (2022) é que existe uma relação entre a resiliência do indivíduo e sua intenção empreendedora, ou seja, o próprio ato de empreender e gerir um negócio já está relacionado à existência de um certo grau de resiliência. Felizmente,

pode-se aprender e desenvolver os potenciais de resiliência, reconhecendo a si próprio e utilizando dos recursos disponíveis (Vale *et al.*, 2021) para tornar os negócios cada vez mais competitivos e sustentáveis.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa foi aqui definida como quantitativa. Mussi *et al.* (2019) constatam que a abordagem quantitativa, possui maior enfoque na análise, ou seja, permite a identificação de tendências contemporâneas, através de objetivos, dados e resultados. O tipo de pesquisa definiu-se por exploratória, que, segundo Resende (2018), é uma metodologia que tem por objetivo desenvolver, elucidar e transformar ideias e concepções, através da formulação de problemas nítidos em estudos sequentes.

A apuração dos dados ocorreu a partir da pesquisa de levantamento ou também conhecida como pesquisa de survey, que consiste em investigações que buscam coletar dados de amostras representativas em públicos específicos, cujo são descritos, e através de análises, esclarecidos (Cendón *et al.*, 2014). Os dados foram coletados entre maio e julho de 2021.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores de pequenos comércios na cidade de Seara (Santa Catarina) com idades variadas representadas nas faixas etárias de adultos jovens, médios e tardios de ambos os sexos, com diferentes formações acadêmicas. Logo, a população foi alcançada a partir do censo demográfico. Todos os gestores vinculados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município foram convidados. Hakkert (1996) cita que apesar de exigir mais recursos, demandar mais tempo e existir diversas formas de coleta de dados, o censo ainda é o instrumento mais utilizado para obter resultados de pesquisa demográfica.

Como estratégias para a coleta de dados, utilizou-se das ferramentas digitais, ou seja, o envio do questionário por email, WhatsApp, Instagram, contando com o suporte do presidente da CDL e de demais colaboradores. Outra estratégia de ação foi o envio de um vídeo breve sobre a finalidade da pesquisa – feito pelos pesquisadores, a fim de explicar os objetivos e sensibilizando



para participação. Além disso, foram realizadas visitas presenciais nos estabelecimentos comerciais. Assim, todos os 203 gestores vinculados à CDL foram convidados para responder ao instrumento por pelo menos uma das estratégias de coleta de dados. No total, 75 gestores municipais aceitaram e responderam ao questionário da pesquisa na íntegra.

Os instrumentos utilizados foram o questionário e a Escala de Resiliência para Adultos – RSA (Carvalho *et al.*, 2014). O questionário é uma técnica de coleta de dados bastante eficaz para obter informações; este deve apresentar pergun-

tas bem estruturadas e apresentadas, que podem ser feitas de forma presencial ou virtual (Pereira *et al.*, 2018).

As respostas constam em uma escala Likert de oito pontos, que varia desde discordo totalmente (1) até concordo totalmente (8). As dimensões da escala de resiliência podem ser observadas na Tabela 1. Além da escala, os seguintes dados demográficos foram solicitados: idade; sexo definido no nascimento; nível de escolaridade; tempo de existência da empresa; número de funcionários da empresa.

Tabela 1

Itens da Escala de Resiliência para Adultos (RSA) aplicados no estudo

Dimensão	Legenda	Pergunta – Opção de resposta
Percepção de si mesmo (PSM)	PSM1	Quando algum imprevisto acontece: Eu geralmente me sinto desnorteado/Eu sempre encontro uma solução.
	PSM2	Nos meus julgamentos e decisões: Tenho frequentemente incertezas/Acredito firmemente.
	PSM3	Em adversidades eu tenho tendência a: Ver as coisas de um jeito ruim/Ver de um modo bom para que eu possa crescer.
	PSM4*	Os meus problemas pessoais: Eu sei como solucioná-los/São impossíveis de solucionar.
	PSM5*	A crença em mim: Me ajuda em períodos difíceis/Pouco me ajuda em períodos difíceis.
	PSM6*	Acontecimentos na vida que para mim são difíceis: Eu consigo lidar com eles/Eu estou em constante estado de preocupação.
Futur Futuro planejado (FPL)	FPL1	Os meus planos para o futuro são: Difíceis de concretizar/Concretizáveis.
	FPL2*	Os meus objetivos para o futuro são: Vagos/Bem pensados.
	FPL3*	Eu sinto que meu futuro: É promissor/É incerto.
	FPL4	Meus objetivos: Eu sei como atingi-los/Eu estou incerto sobre como atingi-los.
Competência social (CSO)	CSO1	Poder ser flexível em relações sociais: É algo que eu não me importo com/É importante para mim.
	CSO2	Fazer contato com novas pessoas: É difícil para mim/Eu tenho facilidade.
	CSO3	Iniciar uma conversa interessante, eu acho: Difícil/Fácil
	CSO4*	Eu gosto de estar: Com outras pessoas/Sozinho (a).
	CSO5*	Novas amizades: Tenho facilidade em me vincular/Tenho dificuldade em me vincular.
	CSO6*	Quando eu estou na presença de outras pessoas: Tenho facilidade em rir/Não consigo rir.
Coesão Familiar (CFA)	CFA1	Na minha família, a concepção do que é importante na vida é: Bastante diferente/Igual.
	CFA2	A minha família caracteriza-se por: Desunião/Boa união.
	CFA3	Em relação a outras pessoas, na nossa família nós: Nos apoiamos pouco/Somos leais.
	CFA4*	Eu me sinto: Muito bem com minha família/Não me sinto muito bem com minha família.
	CFA5*	Em momentos difíceis: A minha família mantém uma visão positiva do futuro/A minha família tem uma visão negativa do futuro.
	CFA6*	Na minha família nós gostamos: De fazer coisas em conjunto/De cada um fazer algo por si.
Estilo estruturado (EES)	EES1	Quando vou fazer algo: Me atiro direto nas coisas sem planejar/Prefiro ter um plano.
	EES2	Regras e rotinas fixas: Faltam no meu dia a dia/ Facilitam o meu dia a dia.
	EES3*	Eu funcioño melhor quando: Eu tenho um objetivo para alcançar/Eu vivo um dia de cada vez.
	EES4*	Eu tenho facilidade: Para organizar meu tempo/Perder meu tempo.
Recursos sociais (RSO)	RSO1	Assuntos pessoais: Eu não posso discutir com ninguém/Eu posso discutir com amigos e familiares.
	RSO2	A solidariedade entre meus amigos: É ruim/É boa.
	RSO3	Quando preciso: Eu não tenho nunca alguém que pode me ajudar/Tenho sempre alguém que pode me ajudar.
	RSO4*	Aqueles que me encorajam: São amigos e familiares/Ninguém me encoraja
	RSO5*	Quando algum membro da minha família entra em crise: Eu fico sabendo rapidamente da situação/ Eu sou um dos últimos a ficar sabendo da situação.
	RSO6*	Eu tenho apoio: De amigos e familiares/Não tenho apoio de ninguém.
	RSO7*	Os meus amigos/familiares próximos: Valorizam as minhas qualidades/Veem com maus olhos as minhas qualidades.

Fonte: elaborada com base em Teodoro, Carvalho e Borges (2014).

Nota. *: itens invertidos.



Relacionado às implicações éticas, a pesquisa possuiu risco mínimo aos participantes, pois foram tratados assuntos dos quais não desencadeariam processos divergentes ou potenciais psicológicos, dos quais poderiam trazer desconfortos aos sujeitos avaliados, bem como, não foram solicitadas informações privadas ou sigilosas, capazes de identificar de forma individual os respondentes. Utilizou-se do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para assegurar aos indivíduos a concentricidade e autenticidade da pesquisa, na finalidade de trazer propostas positivas e significativas aos envolvidos. Em nenhum momento foi solicitada identificação nominal, e os respondentes puderam recusar-se ou desistir de responder ao instrumento a qualquer momento. Por fim, as respostas foram tratadas em conjunto na análise de resultados, impossibilitando a identificação pessoal, o que atende à Resolução n. 510/2016.

A base de dados composta com a coleta foi avaliada pelo teste de fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003; Kimura, 2015), o resultado mostrou 31.27% da variância explicada acumulada, o que indicou controle do viés do método comum. A normalidade dos itens do instrumento foi determinada pelos intervalos [-2,+2] para assimetria e [-7,+7] para curtose (Finney & Distefano, 2006). A confiabilidade (Dunn, Baguley, & Brunsden, 2014) do instrumento foi avaliada pelo teste Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.68$) e pelo teste ômega de McDonald ($\omega = 0.77$). Para explorar as distribuições foi utilizada estatística descritiva e correlação de Pearson.

Para atender ao objetivo do estudo, um modelo estatístico foi concebido utilizando o teste de regressão linear múltipla (Besley, Kuh, & Welsh, 1980; Bruce & Bruce, 2017, Hair et al., 2014) com o método de seleção de variáveis de eliminação para trás, usando o tempo em anos de existência da empresa como variável dependente. O pressuposto de normalidade foi verificado pelo teste Shapiro-Wilk (W). A multicolinearidade foi verificada pelo fator de inflação da variância (VIF) e pelos valores de tolerância. A presença de autocorrelação nos resíduos foi verificada pelo teste de Durbin-Watson (DW). A qualidade de ajuste do modelo foi verificada pelo coeficiente de regressão múltipla (R), coeficiente de determinação (R^2) e ajustado (R^2 aj.), critério

de informação de Akaike (AIC), critério Bayesiano de informação (BIC), raiz quadrada do erro quadrático médio da regressão (RMSE), teste F com seus graus de liberdade (df) e nível de significância (p), e ainda, a estatística t para cada preditor para avaliar sua importância no modelo e seu p-valor. Em todos os testes foi adotado nível de significância de 5%. Para realizar as análises foi utilizada linguagem R (R Core Team, 2021), com auxílio dos softwares Jamovi (The Jamovi Project, 2022), psych (Revelle, 2019) e car (Fox & Weisberg, 2020).

Para responder ao objetivo do estudo, quando se identificou que o item de resiliência contribui positivamente para empresas com maior tempo de existência do município, este item foi chamado de “pró-tempo”. Quando se identificou que o item de resiliência contribui negativamente para empresas com maior tempo de existência do município, foi chamado de item “contratempo”.

RESULTADOS

A amostra foi composta por 75 gestores, totalizando 36.23% da população de gestores vinculados à CDL. A média de idade encontrada foi de 38.89 anos ($dp = 11.31$). Em relação ao sexo, 42 (56%) das participantes declararam ter sexo feminino e 33 (44%) masculino. Quanto à escolaridade, 38 (51%) declarou possuir nível superior e 37 (49%) possuir até o ensino médio. E a respeito da empresa na qual são gestores, apresentaram em média = 6.04 ($dp = 9.85$) funcionários. Destas, em 18 empresas foi relatado que possuem apenas um funcionário como valor mínimo e, como valor máximo, uma empresa relatou possuir 65 funcionários e outras duas relataram possuir 40 funcionários.

O modelo de regressão encontrado usou os itens da escala RSA como preditores do tempo de existência da empresa. A Tabela 2 mostra a matriz de correlação, média e desvio padrão para cada um dos itens restantes no modelo validado. A única correlação bivariada significativa encontrada com a variável tempo de existência da empresa foi com o item RSO3 ($r = -0.33$, $p < 0.01$). Quanto às correlações dos itens da RSA entre si, é possível observar a existência de correlações negativas, o que sugere diferentes dimensões no instrumento.



Tabela 2
Matriz de correlação entre os itens do modelo de regressão

	m	dp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Tempo	12.0 5	9.4 2	—											
2. PSM2	5.79	1.7 4	0.03	—										
3. FPL2	6.81	1.3 0	0.20	0.36	—									
4. CSO3	6.15	1.9 0	0.10	0.27	—	0.24*	—							
5. CSO4	3.00	2.0 1	0.15	—	0.07	-0.20	-0.18	—						
6. CSO5	2.87	1.8 6	0.11	0.17	—	0.32*	0.40*	0.51*	—					
7. CFA4	2.15	1.9 4	0.05	0.20	—	0.36*	-0.08	0.49*	0.57*	—				
8. CFA5	2.97	1.8 0	-0.08	0.15	—	0.33*	-0.05	0.54*	0.52*	0.65*	—			
9. EES4	3.16	1.8 2	-0.10	0.13	—	-0.02	0.23*	0.47*	0.48*	0.45*	0.44*	—		
10. RSO3	6.80	1.7 6	0.33*	0.03	—	0.07	0.31*	-0.09	-0.19	0.00	-0.20	0.00	—	
11. RSO5	2.93	1.9 4	-0.11	0.10	—	0.27*	-0.14	0.54*	0.51*	0.53*	0.69*	0.37*	0.14	—
12. RSO6	2.25	1.5 8	-0.05	0.16	—	0.29*	-0.07	0.50*	0.61*	0.79*	0.64*	0.43*	0.12	0.61*
13. RSO7	6.48	1.6 9	-0.06	0.04	—	0.18	0.13	0.51*	0.61*	0.63*	0.74*	0.55*	0.23	0.75*
													0.75*	0.74*

Nota. m: média. dp: desvio padrão. *: $p < 0.05$. †: $p < 0.01$. ‡: $p < 0.001$. Elaborado pelos autores (2023).

O resultado principal do estudo pode ser visto na Tabela 3. O resultado foi $R = 0.72$, $R^2 = 0.51$, $RMSE = 6.54$, $F_{(12,62)} = 5.41$, $p < 0.001$. É possível observar que todos os itens restantes no modelo se mostraram significativos ($p < 0.05$),

com exceção do item RSO5 ($p = 0.056$). Na parte direita da tabela, notam-se os valores dos indicadores para multicolinearidade, autocorrelação e normalidade.

Tabela 3
Modelo de regressão múltipla linear

Preditor	Coef.	ep	t	p	VIF	Tolerância
Intercepto	36.16	12.75	2.84	0.006*		
PSM2	-1.17	0.55	-2.14	0.04*	1.29	0.77
FPL2	2.06	0.78	2.63	0.01*	1.49	0.67
CSO3	1.73	0.56	3.10	0.00*	1.62	0.62
CSO4	1.87	0.56	3.37	0.00*	1.77	0.56
CSO5	1.69	0.69	2.46	0.02*	2.34	0.43
CFA4	2.38	0.79	3.03	0.00*	3.35	0.30
CFA5	-2.28	0.82	-2.80	0.01*	3.10	0.32
EES4	-1.71	0.63	-2.73	0.01*	1.87	0.53
RSO3	-2.40	0.54	-4.42	<.001*	1.31	0.76
RSO5	-1.40	0.72	-1.95	0.06	2.79	0.36
RSO6	-3.44	1.05	-3.29	0.00*	3.89	0.26
RSO7	-2.66	1.06	-2.51	0.02*	4.59	0.22
R	0.72				Durbin-Watson	2.06
R²	0.51				p-valor	0.808
R² aj.	0.42				Shapiro-Wilk	0.99
AIC	522.54				p-valor	0.817
BIC	554.98					
RMSE	6.54					
F (df1,df2)	5.41 (12.62)					
p-valor	< 0.001					

Nota. Coef.: coeficiente. ep: erro padrão. t: estatística t. p: nível de significância. VIF: valor inflacionado da variância. *: $p < 0.05$. Elaborado pelos autores (2023).

É possível notar dois grupos pelo sentido dos coeficientes da estimativa dos preditores. Do total de 12 preditores, cinco mostraram carga positiva e sete carga negativa. Este achado aponta que existem itens da RSA que estão relacionados ao maior tempo de existência da empresa

(resiliência pró-tempo) e outros ao menor tempo (resiliência contratempo). Diante disso, um índice foi elaborado para determinar o peso da resiliência em favor ou não do tempo da empresa para cada empregado por meio da fórmula exposta na Tabela 4.



Tabela 4
Índice de resiliência pró ou contra o tempo de existência da empresa.

$IPC = m_p - m_c$	Legenda IPC: Índice pró-contra m_p : média dos itens com carga positiva m_c : média dos itens com carga negativa Resultado/Interpretação +: maior peso da resiliência pró-tempo -: maior peso da resiliência contratempo
-------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Após aplicar o cálculo sobre a amostra, a normalidade da distribuição da nova variável foi verificada pelo teste de Shapiro-Wilk ($W = 0.97$, $p = 0.103$). A média obtida da distribuição foi $m = 12.05$ ($dp = 6.74$). Depois de observar que somente 33% dos participantes foram classificados com resiliência pró-tempo, uma nova classificação foi realizada utilizando como ponto de corte os tercis da distribuição, com isso, os valores do $IPC \geq 0$ foram denominados pró-tempo ($n =$

25, 33%), valores ≤ -0.50 chamados como muito contratempo ($n=21$, 28%), e os valores entre as categorias extremas como contratempo ($n=29$, 39%).

A Tabela 5 mostra o sentido da carga do modelo, a sigla e o item do RSA para facilitar a interpretação. Foi reunida a resposta à questão de cada item e indicado se a interpretação da questão deve ser invertida, ou não, para facilitar a discussão.

Tabela 5
Questões resultados do modelo

Carga	Sigla	Item
-	PSM2	Nos meus julgamentos e decisões: tenho frequentemente incertezas / acredito firmemente
+	FPL2	Os meus objetivos para o futuro são: vagos / bem pensados
+	CSO3	Iniciar uma conversa interessante, eu acho: difícil / fácil
+	CSO4*	Eu gosto de estar: com outras pessoas / sozinho
+	CSO5*	Novas amizades: tenho facilidade e me vincular / tenho dificuldades em me vincular
+	CFA4*	Eu me sinto: muito bem com a minha família / não me sinto bem com a minha família
-	CFA5*	Em momentos difíceis: a minha família mantém uma visão positiva do futuro / a minha família tem uma visão negativa do futuro
-	EES4*	Eu tenho facilidade para: organizar o meu tempo / perder o meu tempo
-	RSO3	Quando preciso: eu não tenho nunca alguém que pode me ajudar / tenho sempre alguém que pode me ajudar
-	RSO5*	Quando algum membro da família entra em crise: eu fico sabendo rapidamente da situação / eu sou um dos últimos a ficar sabendo da situação
-	RSO6*	Eu tenho apoio: de amigos e familiares / não tenho apoio de ninguém
-	RSO7*	Os meus amigos/familiares próximos: valorizam as minhas qualidades / veem com maus olhos as minhas qualidades

Nota. +: positiva. -: negativa.*: itens invertidos. Elaborado pelos autores (2023).

Os resultados da Tabela 5 mostram que o estabelecimento de objetivos claros, a competência social para iniciar conversas e amizades e o apoio familiar estão associados positivamente à longevidade das empresas, em consonância com as dimensões de futuro planejado, competência social e coesão familiar descritas por Carvalho *et al.*, (2014) e Hjemdal *et al.* (2011). Esses fatores reforçam a ideia de que a positividade, proatividade e vínculos sociais fortalecem a resiliência (Branco, 2017). Em contrapartida, a ausência de apoio social, dificuldades de comunicação em

momentos de crise e a desorganização do tempo apresentaram associações negativas, confirmando que a falta de suporte fragiliza tanto a gestão quanto o bem-estar do gestor (Barros, 2016; Vale *et al.*, 2021). Assim, em linha com Ribeiro *et al.* (2017), Sehnem *et al.* (2021) e Conz e Magnani (2020), os achados indicam que a resiliência em pequenos municípios vai além de atributos individuais, configurando-se como um recurso estratégico para a adaptação e sobrevivência empresarial.



DISCUSSÃO

Entre os principais achados do estudo, encontrou-se quais são os itens de resiliência que merecem ser aprimorados nos gestores, e que nas empresas mais longevas, estão presentes: ter objetivos bem pensados para o futuro; ter habilidade para iniciar conversas interessantes; gostar de estar sozinho; ser criterioso para novas amizades; manter certo afastamento da família. Esses itens de resiliência dos gestores, contribuem para a manutenção, no decorrer do tempo, das empresas em Seara, Santa Catarina.

Como a resiliência se refere à capacidade que o indivíduo possui de se recompor diante de situações estressoras, ou seja, retornar em sua integridade após transpassar determinada circunstância de crise (Carvalho *et al.*, 2014), parece que, para os gestores de Seara, ter planejamento futuro, juntamente com habilidades sociais, que envolvem traquejo e assertividade (Lessa *et al.*, 2023) são importantes nas empresas que estão há mais tempo no município.

Essa necessidade se confirma quando foram observados os itens que pontuaram de forma negativa. Também foi possível encontrar quais são os itens de resiliência que merecem ser observados nos gestores, no sentido de torná-los conhecidos e, portanto, transformados ou suprimidos, pois eles apresentam associação negativa com a manutenção das empresas no decorrer do tempo: acreditar firmemente nos julgamentos e decisões; em momentos difíceis conviver com uma família com visão negativa; perder tempo; sempre ter alguém para ajudar em momentos difíceis; ser um dos últimos a ficar sabendo quando algum membro da família entra em crise; não ter apoio de ninguém; quando familiares ou amigos veem com maus olhos as qualidades do sujeito.

Constata-se, assim, que a resiliência pode ir além das habilidades e competências pessoais e psicológicas, ela também está relacionada com a possibilidade de se obter auxílio familiar e social frente às necessidades de mudanças, de modo a tornar mais eficaz na obtenção dos resultados (Carvalho *et al.*, 2014). Em cidades pequenas, muitos negócios são geridos por somente um empreendedor, ou ainda, vários contam com membros da família como ajudantes.

Essa convivência com membros da mesma família no negócio exige diversas outras competências (Teston & Filippim, 2016). Essas competências vão desde a organização do negócio, até o desenvolvimento de habilidades específicas de aprendizagem (Teston *et al.*, 2016) e de enfrentamento dos mais diversos desafios (Rodrigues *et al.*, 2023). Essas capacidades para a organização e para os gestores podem ser planejadas, onde há um preparo antecipado sobre o que se fazer no momento de crise, ou adaptativa, onde há a capacidade de se adaptar ao ambiente de mudança (Barasa *et al.*, 2018).

E quando há conflito no trabalho, especialmente se a família estiver envolvida nos negócios, há ainda mais necessidade do desenvolvimento de habilidades comportamentais nos gestores. Por isso, considera-se importante oferecer meios de aprimoramento de competências por meio de programas de educação continuada (Souza & Sampaio, 2015) para adaptarem-se e acompanharem as modificações sociais e econômicas do mundo dos negócios (Lobato, 2016; Lizote *et al.*, 2021; Wecker *et al.*, 2021) e para que possam ser concebidas estratégias de enfrentamento para o desenvolvimento territorial sustentável (Souza & Sampaio, 2015). Portanto, a própria Associação Comercial e Industrial de Seara (ACIS), que integra a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), tem a oportunidade de ofertar cursos, palestras, mentorias, programas de desenvolvimento, entre outros, para os empreendedores locais, com foco nos achados do estudo.

Encontrar alternativas com potencial para contribuir para o enfrentamento mais assertivo aos riscos e ameaças é importante não só para os negócios, mas para o desenvolvimento regional (Ferentz & Mello Garcias, 2020). Para além das iniciativas institucionais, que podem ocorrer por meio de parcerias com Universidades e empresas de prestação de serviços, a iniciativa dos próprios gestores em busca de desenvolvimento é uma maneira de ampliar o desenvolvimento da resiliência. A educação como estratégia de desenvolvimento territorial sustentável precisa se basear na figura de um sujeito (gestor) emancipado e que possa conhecer, compreender, propor e agir (Souza & Sampaio, 2015).



Apesar da importância da resiliência, sua implementação prática pode ser desafiadora. Os gestores devem priorizar a resiliência como essencial para o sucesso organizacional, adotando um planejamento proativo e reconhecendo sua natureza dinâmica, o que envolve fomentar uma cultura resiliente, investir em capacitações, além de incentivar a comunicação e colaboração (Dong, 2023). Para Portilla-Saavedra *et al.* (2025), as descobertas recentes sobre resiliência devem ser incorporadas em programas de educação e treinamento para fortalecer a resposta e a capacidade adaptativa.

Continuar a refletir sobre práticas que possam contribuir para promover sustentabilidade, desenvolvimento econômico e qualidade de vida é importante para o desenvolvimento regional (Linhares *et al.*, 2020) não só do município em questão, mas também de outros locais do país. Encontrar formas de nutrir e cultivar a resiliência é importante para o enfrentamento de diferentes crises e desafios (Barasa *et al.*, 2018), constantes no cotidiano de gestores de negócios em pequenos municípios. Para fortalecer a resiliência a longo prazo e criar impactos positivos no ambiente e na sociedade, há ênfase no reforço do compromisso com valores sustentáveis dentro da cultura organizacional (Muadzah & Suryanto, 2024).

A magnitude das associações observadas nos modelos estatísticos sugere que a resiliência exerce papel diferenciado na sobrevivência das empresas. As cargas positivas associadas a objetivos claros e competências sociais revelam que empresas mais longevas tendem a ser conduzidas por gestores que cultivam planejamento estratégico de longo prazo e vínculos sociais consistentes, o que confirma a relevância de processos de preparação e adaptação já destacados por Conz e Magnani (2020). Em contrapartida, as cargas negativas relacionadas à desorganização do tempo, à percepção de falta de apoio ou à convivência familiar pessimista indicam que essas fragilidades comprometem a autonomia e a tomada de decisão do gestor, aumentando sua vulnerabilidade em contextos adversos (Barros, 2016; Vale *et al.*, 2021).

Esses achados permitem avançar além da descrição de fatores individuais, conectando-os diretamente à longevidade empresarial. Empre-

sas mais antigas refletem trajetórias em que os gestores souberam equilibrar recursos internos (planejamento, autoconfiança, organização) e externos (apoio familiar e social efetivo), conforme apontado por Carvalho *et al.* (2014) e Ribeiro *et al.* (2017). Já em situações em que predomina a dependência de terceiros ou a ausência de suporte positivo, os negócios tendem a ser menos resilientes, o que corrobora a visão de Sehnem *et al.* (2021) e Wecker *et al.* (2021) sobre a importância da autonomia e da adaptabilidade em cenários de crise.

CONCLUSÕES

No estudo, buscou-se identificar os principais itens de resiliência individual dos gestores do município de Seara, Santa Catarina, analisando sua associação positiva e negativa com o tempo de existência das empresas. Por meio de uma abordagem quantitativa, verificou-se que habilidades relacionadas ao planejamento de atividades e do tempo, ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de competências sociais para lidar com familiares e comunidade constituem fatores relevantes para a resiliência, influenciando diretamente a longevidade empresarial.

Entre as limitações do estudo, há limitações típicas de estudos quantitativos de corte transversal. Para sanar as limitações, sugerem-se estudos futuros para fortalecer a cultura da pesquisa em pequenas cidades, além de realizar o mesmo estudo em outras regiões do Brasil. Além disso, sugere-se a realização de novas pesquisas promovendo associação entre o constructo da resiliência com outras variáveis, por exemplo, o bem-estar psicológico, e o conflito trabalho-família, uma vez que, em cidades e negócios de pequeno porte, muitas vezes, outras pessoas da família trabalham junto com o empreendedor no negócio ou possuem convivência cotidiana com ele.

Teoricamente, o estudo colaborou para os apontamentos de Lizote *et al.* (2021), contribuindo com uma nova investigação de aspectos comportamentais dos gestores durante o contexto pandêmico, para que o campo de conhecimentos sobre aspectos comportamentais de gestores em situações imprevisíveis e de grande pressão, seja ampliado e fortalecido. Também colaborou



para aprofundar o entendimento do estudo de Hartmann (2022) sobre a resiliência de empreendedores. O entendimento da resiliência em gestores acrescenta novas perspectivas ao estudo de Barasa et al. (2018) e de Portilla-Saavedra et al., (2025), que abordam o desenvolvimento da resiliência por meio de intervenções e práticas de fortalecimento; e contribui para as pesquisas de Dong (2023) e Muadzah & Suryanto (2024) sobre os fatores que fortalecem a resiliência organizacional. Além disso, promove reflexões acerca de estratégias de desenvolvimento territorial sustentável por meio do desenvolvimento dos gestores (Souza & Sampaio, 2015)

REFERÊNCIAS

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>

Barros, R. S. B. (2007). Resiliência: a nova competência do líder de sucesso na gestão empresarial do terceiro milênio. *Caderno de Publicações Univag*, 4, 1-12.

Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (2005). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. John Wiley & Sons.

Beuren, I. M., & Gomes, T. (2022). Manager resilience and the formation of networks: effects of the strategic priority of innovation. *BBR. Brazilian Business Review*, 19(4), 414-430. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.4.4.en>

Branco, P. M. D. C. (2017). O papel da resiliência no recrutamento de funções executivas e de gestão intermédia. [Dissertação de mestrado, Universidade Lisboa: Laureate Internacional Universities]. Repositório ULisboa.

Brandão, J. M., & do Nascimento, E. (2019). Resiliência psicológica: da primeira fase às abordagens baseadas em trajetória. *Memorandum: memória e história em psicologia*, 36, 1-31. <https://doi.org/10.35699/1676-1669.2019.6875>

Bruce, P., & Bruce, A. (2017). *Practical statistics for data scientists: 50 essential concepts*.: O'Reilly Media.

Carvalho, V. D., Teodoro, M. L. M., & de Oliveira Borges, L. (2014). Escala de Resiliência para Adultos: aplicação entre servidores públicos. *Avaliação Psicológica*, 13(2), 287-295. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000200016&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1677-0471.

Cendón, B. V., Ribeiro, N. A., & Chaves, C. J. (2014). Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(3), 29-48.

Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>

Corazza, F., Einsweiller, A. C., Zanin, A., Dal Magro, C. B., & dos Santos, E. A. (2022). Influência do Lócus de Controle Na Resiliência de Pós-Graduandos: um estudo com alunos dos cursos de negócios. *Revista Ciências Administrativas*, 28, e11846. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.e11846>

Mussi, R. F. de F., Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C., & Nunes, C. P. (2019). Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414-433. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193>

Dong, B. (2023). A systematic review of the organizational resilience literature and future outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 8(3), 86-89. <https://drpress.org/ojs/index.php/fbem/article/view/7728>

Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British journal of psychology*, 105(3), 399-412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>

Ferentz, L. M. da S., & Garcias, C. M. (2020). Indicadores de resiliência a riscos e desastres: instrumentos globais para o enfrentamento de eventos extremos. *DRd-Desenvolvimento Regional em debate*, 10, 490-511. <https://doi.org/10.24302/drdd.v10i0.2842>

Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation mo-



deling. In: Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 269-314). Information Age Publishing.

Fox, J., Price, B., & Weisberg, S. (2020). *Companion to Applied Regression*. [R package]. CRAN.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., & Hjeddal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International journal of methods in psychiatric research*, 14(1), 29-42. <https://doi.org/10.1002/mpr.15>

Furraer, I. L. L., Bernardy, R. J., & Bernardy, J. M. (2023). Integração de Pequenos Municípios aos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. *Revista Gestão Organizacional*, 16(3), 41-58. <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i3.7034>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Hakkert, R. (1996). Fontes de dados demográficos. *Associação brasileira de estudos populacionais (ABEP)*, Belo Horizonte.

Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., & Piddock, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of small business management*, 60(5), 1041-1079. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>

Hjeddal, O., Friborg, O., Braun, S., Kempenaers, C., Linkowski, P., & Fossion, P. (2011). The Resilience Scale for Adults: Construct validity and measurement in a Belgian sample. *International journal of testing*, 11(1), 53-70. <https://doi.org/10.1080/15305058.2010.508570>

IBGE (2022). Cidades e Estados: Seara. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/seara.html>. Acesso em: 18 fev. 2025.

Kimura, H. E. (2015). Editorial. *Revista de Administração Contemporânea*, (19)3, 1-5. <https://www.scielo.br/j/rac/a/XWkDp6WdrmqpmhCMhZ55S-Qd/?lang=pt>

Lessa, T. C. R., Prette, A. D., & Prette, Z. A. P. D. (2023). Treinamento de habilidades sociais em alunos de graduação: uma revisão sistemática. *Psicologia Escolar e Educacional*, 26, e236195. <https://doi.org/10.1590/2175-35392022236195>

Linhares, J. E., Santos, G. D., Mendes, D., & Marini, M. J. (2020). Governança e gestão inteligentes em municípios de pequeno porte: o caso de Luzerna (SC-Brasil). *Desenvolvimento Regional em Debate*, 10(1), 246-266. <https://doi.org/10.24302/dr.v10ied.esp..3124>

Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Régis, E. D. S. O., & de Souza Monteiro, W. L. (2021). Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248-268. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5735>

Lobato, D. M. (2016). Gestão resiliente: Formulação de modelo e fatores críticos para implantação. *Relatórios de pesquisa em Engenharia de Produção*, 16(1), 37-58. <https://periodicos.uff.br/rpep/article/view/36062/0>

Meiners, W. E., Esteves, L. A., de Magalhães Leite, L., & Rissette, C. R. (2013). Uma Análise Espacial do Índice de Desenvolvimento Municipal da Micro e Pequena Empresa (IDMPE) do Paraná. *Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos*, 7(2), 68-82. <https://revistaaber.emnuvens.com.br/rbeu/article/view/66/129>

Muadzah, S., & Suryanto, S. (2024). Organizational Culture and Resilience: Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1426-1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>

Município de Seara (2020). Portal de turismo de Seara. <https://turismo.seara.sc.gov.br/pagina-275/>

Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). Metodologia da pesquisa científica. Brasil.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Portilla-Saavedra, D., Pinto-Cortez, C., & Caqueo-Urízar, A. (2025). Resilience Studies in the Chilean Population: A Scoping Review of the Literature. *Trauma, Violence, & Abuse*, 26(2), 300-311. <https://doi.org/10.1177/15248380241309373>

R Core Team. (2021). R: A language and envi-



ronment for statistical computing (Version 4.1) [Computer software]. R Foundation for Statistical Computing. <https://cran.r-project.org>

Ramos, G., & Pellegrino, E. B. (2023). O impacto do home office na gestão de micro e pequenas empresas na pandemia da covid. 19. *Scientia: Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 40-65. <https://revistas.uneb.br/scientia/article/view/13326>

Resende, A. L. (2018). Técnica de pesquisa exploratória da autoproéxis. *Proexologia*, 4(4), 87-96.

Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. (2016). Conselho Nacional de Saúde. <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf>

Revelle, W. (2019). psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research. [R package]. <https://cran.r-project.org/package=psych>

Ribeiro, J. S. D. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & de Ramos Neves, J. T. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 4-17. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2017v12n2.36757>

Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>

Rodrigues, L. A., dos Santos, M. S., Endo, G. Y., de Paula Casemiro, I., & Pedro, J. G. (2023). Empresas familiares: problemas antigos e desafios contemporâneos. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 8(1), 211-232. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7538617>

Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista ambiente contábil*, 8(1), 153-186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1id7271>

Santos Filho, S. B. dos (2023). Resiliência e inteligência emocional, habilidades, desafios e o papel da organização. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(4), 562-570. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i4.9240>

Sehnem, S., Dal Magro, C. B., Mazzioni, S., Lunkes, R., & Zanella, A. C. (2021). Capacidade de adapta-

ção das empresas em um cenário de crise. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 33-53. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5995>

Souza, C. M. de M., & Sampaio, C. A. C. (2010). Educação para o desenvolvimento territorial: experiências para a produção de competências a partir de um programa de extensão rural universitária. *Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos*, 4(2), 67-80. <https://www.revistaaber.org.br/rberu/article/view/51>

Teston, S. D. F., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 524-545. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>

Teston, S. D. F., Filippim, E. S., & Bencke, F. F. (2016). Aprendendo a ser Sucessor: um olhar sobre a experiência. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 155-174. <https://brapci.inf.br/v/52228>

The Jamovi Project. (2022) jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org>.

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>

Vale, A. F. N. do., de Sousa, J. C., De Oliveira, A. M. B., da Costa Regis, S. V., & de Lima, J. S. S. (2021). O impacto da covid-19 mediado pela resiliência humana em microempreendedores do ramo da beleza. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 212-230. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5488>

Wecker, A. C., Froehlich, C., & Gonçalves, M. A. (2021). Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 10-32. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5711>