

DO LUTO À GESTÃO: ESTUDO SOBRE A RESILIÊNCIA DE VIÚVAS DA CIDADE DE PONTA PORÃ-MS

JULIANA MAYUMI NISHI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)

EVELYN MAYARA RODRIGUES TORRACA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)

DO LUTO À GESTÃO: ESTUDO SOBRE A RESILIÊNCIA DE VIÚVAS DA CIDADE DE PONTA PORÃ-MS

1. INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época onde há muita exibição digital, necessidade de auto-afirmação e ostentação e a ideia constante de falsa felicidade, permeando sentimentos onde se espera e cria-se muitas expectativas em todas as áreas da vida das pessoas. Seja profissional ou pessoal, o ser humano encontra-se em uma incessante cobrança para que alcance os objetivos nele depositados e/ou por ele criado. No âmbito organizacional, a concorrência está acirrada e muitos colaboradores e gestores convivem com uma constante pressão em vender, atingir metas e agregar valor para a empresa e clientes, visando a sobrevivência e crescimento. E, em alguns ou em vários momentos, apesar de todos os esforços empreendidos, ainda assim haverá a possibilidade de fracassar e de apresentar doenças de caráter psicossocial, seja por razões que foram produzidas pela própria pessoa ou por motivos incontroláveis. Há vários casos de pessoas que tinham uma boa estabilidade tanto financeira quanto emocional, mas, por adversidades acabaram por perdê-las. Situações que geram desesperos e estado de choque como, por exemplo, morte de entes queridos, tragédia familiar, divórcio, entre outros, são fatores que geram o desequilíbrio emocional, fazendo com que muitos indivíduos desistam ou percam a postura profissional que levavam, aos quais (para gestores) podem resultar em dívidas, demissões e, conseqüentemente, a falência da empresa.

O grande desafio em questão é: mesmo em meio aos afazeres do cotidiano, permeado por altas e baixas fases, como os indivíduos e organizações têm resistido e superado episódios desagradáveis que, em muitas vezes, não se tem controle? Quais são as ações utilizadas que permitem novamente se reerguer e continuar?

De acordo com Minello (2010, p. 16) “a maneira como o indivíduo percebe a sua volta, evitando ou lidando com a adversidade como uma ameaça ou oportunidade de desenvolvimento, parece refletir a administração de sua própria subjetividade, caracterizando seu comportamento diante de situações adversas”. Pereira (2001 apud PINHEIRO, 2004) destaca que diante das constantes mudanças do dia-a-dia, o grande desafio do milênio é tornar as pessoas mais resilientes e prepará-las para a adaptação e a resistência às ocasiões de infortúnio por meio da identificação de fatores de risco e os de proteção pessoal e interpessoal.

Por esse motivo, a resiliência ganha popularidade no contexto individual como também empresarial, porque é a habilidade de se reerguer diante dos episódios desfavoráveis ou traumáticas; encontrando e criando, segundo Teixeira e Santana (2015), maneiras e soluções para achar a melhor saída e voltar a ter o controle da situação.

Especificamente nas organizações, a resiliência significa capacidade de responder às transformações diretas e indiretas do ambiente, de modo que a empresa consiga se adaptar e se antecipar às tendências e complexidades. Dessa forma, conforme Nogueira e Hallal (2013, p. 2) “a resiliência exige ações estratégicas que mantenham e adaptem a organização em seu ambiente, mesmo quando este ambiente apresenta eventos inesperados, de forma que estas ações se sustentem e demonstrem impacto positivo em seu desempenho global”.

Em um ambiente de ritmo acelerado e em ininterrupta modificação, a resiliência à mudança é constantemente o fator mais significativo que diferencia quem tem sucesso de quem fracassa. Pessoas resilientes apresentam uma compreensão sobre os papéis chave durante uma transformação e se adaptam às inúmeras composições. Seres sem resiliência têm dificuldade em achar soluções, desistem e se entregam facilmente, portanto, comumente falham durante a mudança. As pessoas e as organizações resilientes evitam perder a energia e as chances possíveis de aprendizagem que ocorrem quando a relutância é expressa ocultamente

(CONNER, 1995).

No que tange à Gestão Organizacional, em uma grande escala, encontram-se mulheres que após perderem seus parceiros, se viram obrigadas a tomar uma atitude entre desistir de tudo ou tomar a frente da empresa familiar herdada, a liderar e prover sustento a sua família. Grande tem sido o desafio a estas, pois há ainda uma luta contra a desigualdade social, sociedade machista, insubmissão à gestão feminina, dentre outros fatores que são barreiras a essas mulheres.

Assim, justifica-se a presente pesquisa pela sua contribuição teórica e prática, pois trata-se de um tema pouco discutido na literatura ampliando a visão e compreensão sobre as experiências e relatos de como as gestoras viúvas administram seus empreendimentos e lidam com as mudanças do mundo organizacional, concomitante a vida familiar, o seu próprio eu e a perda de quem exercia o papel de provedor do lar, de quem estava à frente do negócio.

Neste contexto, o artigo está organizado em sete seções. A primeira refere-se à introdução do trabalho; a segunda relata o problema de pesquisa e os objetivos; a terceira discute aspectos teóricos que abarcam sobre resiliência e primeira gestão. A seção seguinte traz os métodos que foram utilizados para a pesquisa, logo após apresenta-se a análise dos resultados, dentro da sequência proposta pelos objetivos, e as considerações acerca dos resultados do trabalho, sugestões futuras e, por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Independentemente dos fatores internos e externos que influenciam o comportamento do indivíduo ou da organização, sempre haverá um fato que ninguém será capaz de controlar e será inevitável: a morte.

Muitas pessoas utilizam inúmeras formas para amenizar o sofrimento do luto, seja elas, o apoio da família e de amigos, a fé, terapias e remédios, escapismo por meio do vício ao trabalho, jogos entre outros. No entanto, quando a morte é do gestor da empresa e a herança recai a esposa que até então nunca havia administrado uma organização, as forças para superar o luto, manter e fazer crescer um patrimônio além do gerenciamento familiar e do seu próprio sentimento, vão além de um simples modo de aliviar a dor, reflete sobre o posicionamento das mulheres diante o mercado machista, da luta por seus direitos e por igualdade. Consideradas o sexo frágil, passivo e dependente, elas ainda hoje sofrem algum preconceito por serem mulheres e alguns homens ainda tem dificuldade em aceita-las no âmbito organizacional, desde receber ordens a fazer negócios.

Diante do exposto, surge a seguinte indagação: o que fazer diante eventos inesperados que resultam na mudança de papéis, assunção de primeira gestão empresarial e quebra de paradigmas e preconceitos?

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar o comportamento resiliente de viúvas frente a gestão em três momentos distintos: antes, durante e depois do falecimento do marido. Para tanto, os objetivos específicos são (i) Investigar a influência de relacionamentos interpessoais e religiosos para o desenvolvimento das características de resiliência nas viúvas; (ii) Identificar os desafios encontrados pelas viúvas no gerenciamento da empresa herdada; (iii) Verificar as estratégias utilizadas pelas viúvas frente a gestão da empresa; e (iv) Avaliar a satisfação das viúvas quanto ao desempenho na gestão da empresa.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Resiliência individual e organizacional

A origem da palavra resiliência vem do latim *resilire* ou *resiliens* que significa retornar a um estado anterior, saltar para trás, voltar, recuar, encolher-se, romper (PINHEIRO, 2004). De acordo com Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011) pesquisadores ingleses e norte-americanos definem a resiliência como resistência ao estresse, enquanto que estudiosos brasileiros e de países de línguas latinas conceituam resiliência do mesmo modo, mas também a associam aos processos de recuperação e superação de traumas emocionais causados pelo estresse.

A resiliência se mostra um importante conceito, que segundo Tavares (2001), tem origem sob três perspectivas: física, psicológica e médica. Primeiramente na Física, a relação associa-se à resistência de uma peça depois de submetida a forte pressão e ainda assim voltar ao seu estado inicial; na Psicologia referindo-se à capacidade que o indivíduo ou grupo tem de reconstruir e refazer sua identidade, superando os choques, adversidades e conflitos sem perder seu equilíbrio inicial; e na Medicina, cuja resiliência é caracterizada pela habilidade de uma pessoa resistir à doença, à infecção, quer pela sua própria resiliência, quer pela ajuda de uma medicação curativa ou preventiva. Destaca-se ainda que, muitas vezes, a própria natureza tenta e consegue se recompor diante da ininterrupta mudança das quatro estações e da ambição humana, demonstrando aspectos resilientes.

Dessa forma, a Resiliência significa a capacidade de resistência e adaptação ao choque, às situações de grande estresse e situações adversas. As pessoas mais resilientes exibem uma melhor reação frente às mudanças da sociedade, conseqüentemente apresentam poucas disfunções em momentos de situações críticas e maior capacidade de se antecipar à quaisquer alternâncias (CONNER, 1995), encaram e aprendem com as transformações ou casos traumáticos, e conseguem “dar a volta por cima” modificando o sofrimento em competência, dominando os problemas e resolvendo-os de modo mais prático e racional (PIOVAN, 2012).

Denhardt e Denhardt (2010) destacam que os indivíduos não sobrevivem às adversidades simplesmente retornando ao seu estado anterior. Na verdade, a chave para resiliência é a capacidade de enfrentar, se adaptar, aprender e se desenvolver, indo além do simples resistir ao estresse, recuperar ou “saltar para trás”.

Corroborando, enquanto Carmelo (2008) afirma que a resiliência é uma condição em que a pessoa se encontra e Luthar et al. (2000 apud RYAN e CALTABIANO, 2008) argumenta que não é um estado estático; Flach (1991) diz que a resiliência pode ser desenvolvida pela maioria das pessoas e ordenou um conjunto de características de pessoas resilientes: grande e flexível senso de autoestima; independência de pensamento e ação; não tem medo ou relutância de depender dos outros; habilidade para dar e receber, tem relações interpessoais e um grupo estável de amigos pessoais; alto nível de disciplina pessoal e de responsabilidade; reconhecimento e desenvolvimento dos próprios talentos; abertura e receptividade a novas ideias; disposição para sonhar; grande variedade de interesses; apurado senso de humor; percepção dos próprios sentimentos e dos outros, capacidade de comunicá-los de forma adequada; capacidade de tolerar o sofrimento; concentração e forte compromisso com a vida de modo que as experiências pessoais possam ser interpretadas com significado e esperança, até mesmo nos momentos mais obscuros da existência.

Deste modo, essas características precisam também se fazer presente nas organizações, não se considerando apenas como um atributo dos indivíduos (TAVARES, 2001); é necessário que se desenvolva ambientes que promovam habilidades e atitudes resilientes (FLACH, 1991), tais como a auto-eficácia, perseverança, percepção de poder influenciar seu ambiente atual e o futuro do destino; *coping* (enfrentamento) apresentando estratégias cognitivas e

comportamentais, como também saber utilizar sua rede de relacionamentos (*networking*) para o compartilhamento de informações, apoio social e emocional diante das mudanças que são inevitáveis (RYAN e CALTABIANO, 2008).

Carmelo (2008) destaca a importância de as organizações estarem preparadas, adaptadas e se anteciparem às tendências, reinventando modelos de negócios e táticas concomitante a velocidade das transformações a fim de se alcançar maior sucesso que as demais. A mudança é algo repentino, portanto, as organizações precisam ter e desenvolver competências resilientes relacionadas à flexibilidade, adaptabilidade, proatividade, resistência, persistência se quiserem sobreviver e prosperar. Assim, a “Resiliência organizacional é a capacidade que as organizações têm de perceberem a sua organização e o ambiente onde ela está inserida, juntamente com as turbulências existentes e as possíveis relações que acontecem entre esses elementos” (NOGUEIRA e HALLAL, 2013, p. 2).

Conflitos e dificuldades fazem parte do ambiente organizacional, no entanto, quando os líderes e os colaboradores aproveitam dessas circunstâncias e encaram as adversidades como situações em que provavelmente se tornarão aprendizado, é fundamental. Teixeira e Santana (2015) elucidam a inteligência emocional como uma outra vertente da resiliência, cujas inteligências interpessoal e intrapessoal direcionam e controlam as emoções e frustrações diante dos problemas.

Assim, o atributo da resiliência tem potencializado as pessoas a serem mais empreendedoras e inovadoras, favorecendo uma melhor performance empresarial na competição dos mercados. Havendo a resiliência como ponto de referência, é possível influenciar os fatos, se preparar e preparar os outros para melhor aceitar as quebras das expectativas e adequadamente projetar e programar o futuro desejado.

3.2 A gestão feminina e suas características

Gerir um negócio, principalmente pela primeira vez, é um grande desafio, conseguir conciliar os cuidados com a empresa, colaboradores, clientes e fornecedores pode assustar muitos profissionais. Ser e trabalhar como gestor significa gerenciar os outros e você mesmo (BENJAMIN e O'REILLY, 2011), exigindo novas competências, principalmente, aquelas voltadas a orientação e liderança. É necessário que o(a) gestor(a) desenvolva um *know-how*, dentre eles: discernir as prioridades, ordenar os esforços, alocar recursos, construir relacionamentos com *stakeholders*, lidar com o estresse e conflitos de interesses, e enxergar problemas e soluções de forma mais holística e de longo prazo entre outros. Dessa forma, gradativamente, a imaturidade em planejar, organizar, dirigir e controlar torna-se aos poucos bagagem cheia de experiência, sabedoria e competência, podendo ainda assim, errar.

Especificamente as trajetórias pessoal e profissional da mulher mostram a luta dela para ter seu lugar na sociedade e no mercado de trabalho, onde em grande parte da história, ela era responsável somente pelos cuidados com a casa e os filhos. Hryniewicz e Vianna (2018) corroboram ao informar que apesar de gradualmente as mulheres conquistarem o mercado de trabalho, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais prosseguem, não ocupando, em sua maioria, cargos de chefia, seja por falta de autoconfiança das próprias mulheres, pela forma é percebida, preconceito e distorções e incompatibilidade quanto aos comportamentos femininos e de liderança.

A entrada da mulher no mercado de trabalho foi de extrema importância, não só para as empresas, mas para toda sociedade, pois sua participação no ambiente organizacional possibilitou mudanças nos reflexos de sua maneira de pensar, sentir e agir frente as diversidades encontradas no mundo corporativo (MADRUGA *et. al.*, 2001). Os exemplos de conquistas já alcançadas por ela são de muito valor para o sucesso de todas as mulheres como gestoras e líderes dentro das organizações.

Cada vez mais as mulheres estão sendo promovidas a cargos multifuncionais, a liderança feminina é considerada mais relacional, onde Teixeira (2001 apud MOLLER e GOMES, 2010, p. 685) salienta o fato das mulheres possuírem características primordiais para uma boa gestão: “generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade”. Metz (2014) destaca que além das mulheres se preocuparem e de valorizarem mais as pessoas, elas preferem a segurança e estabilidade, respeito às diferenças, compartilhamento de informações, trabalho em equipe, sensibilidade e intuição.

Com isso é construído o estilo de gestão feminina e com muito empenho ao trabalho, favorece as altas taxas de sobrevivência das empresas geridas por mulheres (MACHADO, 2002), e considerando as variadas transformações nos negócios e na sociedade, a mulher apresenta um estilo de liderança muito mais eficaz do que os dos homens (EAGLY e CARLI, 2003 apud MOLLER e GOMES, 2010). No entanto, apesar de apresentarem maior nível de escolaridade e de possuírem características essenciais para a prosperidade de uma organização na atualidade, ainda assim, se deparam com comentários preconceituosos, muitas vezes ofensivos, rigorosos (uma vez que elas ainda precisam ser uma excelente mãe, esposa e dona de casa), e posições incrédulas quanto à atribuição ao seu sucesso profissional.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada por ser descritiva, exploratória e qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada a cinco viúvas gestoras de negócios caracterizados por ser de predominância masculina, do município de Ponta Porã-MS. A maioria das mulheres concederam a autorização para gravação e somente uma das entrevistadas optou em responder o questionário por e-mail pelo fato da perda ser recente. As entrevistas foram realizadas entre o período de 10 a 26 de Outubro de 2018 e duraram entre 50 minutos e 3 horas.

O instrumento de coleta baseou-se na pesquisa de Minello (2010), seguido de adaptações elaboradas pelas autoras do presente estudo. As vinte e sete questões foram separadas em três categorias sendo elas: (1) antes: influência dos relacionamentos interpessoais, (2) durante: comportamentos resilientes, (3) após: gestão feminina. Cada categoria foi dividida em outras subcategorias. Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (1977).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise descritiva

O quadro 1 descreve o perfil das viúvas, onde optou-se por codificar a identificação das participantes para preservar a identidade. Assim, são mulheres com idade entre 43 a 58 anos, que atuam em segmentos conhecidos como “mais masculinos”: loja de materiais elétricos, autopeças para caminhões, segurança contra incêndio, comércio varejista (que seria o “ramo feminino” entre os demais), e transporte e turismo. As viúvas G2, G3, G4 e G5 já atuavam na empresa antes mesmo da perda (porém em funções mais operacionais), apenas a G1 passou a estar presente na organização após o falecimento.

Quanto à formação das viúvas, apenas a G1 e G5 possuem ensino superior completo, a G4 fez até o segundo ano de Pedagogia, mas por ter de mudar para uma cidade pequena onde

não tinha universidade, não consegui concluir e quando voltou a cidade grande seu curso estava inválido e optou por não recomeçar do zero. A G2 e a G3 concluíram o colegial e não tiveram como dar continuidade aos estudos, a G1 se casou, e a G3 teve que escolher entre estudar ou trabalhar, mas como dependia do serviço para ajudar sua família, optou em focar no trabalho.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

IDENTIFICAÇÃO	IDADE	FORMAÇÃO	FILHOS	TEMPO DE GESTÃO (APÓS A PERDA)
G1	55	Superior completo	02	17 anos
G2	57	2º grau	03	3 anos
G3	58	2º grau	03	8 anos
G4	55	Superior Incompleto	02	4 anos
G5	43	Superior Completo	01	8 meses

Fonte: dados da pesquisa

Todas as gestoras tem filhos, após a perda, a maioria deles ainda eram crianças, entre oito e doze anos, e por serem muito apegados ao pai tiveram muita dificuldade em lidar com a situação, o desejo de ajudá-los, dar um futuro melhor e ser um bom exemplo, foi um dos motivos que as fizeram continuar lutando. Somente a G2 e a G4 estavam com os filhos formados e encaminhados e eles foram um grande apoio.

A gestão requer flexibilidade e algumas habilidades, ao assumirem a empresa as viúvas sabiam que teriam alguns desafios a ultrapassar, mas não se deixaram abater, buscaram aprender e conhecer os recursos necessários para cumprirem seu papel da melhor maneira possível, quanto maior o tempo de experiência maior as habilidades desenvolvidas, a maioria já estava dentro da organização, e mesmo a G1 não tendo um contato direto, todas tinham o necessário para dar continuidade, uma motivação, coragem e força de vontade em aprender.

5.2 Análise das categorias e subcategorias

5.2.1 Antes do Falecimento: Influência dos Relacionamentos Interpessoais

Com intuito de responder ao primeiro objetivo específico “investigar a influência de relacionamentos interpessoais e religiosos para o desenvolvimento das características de resiliência nas viúvas” analisa-se a primeira categoria por meio da divisão em: (1) criação e infância, (2) religião e princípios, e (3) trabalho antes da perda, conforme ilustra a figura 1.

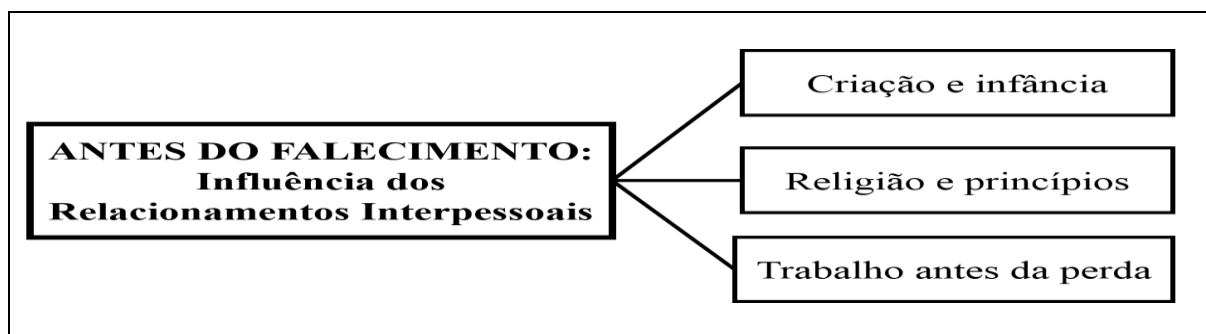


Figura 1: Categoria “Antes do Falecimento” e suas subcategorias

Fonte: Dados da pesquisa.

Através das entrevistas averiguou-se que o relacionamento interpessoal desde a infância influenciou diretamente na formação das gestoras, tantos os fatores positivos quanto os

negativos deixaram marcas importantes, refletindo posteriormente em alguns de seus comportamentos quando adultas, como relatam as falas de G1, G2 e G4.

“Eu fui criada numa família de fazendeiros né, meus pais, meus avós já eram fazendeiros, o meu pai era fazendeiro, a gente foi criado na fazenda, ali a gente tinha uma infância muito típica de criança da fazenda mesmo” (G1).

“Como eu fui criada pior do que empregada como se fosse escrava porque empregada ganhar escrava não né, então eu não tinha escolha querendo ou não querendo tinha que fazer entendi, então até eu casar tinha que fazer, lavar, cozinhar, limpar a casa todo dia, isso aí era minha obrigação. (...) A empregada morava lá, dormia lá, mas quando chegava no domingo ela não podia fazer nada, a empregada, ela comia e dormia lá, ela não podia lava louça no domingo nem faze janta, nada, ela não fazia janta mesmo né, quem cozinava era eu mesma, mas ela não lavava louça nada, eles assistiam os trapalhões, a minha mãe convidava a empregada, sentavam no sofá pra assistir enquanto eu tava lavando as louças e limpando as cozinha e assim foi minha vida” (G2).

“minha criação vem assim de uma família humilde, a gente é de pais lavradores, da roça, eu trabalhei com tipo assim desde criança, e eu trabalhei um período na roça com os meus pais e a gente tomava conta da casa, eu sou de uma família de oito irmãos, duas mulheres e seis homens, então, os homens sempre são os homens né, eu e minha irmã era do lar, a gente ajudava muito minha mãe nas tarefas da casa, então, mais assim a gente teve uma infância muito feliz, naquela época era tudo muito natural as coisas não é, então tudo vinha da roça, sabe, então a gente é, tinha um riacho, um rio, a gente lavar roupa nesse corgo né, que é o rio e como ele era pequeno era chamado de corgo entendeu e meu pai tinha um uma plantação de café e um pouco de gado assim, pasto e tinha uns gado, mas não era assim nada de fazenda era sítio, chamava sítio na época, e então a gente foi de uma família grande, fomos criado tudo muito unido, trabalhando muito, dando muito duro” (G3).

“Infância comum de toda criança pobre, filha de pais trabalhadores, da vida muito difícil. Éramos uma família de sete: meu pai, minha mãe, eu, nós somos em quatro filhas e a minha vó morava conosco, porque minha mãe era filha única. Então ficou viúva, também não tinha aonde ir, então veio morar com a gente. Então nossa família era de sete pessoas de muita dificuldade. Todas muito pequena, onde minha mãe dependia de sair pra rua pra trabalhar, lá ela vendia roupa, era sacoleira mesmo. Meu pai era caminhoneiro e quem tomava conta e nos criou, na verdade, de formação e tudo, educação, boa parte foi a minha vó mesmo!” (G4).

Por meio das entrevistas verificou-se que as gestoras tiveram criações distintas, desde a mais tranquila até a mais dolorosa e cheia de desafios, a maioria era de baixa renda com exceção da G1 que os pais eram fazendeiros, quase todas moravam com seus pais e tinham uma constante participação dos avós em sua infância, exceto a G5 que foi criada pela madrinha devido à perda de seus pais quando tinha apenas nove meses de vida. A maioria com dificuldades e tendo que trabalhar cedo para ajudar a garantir o sustento da família, mas isso fez com que elas tivessem ainda mais vontade de mudar de vida e dar uma vida melhor a sua família.

Sobre a subcategoria “Religião e Princípios” constatou-se que todas as entrevistadas praticavam algum tipo de religião desde a infância por influência de seus familiares. As gestoras G1, G2 e G5 são praticantes, elas afirmam que a prática da fé, das orações e o apoio da comunidade religiosa são o sustento para mantê-las em pé. Corroborando a G1 comenta:

“Já venho de uma família de cristãos, nossa formação religiosa é cristã, isso ajuda muito porque a pessoa que não tem fé ela tem mais dificuldade de enfrentar, né, as dificuldades, principalmente no caso da perda né, a fé ajuda muito...isso deu aquela, não vamos dizer que é um consolo, mas, que dá um pequeno apoio, porque você tem

a tua irmandade, a tua comunidade, os teus amigos da igreja todo mundo te ajudando isso dá muita força, né, ajuda bastante”.

As demais buscam quando sentem vontade ou necessidade. A maioria permanece na religião que lhes foi apresentada ainda na infância, somente a G4 que foi criada nos preceitos católicos por influência de sua avó, mas agora na vida adulta também frequenta o espiritismo. De acordo com Walsh (1998 apud Yunes, 2003) a fé, comunhão, valores e rituais, isto é, a transcendência e espiritualidade são o coração e a alma da resiliência. A fé torna-se um componente vital, um dos pilares da resiliência da qual possibilita o ser humano entender os níveis mais profundos do seu inconsciente e das suas verdades (FLACH, 1991).

Em relação à terceira subcategoria “Trabalho antes da perda”, as entrevistas possibilitaram constatar que com exceção da G1 as demais começaram a trabalhar muito cedo, por necessidade de buscar um futuro melhor conforme expressa a G3 referindo-se as suas experiências profissionais antes da perda:

“Eu sempre fui uma pessoa que trabalhei muito, desde pequena, e sempre procurei desempenhar as minhas obrigações mas também se eu tivesse como melhorar eu sempre queria mais, então foi umas passagens muito boas na minha vida, eu comecei a trabalhar como empregada doméstica... depois eu conheci um amigo e ele me arrumou uma vaga de cobradora de circular e fui trabalhar de cobrador circular, a gente começava muitas vezes meio-dia e ia até uma hora da manhã e a gente tinha que deixar o ônibus limpinho pro outro dia, na outra semana eu entrava às cinco da manhã e saía meio dia, eu andava mais ou menos umas quinze quadra de madrugada até chegar na garagem desse ônibus pra poder começa roda o ônibus, depois eu fui pra Casa Pernambucanas e as coisas foram gradualmente melhorando, depois eu trabalhei na Viação Motta, depois eu trabalhei numa empresa em Dourados eu tomava conta de uma empresa que era filial dessa de Dourados e foi onde eu conheci o meu marido... trabalhava com meu marido na empresa e cuidava da casa, na loja eu fazia de tudo um pouco eu não tinha uma função específica porque aqui é um ramo meio diverso”.

Como já mencionado anteriormente quase todas trabalhavam na empresa antes da perda, a G2 começou após a empresa quase falir ajudando na limpeza e organização da loja, em meados de 2006 passou a auxiliar no cadastro de mercadoria, cuidar do caixa, abrir a loja e cuidar quando o esposo tinha que fazer serviços fora da organização e cuidava dos afazeres de casa. A G5 trabalhava no setor financeiro da empresa.

Através das respostas obtidas pelas viúvas, pode-se constatar que os relacionamentos interpessoais e religiosos as influenciaram desde de infância, no que diz respeito a fé, religião, princípios, e refletiram em seus comportamentos resilientes. Suas experiências profissionais estavam mais na linha operacional concomitante aos serviços domésticos.

5.2.2 Durante o Falecimento: Comportamentos Resilientes

Com o propósito de responder ao segundo objetivo específico que é “identificar os desafios encontrados pelas viúvas no gerenciamento da empresa herdada” esta categoria foi fragmentada em três subcategorias de forma que simplifique o entendimento na análise dos dados: (1) Como se reerguer, (2) Impacto em administrar (reação dos stakeholders); e (3) Desafios encontrados, conforme ilustrado na Figura 2.

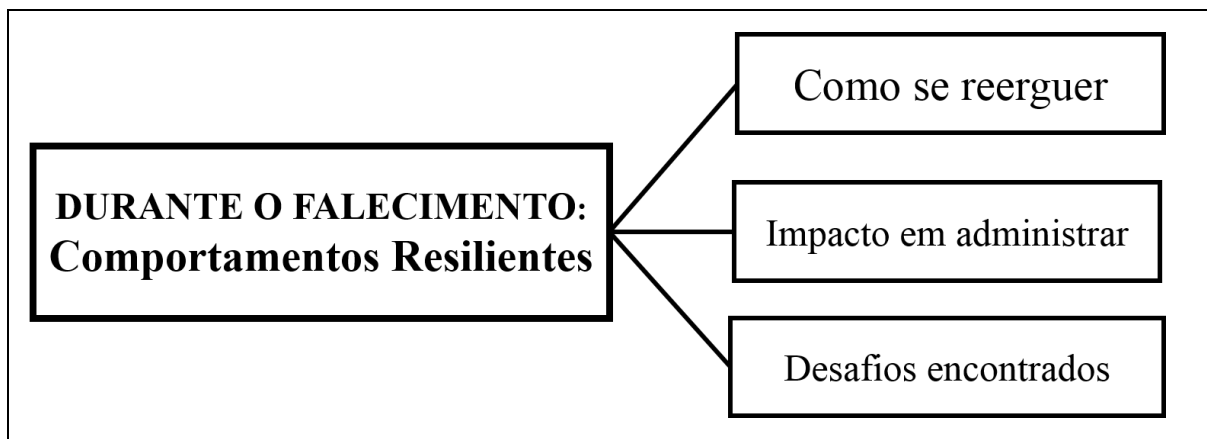


Figura 2: Categoria “Durante o Falecimento” e suas subcategorias
 Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas evidenciaram que mesmo com a dor da perda todas as mulheres deram continuidade as suas atividades rotineiras, mesmo que isso tenha sido algo automático, todas se dedicaram ao empreendimento dando continuidade ao que herdaram, a G2 e a G3 até comentam que foi uma forma de fuga, para ocupar o tempo e amortecer a dor.

“Tive ajuda de todo lado... não senti absolutamente nada.. eu tive muita proteção graças ao daimoku (oração budista) de todos, os amigos, familiares, não senti nada, continuei levando, eu abri durante o período que ele tava internado, tive que abrir a loja pra pode a gente manter, pra poder pagar conta né, não foi assim um baque em termos de vivência, mas em termos de falta é dose né, a noite principalmente, a noite é horrível, continuo orando” (G2).

“Eu me senti muito forte pra continuar, eu não sei da onde, eu senti uma força assim [...] era toda aquela responsabilidade e aquela obrigação, meus filhos na escola eu tinha uma obrigação imensa nas minhas costas” (G3).

Pessoas resilientes enfrentam tantos desafios quanto as demais em época de aflições, no entanto recuperam rapidamente seu equilíbrio, mantem uma grande produtividade no trabalho, preservam sua saúde física e emocional e alcançam mais objetivos do que as pessoas que enfrentam choque futuro (CONNER, 1995).

A necessidade de continuar mesmo após a perda foi um fator extremamente relevante na vida das gestoras, todas comentam que tiveram um companheiro maravilhoso, ótimo pai, ótimo marido e pelo fato do casamento ter sido tão feliz e abençoado, as forças vieram e as impulsionaram a sacudir a poeira e seguir com suas vidas. Destaca-se que a maioria dos falecimentos ocorreram de modo totalmente inesperado, seja por acidente de carro ou atropelamento, infarto fulminante e assassinato.

Com a entrevista notou-se que a família, os amigos e a fé foram muito importantes para as mulheres se reerguerem e continuarem. A G3 comenta que o fato de sua sogra ter perdido os dois filhos e não ter mais ninguém além dela e de seus filhos a incentivarem a seguir lutando pela empresa e pela família, a fizeram continuar. A G5 pela perda ser muito recente ainda está se adaptando as mudanças e afirma ainda não estar conformada com a perda.

Especificamente sobre a segunda subcategoria de Comportamentos Resilientes “Impactos em administrar”, as falas demonstram as diversas reações dos *stakeholders*. Gerir um negócio não é uma tarefa fácil, ainda mais após passar por uma grande adversidade como é a perda, assumir a gestão e retomar a frente do negócio é um grande desafio, ainda mais quando se tem que administrar um negócio que já existe a um tempo, dar continuidade a ele e assumir

todas as suas pendências e a reação dos *stakeholders* com a mudança. E para as viúvas não foi diferente, observou-se com as entrevistas que todas tiveram dificuldades com a transição e na lida com os stakeholders como apresenta a fala da G1:

“A reação dos funcionários foi de apoio, todo mundo apoiou, os concorrentes assim a gente não tinha muita preocupação com a concorrência porque eu não vejo, eu como empresaria não acho que um concorrente derrube um empresário, eu acho que quem derruba um empresário é ele mesmo então eu nunca me preocupei com a concorrência, eu me preocupo com o reconhecimento de quem vale a pena, quem quiser concorrer comigo pra mim não vale a pena [...] cada um ficou na sua, os concorrentes cada um ficaram na deles, é claro que se eles pudessem queimar um preço meu, fazer alguma coisa para me derrubar eles fariam, mas eu não podia deixar, eu que não aceitei que ninguém viesse pisar em mim, porque eu era viúva e estava sozinha, eu tomei a decisão de fala não, aqui não jacaré, você que aprontar vai pra lá, aqui mando eu, vou tomar conta, meu marido morreu mas eu estou aqui. Os fornecedor na nossa área é assim pagou, levou, não pagou, não leva... eu compro tudo à vista, então os fornecedores só queriam me vender porque sabiam que iam vender e receber né, então eles, não vamos dizer que eles me apoiaram, não, eles venderam para receber, porque eles estavam vendendo muito bem vendido, vender a vista na época era muito difícil e até hoje é difícil, então vender a vista era muito difícil, e eles, o posicionamento deles eram continuar vendendo para mim, porque eu estava comprando a vista, agora se eu estivesse ficado quebrada, devendo, implorando para eles me venderem eu não sei qual seria o posicionamento da empresa, eu não creio que seria tão bom. Os clientes apoiaram bastante, aqueles que já eram clientes, que eram amigos, o pessoal eletricitista, encanador, construtores o pessoal abraço a causa e vinha mesmo e sabia, por que que eles vinham, não é porque eles eram bonzinhos, eles não vinham porque eu tava sozinha e eles tinham dó, não, eles vinham porque tinha mercadoria com o preço bom e qualidade boa, então eles vinham, agora se fala que assim a o cliente fulano ajudou, fez isso, ninguém fez, ninguém, ninguém é, deixo de fazer, aquele que pode vir aqui comprar e dar o calote fez, aquele que pode [...] eu fui cobrar um senhor aí, eu fui cobra, na época era um valor alto, e era dois terrenos que meu marido tinha pra recebe dele, tinha tudo comprovado e ele, e tinha três cheques sem fundo, que eu tenho guardado até hoje, esses cheques sem fundo dessa pessoa, eu fui cobrar e ele fala: não, eu já paguei pro teu marido. Fala pra ele vim recebe, se ele não veio receber, nem você vai receber ou caso a contrário manda ele vir receber, e ele sabia que meu marido estava morto por que ele era conhecido na cidade [...] ele falou pra mim assim fala pro teu marido vim recebe, eu falei você sabe que meu marido morreu, ele falou: então não devo mais nada. E eu sabia que ele devia, eu tinha os cheque dele devolvido sem fundo, meu marido tinha comentado a poucos dias, o fulano me deve e não me paga, to correndo atrás e ele vai passar esses dois terrenos nos cheques, então ele trouxe a matricula dos terrenos, depois não passou os terrenos, não pagou os cheques até hoje e ficou com os terrenos” (G1).

“A reação dos clientes “muito complicada eu achei, entendeu, porque, foi assim, é difícil porque por exemplo assim, você não é um homem, você não é a pessoa que tá ali na frente, então como se diz, se sabe que pra muitos homens ainda vê as mulheres né, duma maneira diferente de tocar o negócio, então eu senti uma dificuldade bem grande” (G3).

A reação dos stakeholders foi de “surpresa, susto, insegurança em fazer negócios e dar credito para uma mulher” (G5).

Através das entrevistas pode-se observar que todas tiveram algumas dificuldades frente a reação dos *stakeholders*. Quanto aos fornecedores não houve uma oposição, a G1 e G2 comentam apenas que eles querem vender ainda mais para elas, pois elas apresentaram um comprometimento maior com os pagamentos, sendo eles à vista e/ou antecipado. A reação dos colaboradores foi de total apoio, os concorrentes ficaram indiferentes, e o mais difícil foi a

relação dos clientes, pois alguns apoiaram, outros não querem mais ir a empresa por ser próximo demais do falecido, e outros não quiseram pagar as contas que deixaram, pois falaram que deviam para o esposo e como ele havia falecido não devia mais nada. Mesmo cobrando por algo que de direito pertence a elas, ainda escutavam desaforos e insultos. De acordo com Metz (2014, p. 172) as mulheres “enfrentam barreiras que não são visíveis, advindas da cultura e da sociedade”, não se relacionando em específico a sua competência.

Referente à última subcategoria de Durante o Falecimento - Comportamentos Resilientes, a partir das entrevistas averiguou-se que houve vários desafios encontrados pelas mulheres. Como a maioria são considerados “ramos masculinos” o segmento em que atuam foi um deles, pois houve um certo preconceito pelo fato da atual gestão ser feminina. Outro desafio relatado pela G2, G3 e G5 é sobre a dificuldade em liderar sua equipe e fazer com que vistam a camisa da empresa, as responsabilidades em estar à frente do negócio. A gestora G4 teve como um grande desafio as tomadas de decisão, enquanto que a G1 e a G3 ainda ressaltam o desafio em administrar seu tempo conseguindo conciliar a vida particular e profissional, pois ambas tinham filhos pré-adolescentes quando perderam seus companheiros, e para os filhos foi um choque muito grande, pois eram muito apegados aos pais. Então começaram os desafios com a saúde emocional dos filhos e comentam ainda que era muito difícil cuidar dos filhos e das responsabilidades na empresa. Mesmo com todas essas adversidades enfrentadas pelas viúvas, elas conseguiram cuidar de seus filhos que hoje estão bem, muito bem criados, obtendo sucesso na vida e sendo gratos por tudo o que suas mães tiveram que enfrentar por eles e para o bem deles, estão com a empresa a todo vapor, buscando vencer a cada dia e preparando-se para crescer ainda mais.

Desta forma, respondendo ao segundo objetivo específico da pesquisa, os desafios encontrados pelas gestoras foram: quanto a segmentação em que atuam, administrar a empresa de maneira geral, tomar decisões, as responsabilidades e obrigações, liderar os colaboradores, as tributações, organizar o tempo e conciliar vida pessoal e profissional, além dos preconceitos, desconfianças e clientes inadimplentes e cruéis.

5.2.3 Após o Falecimento: Gestão Feminina

Com a finalidade de responder ao terceiro e ao quarto objetivo específico da pesquisa, que consistem em “verificar as estratégias utilizadas pelas viúvas frente a gestão da empresa” e “avaliar a satisfação das viúvas quanto ao desempenho na gestão da empresa” foram analisadas a: (1) motivação para dar continuidade a empresa, (2) as mudanças após assumir a gestão, e o (3) auto reconhecimento como gestora, conforme exposto na Figura 3.

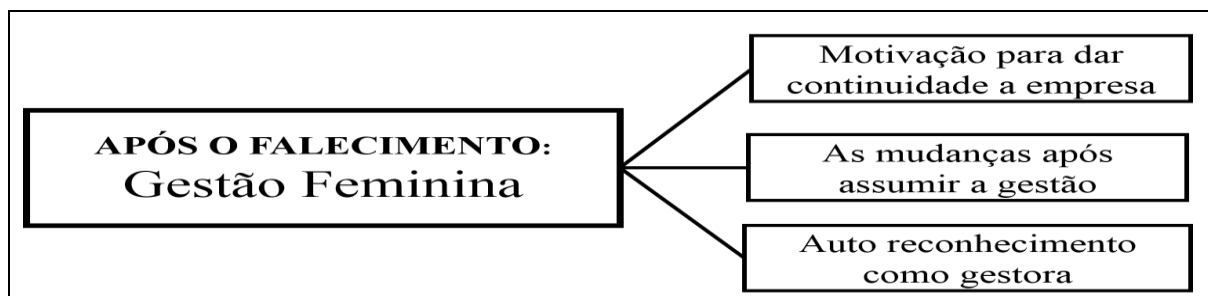


Figura 3: Categoria “Após o Falecimento” e suas subcategorias
Fonte: Dados da pesquisa.

As viúvas trouxeram uma cara nova para empresa herdada, algumas buscaram especializar-se na sua área e até mesmo expandir, notou-se o crescimento em algumas das

empresas como da G1 e da G4 que cresceram fisicamente e em resultados assim como relatado por elas.

“Eu não posso parar, porque eu tenho dois filhos, dois filhos e eu tenho que ser exemplos, eu tenho que ser responsável pelo sustento, tenho que ser responsável para mostrar para eles que a vida vale a pena e que a mãe deles é capas, tinha tudo isso, então eu não podia fraquejar, eu me sentia no dever de não fraquejar e isso me deu força... meu primeiro pensamento foi assim: financeiramente estamos bem não precisamos continuar. Depois eu pensei: eu tenho trinta e oito anos eu sou muito jovem, eu vou ficar fazendo nada e quantas pessoas dependia da empresa, eu já tinha vinte funcionários na época e as pessoas precisam da empresa, eles depende disso aqui se eu para eu tenho como sobre viver, mas e essas pessoas não tem, então eu comecei a olhar para as pessoas, para os meus filhos, os meus filhos precisam de uma mãe que seja exemplo para eles, não uma chorona fraca que vai sentar num canto e vai ficar só chorando sem fazer nada. Os meus funcionários precisam de alguém que mostrem para eles que um foi, mas o outro ficou e que a vida está aqui e é para ser vivida, e vamos continuar e lutar” (G1).

“Na verdade a loja tá aberta pra eles, pra esses funcionários, se eu mandar embora esses meninos, não vai te emprego aqui, não tem emprego, entendeu, e eles tem família, então, se eu mandar embora, tem hora que dá vontade de mandar embora, mas aí me pesa a família... conta, e outro, mais é pra distração”(G2).

“É toda aquela responsabilidade e toda aquela obrigação que eu tinha, porque as dividas continuava, entendeu, os filhos na escola, e então, eu tinha assim uma obrigação imensa nas minhas costa, né, então se eu fraquejasse, se eu não tocasse, eu imaginava que seria pior, né, então eu senti muito assim, então foi isso que me motivo” (G3).

Assim, através das entrevistas averiguou-se que a família, filhos, empatia, fé e as obrigações a cumprir foram grandes propulsores na vida das gestoras após a perda, uma das motivações a dar continuidade a empresa para G3 e G5 foram os filhos, enquanto que para G2 foram as contas, a distração e a preocupação com os colaboradores, já para G4 foi por gostar do que faz, gostar de lidar com as pessoas, estar no meio de delas e tentar formar os filhos para ficarem a frente da loja futuramente. Fato que corrobora com Metz (2014) ao afirmar que as mulheres apresentam uma gestão mais cooperativa, solidária e social.

Referente à “Mudanças após assumir a Gestão”, as entrevistas mostram que houve muitas modificações na forma de administrar. G1 comenta que faz uma lista descritiva da função de cada colaborador e os fez assinar, para que não haja jogo de empurra; a G2 comenta que diferente da gestão anterior, ela sempre paga as contas antecipadamente, tem um dinheiro reservado para os imprevistos, passa para o advogado os devedores, não vende mais para os inadimplentes, e tem um controle maior das finanças. A G3 expandiu a área de atuação da empresa, que anteriormente só forneciam extintores e, agora eles fornecem desde o projeto à autorização do corpo de bombeiros, facilitando e tornando mais prático a legalização das empresas. E a G4 fala que houve mais mudanças na estrutura das lojas, como a localização de uma delas e, com isso os resultados triplicaram, fez algumas reformas e está atualizando o sistema para se adequar as mudanças recentes na tributação e legislação. Walsh (1998 apud YUNES, 2003) relata que nos padrões organizacionais, as pessoas resilientes tentem a demonstrar maior flexibilidade e capacidade para mudanças, reformulando, reorganizando e se adaptando conforme as circunstâncias, mas permanecendo o sentimento de continuação e rotina, enquanto que nos processos de comunicação passa-se a ter maior colaboração na solução e identificação de problemas, criatividade, compartilhamento no processo de tomada de decisões, ênfase nos objetivos, uma postura proativa e atribuição mais positiva diante dos

obstáculos. Em especial, Metz (2014) relata que as mulheres tendem a adotar uma postura que conduza ao menor risco financeiro, cuja estratégia de ação esteja voltada ao ganho de todos os stakeholders.

Através das entrevistas averiguou-se que as mulheres foram se adequando a todas as mudanças que aconteceram com o passar dos anos e reorganizando o que elas discordavam e podiam melhorar na organização, com exceção da G5 que ainda está em fase de aprendizagem pela perda ser muito recente.

Sobre a subcategoria “Auto reconhecimento como gestora”, a maioria das gestoras não estavam preparadas para assumir a frente da empresa, no entanto, elas observaram o que sabiam, o que teriam de aprender e foram buscar informações, ensinamentos, formas de se capacitar para gerir a empresa. Assim como demonstra a fala da G2 “*Eu preciso ter jogo de cintura e eu não tenho, meu marido tinha carisma pra tudo, conseguia fazer tudo, já e eu não, já mostro na cara, não gostei*”, em alguns quesitos ela ainda não conseguiu se adequar, mas reconhece sua necessidade em se adequar a algumas situações e está melhorando. A G3 comenta que ainda tem muita dificuldade em administrar, prefere cuidar do atendimento aos clientes, então, está em busca de um profissional qualificado nessa área para lhe auxiliar. A G4 pelo marido ter tido vários problemas de saúde e ela ter de gerir a empresa antes mesmo da perda, foi treinada por ele, assistiu palestras, leu alguns materiais específicos, teve orientações de como fazer, então ela tinha noção de como comandar o negócio, quando ficou viúva já estava a muito tempo administrando a empresa. A G1 mesmo que de longe sabia como o esposo cuidava do negócio, ela tinha uma base de como fazer, mas, teve que se capacitar, estudou, fez cursos, pesquisas, para estar a par de tudo, e quando não sabia, não hesitava em perguntar e pedir que seus colaboradores a ensinassem. A G5 mesmo trabalhando a muito tempo com o marido, ficava em uma área específica, agora como tem que saber de todos os processos organizacionais da sua empresa, está em processo de formação.

A partir das entrevistas pode-se concluir que todas tiveram grandes desafios ao assumir o negócio, mas todas buscaram formas e ferramentas para ultrapassar essas barreiras dia após dia, mesmo que sendo por autoanálise e se questionando em que precisavam mudar, pesquisaram, buscaram ajuda, em alguns casos ainda não conseguiram desenvolver certas habilidades, mas não desistiram em meio as dificuldades, e até hoje estão buscando se manterem atualizadas para melhorar seu desempenho e sua organização.

Através dos dados obtidos nessa categoria pode-se verificar que, as estratégias utilizadas pelas viúvas na gestão foram: aderir a compra à vista, descrever as funções de cada colaborador e fazê-lo assinar, mandar as dívidas atrasadas ao advogado, não vender para inadimplentes, deixar um dinheiro reserva para imprevistos, expandir a área de atuação alcançando um público maior e mudar a localização física da empresa.

Quanto a satisfação das viúvas quanto ao desempenho na gestão da empresa (quarto objetivo específico da pesquisa), a G1 e G4 comentam estar satisfeitas, pois mesmo em sua ausência a empresa funciona normalmente e isso as deixa com a sensação de dever cumprido, a G2, diz não ter planos de manter a loja por muito tempo ainda, comenta ter o interesse em vender a loja e viver com a renda de aluguéis e se dedicar mais a comunidade religiosa em que frequenta, e a G3 e G5 comentam ainda faltar muito para estarem satisfeitas, pois ainda estão em fase de aprendizado.

6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo estudar o comportamento resiliente de viúvas frente a gestão em três momentos distintos: antes, durante e após o falecimento. Para tanto, o estudo teve caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, tendo os dados

coletados por meio de entrevista semi-estruturada aplicada a cinco viúvas gestoras, utilizando o método de análise de conteúdo para a análise de dados.

Analisando a primeira categoria levantada, pode-se constatar que os relacionamentos interpessoais e religiosos influenciaram as viúvas desde a sua infância, através de sua criação, os princípios ensinados, a prática da fé, a perseverança e lutar pelos seus objetivos, e isso refletiu nos comportamentos resilientes.

A partir da segunda categoria, que apresenta as características resilientes, pode-se observar que as viúvas encontravam vários desafios em sua trajetória como gestora, alguns desses sendo: a dor perda, a segmentação em que atuam, administrar a empresa de maneira geral, tomar decisões, as responsabilidades e obrigações, liderar os colaboradores, as leis trabalhistas, receber dos devedores, ter flexibilidade ao tratar com os clientes, organizar o tempo e conciliar vida pessoal e profissional. No entanto, mesmo em meio a tantos desafios elas persistem em busca de ferramentas para melhorar sua gestão e suas próprias habilidades pessoais.

Através dos dados obtidos na terceira categoria sobre gestão feminina pode-se aferir que, as estratégias utilizadas pelas viúvas na gestão foram: aderir a compra à vista, descrever as funções de cada colaborador e fazê-lo assinar, mandar as dívidas atrasadas ao advogado, não vender para inadimplentes, deixar um dinheiro reserva para imprevistos, expandir a área de atuação alcançando um público maior e mudar a localização física da empresa. E a satisfação das viúvas quanto ao desempenho na gestão da empresa, duas estão satisfeitas pelos resultados obtidos, duas acreditam que ainda precisam aprender muito sobre como consolidar sua gestão, e uma não tem planos em manter a empresa a longo prazo.

Destaca-se que a presente pesquisa encontrou como limitações o número de entrevistadas e também pelo tema ser bastante delicado, algumas gestoras indicadas não aceitaram contribuir. Dessa forma, como possíveis estudos futuros, sugere-se entrevistar mais gestoras ou mesmo gestores que passaram por um grande problema, entrevistar os funcionários dessas organizações, os filhos a fim de corroborar com os resultados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENJAMIN, B., O'REILLY, C. Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 452-472, 2011
- BRANDÃO, J. M.; MAHFOUD, M.; GIANORDOLI-NASCIMENTO, I. F. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia*, v. 21, n. 49, p. 263-271, maio/ago., 2011
- CARMELLO, E. **Resiliência**: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- CASTELLS, M. **A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. O poder da identidade. Vol. 2. São Paulo. Paz e Terra. 1999.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DENHARDT, J.; DENHARDT, R. Building organizational resilience and adaptive management. *Handbook of adult resilience*, p. 333-349, 2010.
- FLACH, F. **Resiliência**: a arte de ser flexível. São Paulo: Saraiva, 1991
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, n. 3, Rio de Janeiro, jul./set. 2018.
- MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Florianópolis: UFSC, 2002.

MADRUGA, L. R. R. et al. A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho: Contradições e Evidências Identificadas na Realidade Atual. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001

MINELLO, I. F. **Resiliência e Insucesso Empresarial**: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor. 2010. 321f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **R. Divulg. Cient.**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. D. S. Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, v. 28, n.4, p. 683-697, 2010

NOGUEIRA, M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS – 3Es, 6, 2013, Bento Gonçalves, RS. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013, p. 1-12

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudos**, v. 9, n. 1, p. 67-75. 2004

PIOVAN, R. **Resiliência**: como superar pressões e adversidades no trabalho. São Paulo: Reino Editorial, 2012.

RYAN, L.; CALTABIANO, M. L. Development of a New Resilience Scale: the Resilience in Midlife Scale (RIM Scale). **Asian Social Science**, v. 5, n. 11, November, 2009

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org.) **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, p.43-76, 2001.

TEIXEIRA, L. F. L., SANTANA, L. C. Um Olhar Sobre a Resiliência na visão de Gestores e Colaboradores. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. 02, n. 1, p. 14-32, jan., 2015

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, num. esp., p. 75-84, 2003