

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

**INTERFACE EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO**  
**AMBIENTADO NA FLYTOUR VIAGENS E TURISMO LTDA**

**PATRÍCIA PADILHA LIMA**

**Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion**  
**Co-orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan**

**Caxias do Sul, Junho de 2009.**

**PATRÍCIA PADILHA LIMA**

**INTERFACE EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO  
AMBIENTADO NA FLYTOUR VIAGENS E TURISMO LTDA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

Co-Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

**Caxias do Sul, Junho de 2009.**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

L732i Lima, Patricia Padilha  
Interface empreendedorismo e resiliência : um estudo de caso  
ambientado na Flytour Viagens e Turismo LTDA / Patricia  
Padilha Lima. -- 2009.  
142 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.  
“Orientação: Prof. Dr. Eric Dorion”.

1. Empreendedorismo. 2. Resiliência. 3. Administração de  
empresas. 4. Flytour Viagens e Turismo LTDA. I. Título.

CDU : 658.012.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo	658.012.2
2. Resiliência	658.011.4
3. Administração de empresas	658
4. Flytour Viagens e Turismo LTDA	658:379.85

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Criselen Jarabiza – CRB 10/1789

**“Interface Empreendedorismo e Resiliência: Um estudo de caso  
ambientado na Flytour Viagens e Turismo Ltda.”**

Patrícia Padilha Lima

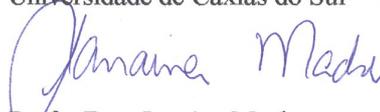
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 25 de junho de 2009.

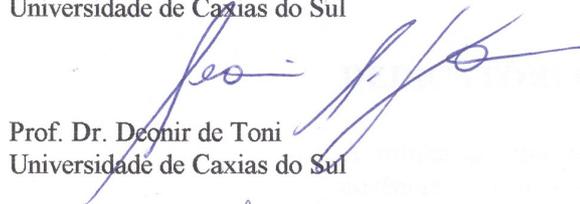
Banca Examinadora:



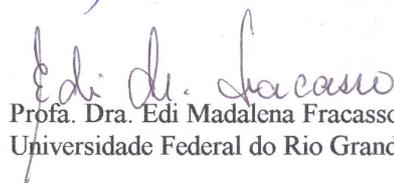
Prof. Dr. Eric Dorion (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Deonir de Toni  
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**INTERFACE EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO  
AMBIENTADO NA FLYTOUR VIAGENS E TURISMO LTDA**

Patrícia Padilha Lima

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de concentração: Administração da Produção.

**Banca Examinadora**

Prof. Dr. Eric Dorion (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Deonir de Toni  
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **DEDICATÓRIA**

A minha família pela compreensão às minhas ausências. Ao meu esposo pelo exemplo de luta e incentivo. A Deus que me deu o dom da vida e a oportunidade de estudar.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador por acreditar neste trabalho.

Ao meu co-orientador pelas dicas muito oportunas e de grande valia.

A minha amiga Sara, sempre presente, mesmo que por e-mail, me dando forças para continuar.

A meu esposo pelo apoio dado na conclusão do meu mestrado.

A Flytour Viagens e Turismo, por acreditar nesse trabalho e investir nessa idéia, em especial ao Sr. Elói D'Vila Oliveira.

Aos diretores da Flytour pela recepção e horário dispensado, tendo sido de grande importância para as análises propostas.

A Sra. Regina Sakamoto da Flytour, pela dedicação e empenho nas minhas idas a São Paulo.

Em especial ao Sr. Gilmar Gianni, responsável pelos contatos iniciais com o Sr. Elói e, de uma maneira geral, pessoa chave para que o estudo de caso ocorresse.

A todos, que de alguma forma contribuíram para que os resultados pudessem ser alcançados.

## **EPÍGRAFE**

“A dor é inevitável. O sofrimento, opcional”  
(Carlos Drumond de Andrade).

## RESUMO

Intensas discussões sobre o tema empreendedorismo têm despertado grande interesse por parte de diversos pesquisadores. O estudo do comportamento do empreendedor é considerado hoje fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. As dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, principalmente no Brasil, carente de políticas econômicas e infra-estrutura adequada, são motivos de grande preocupação para os estudiosos, considerando o número expressivo de empresas que encerra suas atividades antes mesmo de completar um ano de existência. Nesse contexto, a resiliência como vértice teórico abre espaço para o entendimento de como alguns indivíduos em situações tão adversas reagem melhor do que outros na superação das dificuldades. Dessa forma, o estudo da resiliência possibilita a inserção de conceitos e características para se investigar o empreendedorismo e obter uma melhor compreensão do empreendedor. Este trabalho consiste em investigar a interface entre empreendedorismo e resiliência e verificar se a empresa em estudo apresenta características resilientes. Para isso, a Flytour Viagens e Turismo foi a empresa escolhida como objeto de estudo. Utilizou-se a metodologia do estudo de caso e as técnicas de pesquisa empregadas foram análise de documentos, entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semi-estruturada e a condução de uma narrativa com o proprietário da empresa. Evidenciou-se a possibilidade de convergência entre os vértices teóricos propostos, bem como foi possível verificar a presença de características resilientes na empresa estudada. Respeitando-se as limitações do presente estudo, espera-se contribuir com ampliação de pesquisas que tratem de ambos os assuntos, permitindo um melhor entendimento do empreendedor e quem sabe estimulando o desenvolvimento de características resilientes.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, resiliência, interface empreendedorismo e resiliência.

## **ABSTRACT**

Intense discussions on the subject of entrepreneurship have generated great interest from the part of various researchers. The study on the behavior of the entrepreneur is considered today as a source of new ways to understand the human being in its process of creation of wealth and personal accomplishment. The difficulties faced with entrepreneurs, mainly in Brazil, due to a lack of economic policies and adequate infrastructure, are reasons of great concern for the scholars, considering the expressive number of companies that stop operating even before completing one year of business activities. In this context, the concept of resilience, as a theoretical vertex, opens space for the understanding on how some individuals, in so adverse situations, react better than others in overcoming such difficulties. In that sense, this study on resilience makes possible the insertion of concepts and characteristics to investigate entrepreneurship and to get a better understanding of the entrepreneur. This work consists in the investigation on the interface between the concepts of entrepreneurship and resilience, and to verify if the company in study presents characteristics of resilience. Flytour Viagens e Turismo was chosen as the object of the study, primarily because of the profile and trajectory of his own President. The case study methodology and exploratory strategy were used and the research was conducted thru documents analysis, individual in depth half-structured interviews and the conduction of a narrative scheme with the proprietor of the company. It was established a possible convergence between the components of the proposed theoretical frame, as well as the verification of the presence of resilient characteristics in the studied company. Considering the limits of the present study, this research aims to widen a field of research that deals with both subjects, allowing a better understanding of the entrepreneur and maybe stimulating research for the development of resilient characteristics.

**Key-words:** entrepreneurship, resilience, interface entrepreneurship and resilience.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ABF – Associação Brasileira de Franchising

APA - American Psychological Association

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

KPI - Key Performance Indicators

LILACS - Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde

MEDLINE - Medical Literature Analysis and Retrieval System

ONU - Organização das Nações Unidas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

TEA - Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: VALOR DE INVESTIMENTOS PARA INICIAR UM NEGÓCIO.....	222
FIGURA 2: PROPORÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS INICIAIS E ESTABELECIDOS QUE LANÇAM NOVOS PRODUTOS .....	23
FIGURA 3: PROPORÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS INICIAIS E ESTABELECIDOS QUE UTILIZAM TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS NO MERCADO HÁ MENOS DE UM ANO .....	24
FIGURA 4: RELAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS ATRIBUÍDAS AOS EMPREENDEDORES.....	31
FIGURA 5: MATRIZ DE CITAÇÕES DAS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES .....	33
FIGURA 6: DEFINIÇÕES SOBRE A TEMÁTICA DO EMPREENDEDOR .....	34
FIGURA 7: PESQUISAS SOBRE EMPREENDEDORISMO E RESULTADOS .....	36
FIGURA 8: NECESSIDADES E RESPECTIVOS INDICADORES COMPORTAMENTAIS SEGUNDO MCCLELLAND .....	38
FIGURA 9: A CASINHA .....	48
FIGURA 10: PRINCIPAIS PESQUISADORES DO TERMO RESILIÊNCIA .....	50
FIGURA 11: CARACTERÍSTICAS / HABILIDADES COMUNS ÀS PESSOAS RESILIENTES .....	51
FIGURA 12: PRINCIPAIS FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS NAS PESQUISAS.....	55
FIGURA 13: PRINCIPAIS FATORES DE PROTEÇÃO IDENTIFICADOS NAS PESQUISAS .....	58
FIGURA 14: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS EM SAUDÁVEIS E ENFERMAS.....	63
FIGURA 15: DINÂMICA E ESTÁGIOS DA MUDANÇA.....	65
FIGURA 16: NÍVEIS DE RESILIÊNCIA .....	66
FIGURA 17: “4 ELEMENTOS”, “4 COMPONENTES”.....	68
FIGURA 18: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E RESILIENTES IDENTIFICADAS NO REFERENCIAL TEÓRICO .....	71
FIGURA 19: MAPA DE CARACTERÍSTICAS CONVERGENTES.....	72

FIGURA 20: SEDE ADMINISTRATIVA DA FLYTOUR EM ALPHAVILLE.....	75
FIGURA 21: ORGANOGRAMA FLYTOUR .....	78
FIGURA 22: QUADRO REPRESENTATIVO DA FILOSOFIA FLYTOUR .....	79
FIGURA 23: FLUXOGRAMA CONCEITUAL DO ESTUDO PROPOSTO.....	88
FIGURA 24: CATEGORIAS UTILIZADAS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	95
FIGURA 25: RELAÇÃO DE ATRIBUTOS CONVERGENTES .....	118
FIGURA 26: CONVERGÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E RESILIENTES .....	118
FIGURA 27: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E RESILIENTES IDENTIFICADAS NO ENTREVISTADO.....	124
FIGURA 28: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E RESILIENTES IDENTIFICADAS NA DIRETORIA	125
FIGURA 29: ATRIBUTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES ENTRE PRESIDENTE E DIRETORIA DA FLYTOUR .....	127
FIGURA 30: PILARES DA RESILIÊNCIA FLYTOUR .....	129

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: FATOS QUE MARCAM A HISTÓRIA FLYTOUR .....	76
TABELA 2: DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	90
TABELA 3: FASES PRINCIPAIS DA ENTREVISTA NARRATIVA.....	91
TABELA 4: ROTEIRO DE QUESTÕES UTILIZADO NAS ENTREVISTAS .....	93
TABELA 5: TABELA DE FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS DA DIRETORIA.....	105

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
3.1 OBJETIVO GERAL.....	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
<b>4 EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>29</b>
4.1 DEFINIÇÕES E DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO.....	29
4.2 ESTUDOS SOBRE O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR.....	37
<b>5 RESILIÊNCIA E SUAS ORIGENS .....</b>	<b>42</b>
5.1 FATORES DE RISCO .....	53
5.2 MECANISMOS DE PROTEÇÃO .....	56
5.3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES RESILIENTES .....	59
5.4 PRESSUPOSTO TEÓRICO: CRUZAMENTO DOS VÉRTICES DE ESTUDO .....	70
<b>6 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
6.1 O ESTUDO DE CASO .....	73
<b>6.1.1 A história da Flytour .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1.2 Estrutura Organizacional .....</b>	<b>77</b>
<b>6.1.3 Unidades de Negócios .....</b>	<b>80</b>
<b>6.1.4 A Flytour e o mercado.....</b>	<b>82</b>
<b>7 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>84</b>
7.1 TIPO DE PESQUISA.....	84
7.2 MÉTODO UTILIZADO PARA A PESQUISA.....	8.5

7.3 CARÁTER DO ESTUDO .....	87
7.4 FASES E ETAPAS DA PESQUISA.....	87
<b>7.4.1 Pesquisa Bibliográfica .....</b>	<b>88</b>
<b>7.4.2 Pesquisa Documental.....</b>	<b>89</b>
<b>7.4.3 Pesquisa Qualitativa .....</b>	<b>89</b>
<b>7.4.4 Entrevistas individuais em profundidade .....</b>	<b>90</b>
<b>7.4.5 Entrevista narrativa .....</b>	<b>91</b>
<b>7.4.6 Roteiro de questões utilizado .....</b>	<b>92</b>
<b>8 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS DIRETORES DA FLYTOUR.....</b>	<b>94</b>
8.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	96
<b>8.1.1 Análise dos resultados da narrativa com o presidente da Flytour.....</b>	<b>96</b>
<b>8.1.2 Análise dos resultados das entrevistas com a diretoria.....</b>	<b>104</b>
<b>8.1.3 Convergência dos atributos empreendedores e resilientes do presidente e seus diretores.....</b>	<b>114</b>
<b>8.1.4 Análise dos resultados da interface empreendedorismo e resiliência – Flytour uma empresa.....</b>	<b>117</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
9.1 ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS.....	122
<b>9.1.1 Analisar a trajetória do presidente da empresa Flytour e identificar características empreendedoras e resilientes .....</b>	<b>122</b>
<b>9.1.2 Analisar o perfil dos diretores da empresa Flytour e identificar características empreendedoras e resilientes .....</b>	<b>124</b>
<b>9.1.3 Detectar se há convergência dos atributos empreendedores e resilientes do presidente e seus diretores.....</b>	<b>125</b>
<b>9.1.4 Validar se há interface entre os atributos de empreendedorismo e resiliência e se a Flytour é resiliente.....</b>	<b>127</b>

9.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	131
9.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	131
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desafio de crescimento exige dos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, um planejamento dirigido para aproveitar as oportunidades e reestruturar os aspectos vulneráveis que constituem um entrave perante a nova dinâmica econômica. Por isso, é preciso que o país proporcione mecanismos de competitividade às empresas nacionais, já que estas passam a atuar em um mercado global. Promover o crescimento econômico esperado resulta também da extração dos benefícios do potencial empreendedor existente no Brasil.

Estudar a razão do sucesso e do fracasso de empresas tem sido o objeto de investigação de muitos trabalhos em ciências sociais. Vários autores se dedicaram a analisar a razão pela qual algumas empresas conseguem resultados expressivos de crescimento. Nesse sentido, o empreendedorismo é fonte de muitas explicações e, em todos os seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. Segundo Degen (1989), há um consenso em torno do fato de que o empreendedor se constitui em uma peça importante e primordial no desenvolvimento e no crescimento de uma economia.

O conceito de empreendedorismo não é novo, mas sim o interesse de pesquisadores, de empresários e de governantes em geral, principalmente pela necessidade de diminuição nas altas taxas de mortalidade dos empreendimentos e a necessidade de criação de empresas que tenham maior longevidade, apesar dos obstáculos a serem superados (SOUZA, 2005). Esses obstáculos se apresentam de maneira e grau de intensidade diferente, provocando reações proporcionais à capacidade de entendimento e luta de cada empreendedor. A resposta que dará, buscando a fuga ou o enfrentamento dessas adversidades, dependerá de seus padrões internos e da forma como responde aos estímulos externos, agindo sobre eles para construir e para organizar seu próprio padrão de defesa e de ação (CONNER, 1995).

Considerando que o empreendedor possui capacidade de identificar oportunidade e partindo do pressuposto de que todo o processo de empreender é acompanhado de riscos iminentes, esse estudo aborda a resiliência, conceito – talvez inerente – aos empreendedores bem sucedidos. A resiliência é definida por Kaplan (1999) como a capacidade que o ser humano tem de enfrentar, vencer e descortinar novas possibilidades frente às adversidades, supõe ainda que o indivíduo tenha realizado uma adaptação positiva, apesar de estar, ou haver estado exposto a uma situação de risco ou revés.

A observação dos empreendedores e da própria organização nos remete a algumas indagações: como alguns conseguem enfrentar situações adversas ao desenvolvimento de seus negócios? Por que alguns são mais vulneráveis do que outros diante de dificuldades? Por que outros apresentam maior competência para lidar com incertezas? Quais seriam as variáveis que possibilitam alguns superar suas dificuldades em comparação a outros?

A resiliência, como esteio teórico, pode dar respaldo fornecendo subsídios para discutir esses questionamentos. Segundo Grotberg (1995), resiliência é definida como a capacidade de o indivíduo, não só de resistir às adversidades, mas sim de utilizá-las em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social. Segundo Conner (1995), os empreendedores mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças. De acordo com Yunes e Szymansky (2001), estudos sobre resiliência apontam que esses indivíduos possuem maior capacidade de recuperação diante dos problemas e desafios.

Na contemporaneidade em que tantas dificuldades se apresentam para os indivíduos, em que cada vez mais se busca superação e vitórias, cada ser humano, cada empreendedor, precisa se proteger a fim de que possa responder de forma consistente aos desafios e obstáculos apresentados. Essa postura precisa ser acompanhada de uma atitude otimista, positiva e perseverante, para que o equilíbrio permaneça após os embates. Aqueles indivíduos que enfrentam e ultrapassam caminhos árduos, que se sujeitam aos riscos e adversidades, e conseguem continuar a ter uma vida significativa e de qualidade são as pessoas verdadeiramente resilientes.

Diante deste cenário, faz-se necessário um estudo para investigar como a resiliência – enquanto qualidade de resistência e perseverança do ser humano face às dificuldades que encontra – é relevante para o empreendedorismo. Portanto, este trabalho tem por objetivo

investigar a manifestação da resiliência no contexto empreendedor, a fim de verificar a presença da mesma nas pessoas, na empresa estudada, bem como a possibilidade de interface entre empreendedorismo e resiliência. Trata-se de um estudo de caso, onde se utilizou como técnica de pesquisa a análise de documentos, narrativa com o proprietário da empresa e entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semi-estruturada.

Levando-se em conta os objetivos do presente estudo, dividiu-se o trabalho em dez capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução ao tema abordado, o segundo justifica a relevância dos assuntos expostos, seguido do terceiro capítulo que trata do objetivo geral e dos objetivos específicos. Na sequência, abrangendo o quarto e quinto capítulo ocorre a revisão bibliográfica sobre empreendedorismo e resiliência. Posteriormente é apresentada a empresa objeto desse estudo. O sétimo capítulo trata da metodologia utilizada e a análise das entrevistas se desenvolve no capítulo oito. Para finalizar o trabalho o capítulo nove trata das considerações finais e o décimo apresenta a bibliografia utilizada.

## 2 JUSTIFICATIVA

O recente debate sobre empreendedorismo e sua relação com diversos temas mais amplos como o desenvolvimento dos países, tem tornado evidente sua importância para o crescimento econômico e social e a geração de emprego e renda (BACIC; CARPINTÉRO, 2003). Como campo de pesquisa, o empreendedorismo vem sendo estudado por diversas áreas das ciências humanas e sociais, como a psicologia (McCLELLAND, 1972), sociologia (SWEDBERG, 2000), economia (SCHUMPETER, 1982) e administração (GIMENEZ, 2002).

Os estudos sobre o empreendedorismo agrupam-se em torno de dois principais enfoques: os que consideram uma perspectiva econômica (economistas) e os que adotam uma perspectiva comportamental (*behaviorista*). Os economistas tendem a associá-lo com inovação e os comportamentalistas focam-se nas características criativas e intuitivas dos indivíduos empreendedores (SOUZA, 2005; FILION, 1999). Para um melhor entendimento do fenômeno do empreendedorismo, é preciso entender a evolução desses dois enfoques e as principais abordagens de seus atores.

Drucker (1994) discorre que Jean Baptiste Say, economista francês, foi quem primeiramente empregou o termo empreendedor na literatura. Na visão de Say apud Drucker (1994), o empreendedor transferia recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e que apresentasse maior rendimento. Para um indivíduo tornar-se empreendedor deve preencher alguns requisitos como: julgamento, perseverança e conhecimento do mundo e dos negócios, além de possuir a arte da superintendência e administração (DRUCKER, 1994).

Na perspectiva econômica, Schumpeter (1982) figura como o principal representante, e discorre sobre a discussão da relação do empreendedorismo com vários outros temas, fato de que o empreendedorismo tem sua essência fundamentada na percepção de novas oportunidades no

âmbito dos negócios, fazendo uso de recursos disponíveis de maneira inovadora. Esse desenvolvimento consiste no emprego de diferentes recursos de maneira diferente e em utilizar esses mesmos recursos para desenvolver coisas novas. Ele enxergava o empreendedor como um indivíduo agente de mudanças.

Já na perspectiva comportamental, McClelland (1972) é o autor de maior referência, e procurava explicar o desenvolvimento econômico, por meio da identificação de quais fatores psicológicos e sociológicos originam esse desenvolvimento. Para esse autor, os indivíduos possuem algumas necessidades que os faz sentirem-se motivados: necessidade de realização, relacionada ao desejo como força motivadora; necessidade de poder, associada a uma preocupação com o controle como meio de influenciar as pessoas; e por último, necessidade de afiliação, formada pela relação de amizade, que pressupõe a existência de carinho e companheirismo.

Collins e Moore (1964) constataram que o ato de empreender é uma ação imitada dos modelos copiados da infância. Através dos estudos da psicanálise os autores verificaram a necessidade de autonomia, independência e autoconfiança por parte dos empreendedores e identificaram também que eles se motivam por meio de conflitos não resolvidos, além de terem convivido com rupturas e eventos dramáticos em suas vidas. Alguns empresários criam uma empresa como forma de fugir à pobreza, à insegurança e ao abandono familiar, características de uma infância difícil e um dos traços identificados em empreendedores (COLLINS e MOORE, 1964; VECIANA, 1989).

Ray (1993) acredita que para o empreendedor obter sucesso, sua personalidade é preponderante, pois é ela que ajudará na formação da cultura e valores da empresa. Shapero (1982) relaciona o ato de empreender mais a fatores negativos associados à insatisfação pessoal do que a fatores positivos, como por exemplo, o ganhar dinheiro ou obter lucro. No entanto, considera que o aspecto econômico e financeiro é sempre importante na tomada de decisão de criar uma empresa.

Nesse sentido, a economia brasileira aponta para a necessidade de políticas de incentivos e benefícios que promovam o crescimento e desenvolvimento das empresas, em especial das pequenas e micros empresas que representam segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas – SEBRAE (2007), 98,0% do total. O empreendedorismo no Brasil começou ser foco de interesse das universidades na década de 1981, onde se começou a ministrar as primeiras disciplinas que abordavam o tema, embora com outra denominação – “Novos Negócios”. Por volta de 1990, com a criação do SEBRAE e outras entidades, teve início a difusão do empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2003) antes dessas entidades desenvolverem programas de apoio, não se falava em empreendedorismo e criação de pequenas empresas. O ambiente político e econômico não eram propícios e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na sua jornada empreendedora. Posteriormente, outros programas foram desenvolvidos com intuito de disseminar o empreendedorismo, capacitar os empreendedores e destinar recursos financeiros. Um exemplo foi o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, que foi dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, totalizando um investimento de R\$ 8 bilhões, que vigorou de 1999 até 2002 com mais de 5 milhões de operações de crédito (DORNELAS, 2003).

O último relatório do Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2008) apresenta mudanças significativas no contexto do empreendedorismo Brasileiro. Uma dessas mudanças é quanto à abertura de uma empresa por oportunidade ou necessidade. Até o ano de 2007 a proporção era de 1 empresa aberta por oportunidade para cada duas empresas abertas por necessidade. Esses dados inverteram-se. Atualmente para cada novo negócio aberto por necessidade, dois iniciam fruto de uma oportunidade. Outro destaque da pesquisa GEM (2008) é o aumento da atividade empreendedora entre os mais novos. Pela primeira vez, jovens de 18 a 24 anos tiveram a mais alta taxa de empreendedorismo entre as faixas etárias analisadas.

De acordo com o GEM (2008) o Brasil caiu uma posição no ranking mundial de empreendedorismo. A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 12,02% o que significa que de cada cem brasileiros doze realizam alguma atividade empreendedora. Essa é a primeira vez que o Brasil ficou fora do grupo dos dez países mais empreendedores. Mas de forma alguma esse dado representa um atraso ao Brasil, principalmente pelo fato de que em termos de número de empreendedores estamos na terceira posição do ranking, atrás apenas da Índia e Estados Unidos.

Outro aspecto importante que sofreu alteração foi quanto à taxa de empreendedorismo nascente em relação à taxa de empreendedores novos. Em 2001, o Brasil possuía 65% de empreendedores nascentes para 35% de empreendedores novos, e em 2008 há 24% de empreendedores nascentes para 76% de empreendedores novos. Nesse sentido, a atividade empreendedora sofreu um aumento do tempo de duração, o que auxilia significativamente o conjunto da economia tanto do ponto de vista da atividade quanto o da renda (GEM, 2008).

Pesquisa realizada pelo Sebrae (2007) aponta que o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas. Houve uma importante mudança no que se refere ao capital para abertura de uma empresa. Pouco mais da metade dos empreendedores (51,4%) afirmam que a totalidade dos recursos provém do próprio empreendedor. No que tange ao montante investido, em média, o empreendedor emprega R\$ 17.000,00, valor muito superior ao registrado nos anos anteriores (2002-2007), em que a média de recursos investidos foi de R\$ 8.500,00.

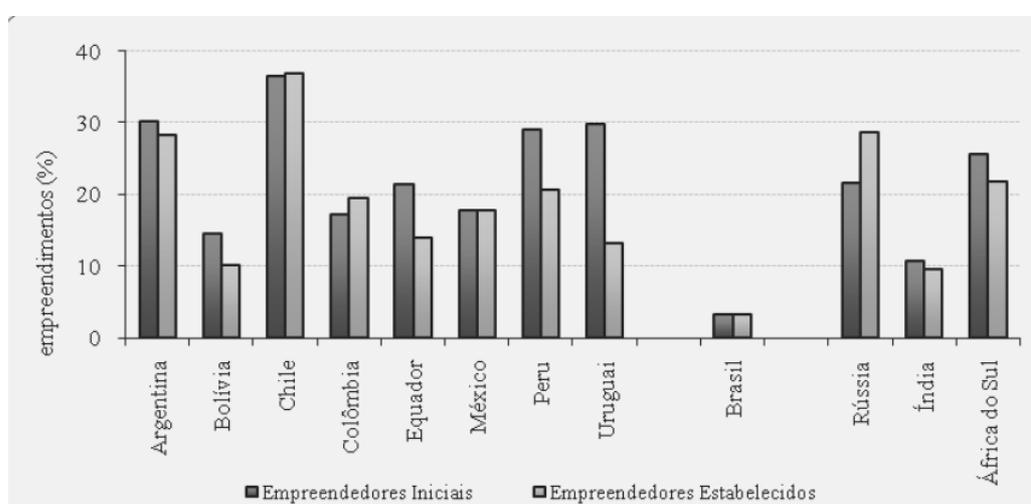
Valor	Empreendedores Nascentes Proporção (%)						
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Menos de R\$ 2.000	12,5	19,7	21,8	21,2	30,0	18,0	6,9
De R\$ 2.000 a R\$ 10.000	40,0	40,9	41,8	36,4	34,0	57,3	42,5
De R\$ 10.001 a R\$ 20.000	22,5	21,2	18,2	19,7	15,3	11,2	16,1
De R\$ 20.001 a R\$ 30.000	0,0	4,5	9,1	6,1	10,7	3,4	3,4
Mais de R\$ 30.000	25,0	13,6	9,1	16,7	10,0	10,1	31,0

**Figura 1: Valor de investimentos para iniciar um negócio**

Fonte: GEM (2008).

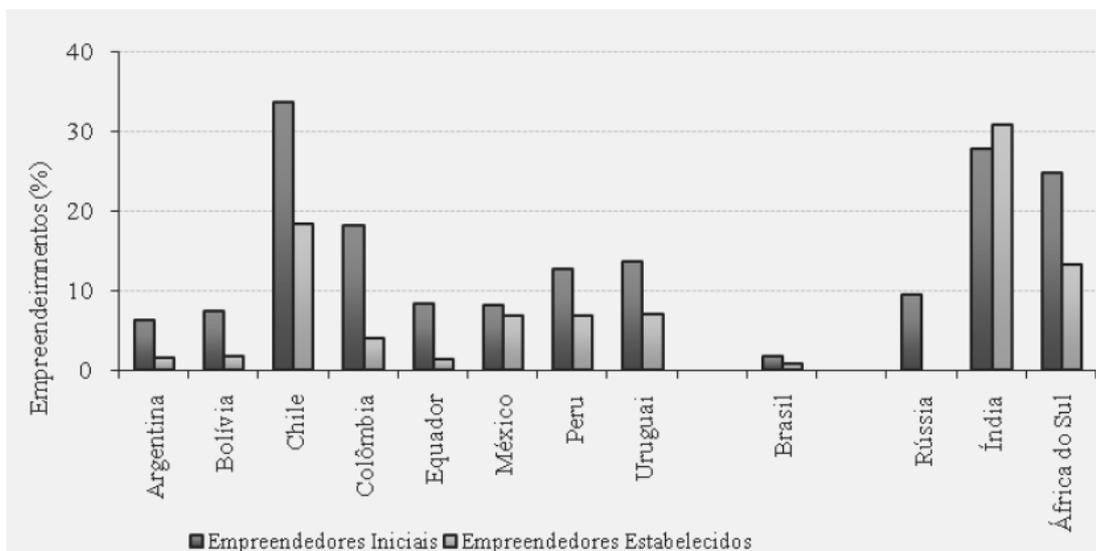
Um dado que merece destaque e que apresenta resultados bastante negativos é quanto à inovação e utilização de novas tecnologias. Entre os países que realizaram a pesquisa GEM em 2008, o Brasil apresenta-se com uma das mais baixas taxas de lançamento de novos produtos (desconhecidos para o consumidor) e de uso de tecnologias disponíveis no mercado há menos de

um ano. Isso demonstra um limitado potencial tecnológico brasileiro. Para os empreendimentos iniciais, o Brasil é o 42º, e para os empreendimentos já estabelecidos é o 38º em um ranking de 43 países. Somente 3,3% dos empreendimentos têm capacidade de lançar produtos novos para os consumidores. Quando comparado com outros países apresenta as menores taxas de lançamento de produtos novos tanto nos empreendimentos iniciais como nos estabelecidos, conforme se observa na figura 2.



**Figura 2: Proporção dos empreendimentos iniciais e estabelecidos que lançam novos produtos**  
Fonte: GEM (2008).

O Brasil também apresenta a mais baixa proporção no uso de novas tecnologias. Quase desaparece quando comparado a países como Índia, Chile e África do Sul. Somente 1,7% dos empreendimentos iniciais e 0,7% dos empreendimentos estabelecidos usam tecnologias disponíveis há menos de um ano, conforme se observa na figura 3.



**Figura 3: Proporção dos empreendimentos iniciais e estabelecidos que utilizam tecnologias disponíveis no mercado há menos de um ano**

Fonte: GEM (2008).

Um fator que cria obstáculos à geração de inovação dos microempreendedores é a fragilidade do sistema brasileiro de apoio à inovação, da estrutura de apoio formal à elaboração, orientação e acompanhamento de projetos e da estrutura de financiamento às micro e pequenas empresas. Ao iniciar suas atividades sem conhecer as condições de mercado e as possibilidades de sucesso do seu negócio, o empreendedor é mais um imitador do que um inovador, e dessa forma mina suas economias e sonhos em atividades pouco inovadoras e com raras possibilidades de sustentabilidade no mercado (GEM, 2007, p. 67).

Para Dolabela (1999), a dinâmica e o crescimento da economia em países em desenvolvimento, dependem em grande parte da capacidade de criar empresas capazes de sobreviver, para gerar trabalho e renda para a população economicamente ativa. Essa geração de trabalho e renda precisa ser conduzida de maneira sustentável, por longos períodos de anos, levando o Brasil a alcançar uma maior produção de bens e serviços e um posicionamento mais estratégico na economia global.

Porém, para que um negócio prospere, independente do ramo de atividade em que se insere não se deve analisar somente os aspectos econômicos, pois, segundo De Vries apud Birley

e Musyka (2001) a condução de um empreendimento não engloba somente aspectos conscientes e, muitas vezes, os executivos principais não adotam o processo prescrito e racional de análise do ambiente indicado pela ciência administrativa. Apesar dos empreendedores disporem de planos concretos, suas ações são influenciadas por características psicológicas pessoais. Por isso, é imprescindível que se entenda a natureza dos indivíduos que compõe e principalmente que dirigem uma organização, uma vez que atributos organizacionais são um reflexo das personalidades dos administradores em qualquer empresa (DE VRIES; MILLER apud GIMENEZ, 2002).

Nesse contexto, onde o estudo do comportamento do empreendedor pauta questões importantes, é pertinente o estudo da resiliência para compreensão de quais características comportamentais acompanham os indivíduos na condução de seu negócio. Para Flach (1991), a resiliência funciona como um conjunto de forças psicológicas e biológicas exigidas para transpor com sucesso as mudanças num processo de aprendizado contínuo. Na visão de Luthar e Cushing (1999), a resiliência é um processo dinâmico de adaptação positiva em um contexto de expressiva adversidade.

Tavares (2001) propõe o desenvolvimento das capacidades resilientes não apenas no contexto pessoal, em cada indivíduo, mas também no contexto organizacional. Ele discorre ainda que “as organizações serão tanto mais resilientes quanto mais e melhor imitam as pessoas, no sentido mais autêntico, de seres abertos, flexíveis, responsáveis, autônomos e colaborativos, solidários e tolerantes” (TAVARES, p. 53, 2001).

“Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente” (Tavares, 2001, p.60). Raciocínio semelhante desenvolveu Flach (1991), ao discutir a idéia de ambientes facilitadores de resiliência, os quais apresentam como características: estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, busca de reconciliação, sentido de comunidade.

Tavares (2001) ainda questiona se será possível desenvolver nas pessoas e nas organizações capacidades mais resilientes para que possam responder de maneira eficaz aos desafios que lhe são impostos? Com que objetivos? Com quem? Com quê? Como? Em que

circunstâncias? Essas são algumas das grandes questões que devem ser respondidas, mas que para isso é preciso mudar os modelos mentais, as atitudes, cultura e a própria organização. O modelo de sociedade atual exige respostas que forcem às pessoas e as organizações a se modificarem para estarem adequadas a esse nosso modelo. Tavares (2001) questiona se será o aprofundamento do conceito de resiliência, o caminho para conceber e modelar essas novas pessoas e organizações.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como proposta pesquisar a base conceitual do empreendedorismo e da resiliência, a fim de verificar a possibilidade de análise desta última, num contexto organizacional. Para tanto, se fará um estudo de caso na empresa Flytour Viagens e Turismo com intuito de analisar a possibilidade de associação das raízes teóricas acima propostas.

### **3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Aaker; Kumar e Day (2004) afirmam os objetivos devem servir como guia para o projeto de pesquisa. Um objetivo de pesquisa é uma declaração, com o uso de termos precisos, de quais informações são necessárias, devendo ser elaborado de forma que a obtenção das informações atenda o propósito central da pesquisa. Assim, os objetivos devem servir como um guia para o projeto de pesquisa.

A complexidade dos estudos do empreendedorismo se fundamenta em diversas abordagens, permitindo investigações por diversas áreas da ciência como a social, psicológica, organizacional, política, história, econômica, cognitiva, epistemológica e cultural. Este projeto, visando analisar a trajetória de crescimento de uma empresa, terá como esteio teórico para sua pesquisa o empreendedorismo e a resiliência e busca alcançar os objetivos descritos abaixo.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Verificar se há interface entre os atributos de empreendedorismo e resiliência num contexto organizacional e se a empresa Flytour Viagens e Turismo apresenta, ou não, características resilientes.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar a trajetória do presidente da empresa Flytour e identificar características empreendedoras e resilientes;
- b) Analisar o perfil dos diretores da empresa Flytour e identificar características empreendedoras e resilientes;
- c) Detectar se há convergência ou não dos atributos empreendedores e resilientes do presidente e seus diretores;
- d) Validar se há interface entre os atributos de empreendedorismo e resiliência e se a Flytour é resiliente.

## 4 EMPREENDEDORISMO

### 4.1 DEFINIÇÕES E DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

A origem da palavra empreendedor remonta cerca de 800 anos. Trata-se do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. Etimologicamente: entre + pendre: Entre (do latim *inter*) designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação e Pendre (do latim *prehendere*) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude (BOM ÂNGELO, 2003).

Ainda segundo Bom Ângelo (2003) na língua portuguesa a palavra empreendedor tem raiz no latim (*imprehendere*) cujo significado está associado à deliberação de práticas, execução e tentativa. Na literatura sobre empreendedorismo há divergências quanto à definição do termo. Os pesquisadores tendem a defini-lo, partindo de suas premissas que foram se moldando por meio de suas próprias disciplinas. Dessa forma, os economistas associam os empreendedores à capacidade de inovação, enquanto que os comportamentalistas associam aos aspectos mais criativos e intuitivos (FILION, 1999).

O primeiro uso do termo empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente assinando um contrato com um homem que possuía dinheiro, para vender as mercadorias deste. Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que, gerenciava grandes projetos de produção sem assumir riscos, e os recursos que utilizava eram geralmente provenientes do governo do país (HIRSICH, 2004).

Por volta de 1755, Richard Cantillon, diferencia o empreendedor – aquele que assumia riscos, do capitalista – aquele que fornecia capital, sendo o primeiro teórico a possibilitar um maior entendimento da função empreendedora como um todo. Os empreendedores eram pessoas que tinham visão do lucro e mediam as oportunidades, assumindo os riscos inerentes.

Compravam matéria-prima por um determinado preço, para processá-lo e vendê-lo a um valor incerto (HISRICH; PETERS, 2004).

Na visão de Filion (1999), muitos autores contribuíram com a conceituação e definição do termo empreendedor, entre eles Jean-Baptiste Say, por volta de 1816, que considerava o empreendedor um assumidor de riscos. Say foi o primeiro autor a demonstrar interesse pelos empreendedores. Para Say apud Filion (1999), criação de novos empreendimentos resultava no desenvolvimento econômico e o empreendedor era visto como figura central nesse processo.

No século XVIII, o empreendedor finalmente foi diferenciado do capitalista, pois o primeiro fazia uso do capital e o segundo o fornecia, era um investidor de risco (HISRICH; PETERS, 2004). Entretanto, Schumpeter foi quem efetivamente sistematizou os estudos, atribuindo aos empreendedores as características de agentes de mudanças e inovadores (FILION, 1999). A essência do empreendedorismo permanece na percepção e exploração de novas oportunidades no domínio dos negócios, sempre fazendo uso diferente dos recursos. Assim, empreender é inovar, implementar novas possibilidades de desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1982).

Shapero (1982), estendendo a definição de Schumpeter, descreveu o empreendedor como sendo alguém que, de maneira nova, reúne recursos ou simplesmente os reorganiza para gerar uma organização independente, porém, com a incerteza do sucesso. Na percepção de Filion (1999) os estudos de McClelland eram direcionados a gerentes de grandes organizações, e uma análise minuciosa de seus escritos mostra que ele não fazia conexão entre a necessidade de auto-realização e a decisão de ter um negócio próprio. Seus estudos restringiram-se a pesquisar alguns setores de atividade econômica, porém, o ponto fundamental de seus estudos foi demonstrar que o ser humano é um ser social.

É importante ainda destacar que McClelland mostrou que os seres humanos tendem a repetir seus próprios modelos. Assim, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for a distinção dada a eles, maior será o número de pessoas que desejarem empreender,

incutindo na cultura da sociedade características empreendedoras (DOLABELA, 1999). Visão semelhante desenvolveu Collins e Moore (1964), ao discorrer que o ato de empreender é uma ação que imita os modelos copiados da infância. Com base nos estudos da psicanálise Collins e Moore (1964) verificaram que os empreendedores possuem necessidade de autonomia, independência e autoconfiança.

A partir de seus estudos Timmons (1987); Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982) apud Fillion (1999) descreveram uma série de características conferidas aos empreendedores, conforme se observa na figura 4.

<b>Características dos empreendedores</b>		
inovação	otimismo	tolerância a ambigüidade e incerteza
liderança	orientação para resultado	Iniciativa
riscos moderados	flexibilidade	capacidade de aprendizagem
independência	habilidade para conduzir situações	habilidade na utilização de recursos
criatividade	necessidade de realização	sensibilidade a outros
energia	autoconsciência	Agressividade
tenacidade	autoconfiança	confiança nas pessoas
originalidade	envolvimento a longo prazo	dinheiro como medida de desempenho

**Figura 4: Relação de características atribuídas aos empreendedores**

Fonte: Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1978) apud Fillion (1999).

Outro estudioso do empreendedorismo, Miner (1998) aponta para o enquadramento de quatro estilos de empreendedores. O primeiro estilo abordado por Miner (1998) é o realizador, que aborda o empreendedor como alguém que trabalha incansavelmente em sua empresa, faz planejamento e estabelece metas para o futuro. O segundo estilo apontado é o do super-vendedor, o qual identifica o empreendedor como uma pessoa de grande sensibilidade, desejosa de ajudar os outros e com aptidão para convivência em grupo e participação de reuniões sociais. O terceiro estilo é o de autêntico-gerente, o qual gosta de assumir responsabilidades, apresenta

capacidade de liderança e gosta do poder. Por último, o estilo gerador de idéias, é aquele que cria, desenvolve novos produtos, processos, encontra novos nichos e novas maneiras de superar a concorrência.

Para Gartner (1985) a tentativa de construção de traços de personalidade e características de empreendedores é inadequada para explicar o empreendedorismo. Para esse autor, o entendimento do empreendedorismo é possível através da multidimensionalidade de fatores sociais, econômicos e psicológicos. No entanto, Dolabela (1999, p. 39) discorre que em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, as seguintes características nos empreendedores:

- a) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social econômico onde vive;
- c) aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Na atualidade um dos autores de maior destaque é Filion (1999), que assim definiu o empreendedor:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p.19).

Para Danjou (2002) o empreendedorismo pode ser entendido a partir de abordagens: a) a **do contexto**: originada da economia, sociologia e antropologia, a qual estuda as condições ou efeitos do ato de empreender; b) a **do ator**: o empreendedor, originando-se a partir da psicologia; c) a **da ação**: o processo empreendedor, originando-se do estudo das organizações.

Pode-se observar na literatura apresentada um número expressivo de características atribuídas aos empreendedores, porém, nenhuma delas é capaz, de isoladamente, explicar o fenômeno do empreendedorismo. A pesquisadora Souza (2005), com intuito de agrupar

características relacionadas aos empreendedores, elaborou uma matriz que demonstra essas características e a frequência que aparecem. Na pesquisa por ela realizada a inovação aparece nas abordagens de todos os autores pesquisados, conforme demonstra a figura 5:

Características	Autores														Total		
	Schumpeter	McClelland	Weber	Filion	McDonald	Degen	Drucker	Lalkala	Dutra	Barros e Prates	Mintzberg	Angelo	Logenecker et al	Leite		Carland et al	Frese et al
Buscar oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento do mercado						x	x	x				x		x			5
conhecimento do produto						x	x	x				x		x			5
Correr riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionariedade				x					x		x			x		x	5

**Figura 5: Matriz de citações das características dos empreendedores**

Fonte: Souza (2005).

Gaspar (2003) acredita que o principal desafio seja o desenvolvimento de uma fundamentação teórica. O autor discute obstáculos para instituir uma estrutura formal e a falta de consenso dos investigadores em aprovar uma definição geral de empreendedorismo, bem como a dificuldade de caracterizar o processo empreendedor. Com essa indefinição, cada pesquisador pode explicar o que entende por empreendedorismo sem que se perca o rigor científico. A figura 6 ilustra essa situação, onde observa-se vários autores e definições sobre a temática do empreendedor.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Cantillon (1755)	Empreendedores que se ajustam ao risco, frente ao retorno incerto. Especulador.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.
Dominguez (2002)	Para Marx, o empreendedor não existe; apenas o capitalista.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova. Motor da economia capitalista.
McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.
Hayeck (1974)	Captador e utilizador de informações, que lhe permite encontrar oportunidades.
Liles (1974)	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir.
Kirzner (1982)	Faz arbitragem de informação imperfeita.
Carland et AL. (1984)	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME.
Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Similar a abordagem de Carland et al. (1984), com a introdução da idéia de gestão estratégica por parte do empreendedor.
Bareto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Gartner (1989)	O empreendedor termina quando o estágio de criação de empresas acaba.
Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedor cria, através da inovação.
Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: crescimento, inovação etc.
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Krueger Jr. E Brazeal (1994)	Empreendedor é um indivíduo que busca a oportunidade independente dos recursos disponíveis.
Palich e Bagby (1995)	Para eles o empreendedor é um gestor de PME, incapaz de dirigir empresas maiores.
Westhead e Wright (1999)	Distinguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um <i>portfólio</i> de negócios.
Anderson (2000)	As qualidades do empreendedor são: a capacidade de ver novas combinações e vontade de agir
Henderson (2002)	Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor através da inovação.

**Figura 6: Definições sobre a temática do empreendedor**

Fonte: Adaptado de Gaspar (2003, p. 192).

Na visão de Guimarães (2004) a perspectiva psicológica predomina nos estudos de análise individual do empreendedor. Ao atribuir ao indivíduo ou a grupos de indivíduos o estudo do

empreendedorismo, essa escola psicológica aborda a personalidade como objeto central de seus estudos. Em algumas abordagens os aspectos subjetivos do comportamento individual têm maior relevância, propondo inclusive, que o processo de abertura e crescimento de uma organização sofre influência da subjetividade de seu empreendedor.

Um desses estudos demonstra a relação entre características empreendedoras e mecanismos racionais e intuitivos (BIRD apud FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007). As diferenças na interpretação subjetiva de um contexto e o conjunto de variáveis emocionais e cognitivas podem estimular atitudes empreendedoras em alguns indivíduos, enquanto que em outros, no mesmo contexto e nas mesmas condições, estas atitudes não serão estimuladas (MAIR apud FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007).

Em uma pesquisa realizada com uma amostra de 1448 pessoas participantes do Empretec - programa presencial para empresários e empreendedores que planejam iniciar um negócio ou modificar sua forma de agir, realizado no Ceará, no período de 1997 a 2005, observou-se que as características psicológicas do empreendedor apresentam grande influência sobre a continuidade de um negócio. A pesquisa também identificou que os empreendedores com maior formação intelectual e experiência profissional são os que reúnem mais condições de êxito em suas atividades empreendedoras (LEITÃO; CRUZ, 2006).

Mesmo não sendo capaz de, isoladamente, explicar o empreendedorismo, o estudo das características comportamentais, segundo Oliveira (2007), possibilitam um maior entendimento quanto aos fatores de insucesso e maneiras de contê-los. De Vries apud Birley e Musyka (2001) discorre que o empreendedorismo tem sido analisado como um processo complexo e multifacetado que reconhece que as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas, influenciam no ato de empreender. A figura 7 traz uma amostra de alguns artigos e dissertações relacionados aos estudos do empreendedorismo nas suas diferentes variáveis.

<b>Autor</b>	<b>Área de pesquisa</b>	<b>Resultados alcançados</b>
Macedo, (2003)	Características empreendedoras	Identificação de características como: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.
Lenzi; Venturini; Dutra (2005)	Características empreendedoras	Identificação das características mais comuns em empreendedores no setor de restaurantes e agências de viagens no Balneário Camburiú.
Benedetti; Guardani; et.al. (2005)	Fatores de motivação para o empreendedor	Constatação de que os empreendedores são motivados a partir de suas necessidades de auto-realização.
Júnior; Souza (2006)	Dimensões empreendedoras	Validação de um instrumento de medida da atitude empreendedora.
<b>Autor</b>	<b>Área de pesquisa</b>	<b>Resultados alcançados</b>
Fontanelle; Hoeltgebaum; Silveira (2006)	Características comportamentais	Conclusão de que indivíduos que possuem características comportamentais empreendedoras mais desenvolvidas têm melhor desempenho na condução de seu negócio.
Carvalho; Gonzáles (2006)	Investigação da intenção empreendedora	Criação de um modelo explicativo sobre a intenção empreendedora.
Maciel, (2007)	Características comportamentais e locus de controle interno	Locus de controle tende a exercer influência positiva sobre a atenção a novas oportunidades ambientais.
Nassif; Amaral; Pinto; Soares (2007)	Características comportamentais	Constatação de que no início do empreendimento, os indivíduos comportam-se mais como empreendedores e, na medida em que o negócio avança e amadurece, intensificam mais os comportamentos de liderança na sua condução.
Veit; Filho (2007)	Perfil do potencial empreendedor	Prevalência dos traços: risco, competência estratégica, pensamento analítico, empatia, planejamento formal, desafio e inovação.

**Figura 7: Pesquisas sobre empreendedorismo e resultados**

Fonte: Elaborado pela autora com base nas publicações do EnANPAD (2005, 2006, 2007).

A definição de empreendedorismo ainda é motivo de profundas análises e discussões, visto que é tema que provoca novas interpretações e inserções, sendo campo vasto para aprofundamento da pesquisa. Porém, na visão de Churchill apud Ibrayeva (1999), faz-se necessário relacionar determinados traços psicológicos com o início e crescimento de uma organização. Os traços de personalidade devem ser reconhecidos como um dos maiores determinantes do processo empreendedor (ambiente, comportamento e personalidade).

## 4.2 ESTUDOS SOBRE O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Veloso (2000) defende que os fatores de maior impacto no fechamento de uma empresa não são as técnicas de gestão mal empregadas, mas sim os métodos de psicologia do comportamento do empreendedor. Kests de Vries apud Birley e Musyka (2001) corroborou com essa colação quando em suas pesquisas identificou que os principais problemas das empresas não são estruturais, mas psicológicos. Sendo assim, uma empresa pode apresentar dificuldades ou até mesmo encerrar suas atividades no momento em que ignora os problemas emocionais que envolvem a dinâmica de suas relações.

David McClelland foi o pioneiro e mais importante estudioso dos aspectos comportamentais do empreendedorismo. Nos anos 70, ele realizou uma pesquisa para o serviço diplomático americano, tendo identificado que determinadas atitudes evidenciavam traços de personalidade ou de caráter. Alguns indivíduos pesquisados demonstravam capacidade de liderança, outros raciocínio lógico, ou sociabilidade, ou criatividade, ou espírito empreendedor. Essas características ajudavam na hora de lidar com as situações que definiam o sucesso na profissão (TIMMONS, 1985).

Para Timmons (1985) o estudo de Mc Clelland sobre a motivação contribui de forma significativa para o entendimento do empreendedor. As pessoas poderiam aprender a reconhecer suas motivações e praticá-las de maneira consciente em situações empresariais. Para esse autor, as pessoas são motivadas por três necessidades: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Cada uma dessas necessidades apresenta indicadores comportamentais que as caracterizam, conforme descrito na figura 8:

Necessidade	Características	Indicadores comportamentais
<b>Realização</b>	Necessidade que o indivíduo tem de por a prova seus próprios limites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competir seguindo critérios próprios;</li> <li>• Encontrar ou até mesmo superar um padrão de excelência;</li> <li>• Visar uma única realização;</li> <li>• Usar <i>feedback</i>;</li> <li>• Estabelecer planos para obter resultados.</li> </ul>
<b>Afiliação</b>	Existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer ou manter relações emocionais positivas com outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer laços de amizade (ser aceito);</li> <li>• Procurar por grupos sociais;</li> <li>• Preocupar-se com as pessoas.</li> </ul>
<b>Poder</b>	Caracterizada pela forte preocupação em exercer poder sobre as outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar nas outras pessoas fortes reações emocionais;</li> <li>• Preocupar-se de forma constante com a reputação, status e posição social;</li> <li>• Buscar constantemente superar as outras pessoas.</li> </ul>

**Figura 8: Necessidades e respectivos indicadores comportamentais segundo McClelland**

Fonte: Elaborado pela autora com base em McClelland a (1972).

A *Management Systems International* (MIT), fundada pelo próprio McClelland elaborou um modelo através de uma pesquisa internacional em países escolhidos da América Latina, África e Ásia, indicando as características necessárias para obter-se sucesso nos negócios. As características eram divididas em três grupos de capacidade (CAMPOS, 2003):

- Capacidade de realização (buscar oportunidades, persistência, obediência ao contrato de trabalho, demanda de qualidade e eficiência de correr riscos);
- Capacidade de planejamento (estabelecer metas, busca de informações, planejamento e controle sistemáticos);
- Capacidade de poder (persuasão, rede de trabalho e autoconfiança).

Collins e Moore (1964) realizaram uma pesquisa com empreendedores de sucesso do sexo masculino no setor de manufatura de Michigan. Nesta pesquisa, constataram que conflitos mal resolvidos, tais como relação de autoridade, figura paterna ausente e uma figura materna superprotetora, causaram nesses empreendedores uma atitude ambivalente que os impulsionou. Esta ambivalência também pode estar correlacionada, segundo o estudo, com a habilidade que os empreendedores têm de suportarem as adversidades, a aceitar a falência e levantar-se de novo até adquirir uma posição de sucesso.

Os mesmos estudiosos observaram que a história dos empreendedores estava correlacionada com uma crise nos primórdios ou com eventos dramáticos vividos freqüentemente numa crise econômica, um perigo, ou uma situação difícil na qual o empreendedor sobreviveria acreditando em si mesmo. Collis e Moore (1964), com base na pesquisa realizada, afirmaram que os empreendedores de sucesso são indivíduos com alta necessidade de autonomia, independência e autoconfiança.

Na visão de Zaleznik (1976) os empreendedores são pessoas que tiveram uma infância turbulenta e conflitante. Para o autor, o empreendedor é motivado persistentemente por sentimentos de insatisfação, rejeição e impotência, frutos de relações conflitantes com os pais. Além da rejeição paterna, a dominação materna interfere nesse processo de tal maneira, que os empreendedores realizariam esforços criativos e inovadores procurando formas de compensação, que talvez estejam associadas ao empreender.

Para Little e Iverson (1996) os empreendedores bem sucedidos possuem os seguintes atributos de personalidade:

- a) Paciente e perseverante;
- b) Econômico e habilidoso em gerenciar dinheiro;
- c) Flexível;

- d) Trabalha duramente;
- e) Disposição ao sacrifício;
- f) Senso de humor;
- g) Habilidade para agir;
- h) Ponto de vista otimista.

Timmons (1985), após revisar mais de 50 pesquisas na área do empreendedorismo registrou os atributos e comportamentos dos empreendedores de sucesso que mais apareceram, entre eles cita: a) comprometimento, determinação e perseverança; b) auto-realização; c) senso de oportunidade; d) orientação por metas; e) controle racional dos impulsos; f) capacidade de lidar com o fracasso; g) formadores de equipes.

Birley e Whesthead (1992) discorrem que há necessidades que influenciam o comportamento do empreendedor. Fazem essa afirmação com base na aplicação de entrevistas efetuadas com empresários de diversos países, com o objetivo de detectar as principais razões que os levaram a iniciar um empreendimento. Como resultados, detectaram um conjunto de necessidades elencadas a seguir. Afirmaram que existem níveis de predominância entre as diversas necessidades e que estas não ocorrem de modo uniforme, além de que a satisfação de uma necessidade implica predominância de outra. As necessidades identificadas por Birley e Whesthead (1992) são as seguintes:

- a) de aprovação: conquistar uma posição na sociedade, respeito, *status* e prestígio, conquistar algo e ser reconhecido por isso;
- b) de independência (autonomia): tomar iniciativa, organizar e autogerenciar considerando seus próprios desejos e aspirações;
- c) de desenvolvimento pessoal: tendência para desenvolver, testar e aperfeiçoar suas próprias capacidades, o que faz com que seja inovador e esteja à frente do desenvolvimento tecnológico, por meio da identificação de oportunidades;
- d) de segurança: diz respeito à proteção contra perigos reais e/ou imaginários, físicos e/ou psicológicos. Nesse caso, a empresa pode ser uma forma de o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores;

e) de auto-realização: atingir ou extrapolar os próprios limites; o empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente.

Para Kets De Vries apud Birley e Musyka (2001), são seis os principais elementos que constituem a personalidade empreendedora: 1) meio ambiente turbulento; 2) recusa em seguir as normas autoritárias dos pais; 3) sentimento de rejeição; 4) sentimentos dolorosos de raiva, hostilidade e culpa; 5) identidade confusa; 6) adoção de modelos reativos para sentimentos como culpa e impulsividade.

Nas pesquisas desenvolvidas, visando definir a personalidade de um indivíduo empreendedor, somente são feitas análises dos atributos da personalidade; o processo que leva à formação de tais características não está sendo considerado, o que inviabiliza a explicação e descrição de traços empreendedores. É importante estudar conhecimentos e habilidades necessários para criação de empresas bem sucedidas. Ter pessoas com energia, comprometimento, experiência, conhecimento e habilidades gerenciais, faz a diferença entre um bom e um ótimo empreendedor (LONGEN, 1997).

Longen (1997) ainda afirma que da análise do processo comportamental pode-se constatar que as características determinantes do comportamento são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. Sendo assim, a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades.

Por mais que alguns autores não concordem que exista conexão entre a necessidade de realização e o sucesso dos empreendedores, é importante destacar que as pesquisas comportamentais de David McClelland, mostraram que os seres humanos tendem a repetir seus modelos; podendo-se concluir dessa forma, que quanto mais uma sociedade distinguir positivamente a atitude empreendedora, maior será o número de pessoas que optarão por empreender (DOLABELA, 1999).

## 5 RESILIÊNCIA E SUAS ORIGENS

Numa perspectiva histórica, a palavra resiliência vem do latim (*resiliens*) – saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, romper. No inglês (*resilient*) significa elasticidade e capacidade de recuperação. Essa palavra vem sendo utilizada há muito tempo pela Física e Engenharia, e em 1807 Thomas Young utilizava o termo resiliência para buscar a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que essa força produzia (PINHEIRO, 2004). Igualmente utilizada por outras ciências, para a medicina está associada à capacidade de resistência às doenças (RUEGG, 1997). Para a psicologia, se refere à qualidade de resistência e perseverança do ser humano frente às dificuldades da vida (SCHMIED; LAWLER apud TAVARES, 2001).

O primeiro estudo realizado no campo da resiliência foi desenvolvido por aproximadamente quarenta anos pelas pesquisadoras Emmy Werner e Ruth Smith (1982) em Kauai, Havaí. Durante 32 anos, desde 1955, elas acompanharam 698 crianças com o foco do estudo em 72 destas, do período pré-natal até a fase adulta. O estudo tinha como objetivo identificar, em um grupo de pessoas que viviam em condições semelhantes de adversidades, os fatores que diferenciavam os que apresentavam uma adaptação positiva à sociedade daqueles que adotavam condutas de risco. Também buscava avaliar as conseqüências, a longo prazo, das condições adversas sobre o desenvolvimento físico, cognitivo e psicossocial dessas pessoas.

Werner e Smith (1982) identificaram que na vida adulta, os 72 participantes da pesquisa apresentavam uma adaptação positiva à sociedade quando comparados àqueles que adotavam condutas de risco. Apresentaram capacidade de administrar sua vida dentro de padrões considerados normais, apesar do fato de terem crescido sob condições desvantajosas. A outra parte dos participantes manifestou dificuldades de aprendizagem, registros de delinqüência e problemas mentais. Observou-se também que essas crianças contaram com um conjunto de fatores de proteção que incluía laços afetivos com, pelo menos, um cuidador (um dos pais, avó, irmão, ou pais substitutos). Além disso, encontravam apoio emocional fora de casa para lidar com

os momentos estressores. Werner; Smith (1982) perceberam que o componente principal da capacidade de adaptação às circunstâncias adversas dessas pessoas é o sentimento de confiança que apresentam de que os obstáculos podem ser superados.

Outro estudo importante e que representa um marco inicial nas abordagens sobre resiliência, foi desenvolvido por Rutter, que acompanhou de 1979 a 1989, 125 crianças filhas de pais portadores de deficiências mentais. O estudo constatou que muitas dessas crianças não fraquejaram às provações e às adversidades a que estavam expostas na infância e não apresentaram qualquer tipo de doença mental ou problema comportamental (ZIMMERMAN; ARUNKUMAR, 1994). Para Rutter (1985) a resiliência poderia ser definida da seguinte forma:

“Uma variação individual em resposta ao risco, onde os mesmos estressores podem ser experienciados de maneira diferente por diferentes pessoas. A resiliência não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo, e se as circunstâncias mudam a resiliência também se altera.”

A resiliência possui dois termos considerados precursores de sua utilização: invencibilidade ou invulnerabilidade. Muitos autores (MASTEN; GARMEZY, 1985; RUTTER, 1985; WERNER; SMITH, 1982) relatam que “em 1974, o psiquiatra infantil E. J. Anthony introduziu o termo invulnerabilidade na literatura da psicopatologia do desenvolvimento, para descrever crianças que, apesar de longos períodos de adversidades e estresse psicológico, apresentavam saúde emocional e alta competência” (WERNER; SMITH, 1982, p. 4). Alguns anos depois, era discutida a aplicação do termo, que parecia sugerir que as crianças seriam totalmente imunes a qualquer tipo de desordem, independente das conjunturas.

Segundo Rutter (1985, 1993), a invulnerabilidade está associada à idéia de resistência total ao estresse, de uma característica inalterável e inerente ao indivíduo, como se o ser humano fosse intocável e com capacidade de suportar o sofrimento por tempo ilimitado. As pesquisas mais recentes têm indicado que a resiliência é relativa, formada tanto por bases constitucionais como ambientais, e que o grau de resistência não tem uma quantidade fixa, mas sofre variações provenientes da mudança de circunstâncias (RUTTER, 1985).

Resiliência e invulnerabilidade não são termos equivalentes, afirmam Zimmerman e Zimmerman; Arunkumar (1994). A resiliência é a “habilidade de superação frente aos obstáculos,

porém, não significa que o indivíduo saia intacto da crise, como sugere o termo invulnerabilidade” (ZIMMERMAN; ARUNKUMAR, 1994, p. 4).

Segundo Rutter (1993), a resiliência caracteriza-se como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam ter uma vida sadia, mesmo estando inserido em um meio insano. Esses processos teriam lugar numa combinação entre os atributos da criança e seu ambiente familiar, social e cultural. Desse modo, a resiliência não é um atributo com o qual as crianças nascem, ou que adquirem durante seu desenvolvimento, mas um processo interativo entre elas e seu meio.

Yunes e Szymansky (2001) discorrem que apesar da versão inicial de invulnerabilidade ainda nortear as pesquisas, vem dando lugar à construção de um conceito que define a resiliência como um conjunto de traços e condições que podem ser explicados. Infante (2001) aponta que há duas gerações de pesquisadores do termo resiliência. A primeira geração surgiu juntamente com o próprio tema e o interesse consistia em descobrir quais fatores protetores estavam na base da adaptação positiva em crianças que viviam em situação de adversidade.

Essa geração ampliou o foco de pesquisa, de um interesse em qualidades pessoais, que permitiriam superar as dificuldades (como a auto-estima e autonomia) para o estudo de fatores externos ao indivíduo (nível socioeconômico, estrutura familiar, presença de um adulto próximo). A maioria dos pesquisadores dessa geração organizou os fatores resilientes em três grupos: atributos individuais, aspectos familiares e as características dos ambientes sociais a que as pessoas pertencem.

Uma segunda geração se apresenta retomando o interesse da primeira geração que visava identificar os fatores presentes nos indivíduos com alto risco social, que se adaptavam de maneira positiva a sociedade. Essa geração agregou às pesquisas até então desenvolvidas, o estudo da dinâmica entre fatores que estão na base da adaptação resiliente, buscando identificar quais são os processos associados a uma adaptação positiva, em uma pessoa que viveu ou vive em condições adversas (INFANTE, 2001).

De acordo com Grotberg (2005, p. 14), pesquisadora pioneira da noção dinâmica da resiliência, a resiliência é “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade”. As condutas resilientes supõem a presença e a

interação dinâmica de fatores que vão mudando nas diferentes etapas do desenvolvimento. Ela cita os seguintes fatores:

- a) Eu tenho – suporte social (pessoas em quem confio, que me põem limites, que me ajudam);
- b) Eu sou/eu estou – força interna (uma pessoa pela qual os outros sentem carinho, feliz quando faço algo bom, certo de que tudo sairá bem);
- c) Eu posso – habilidades (falar sobre coisas que me assustam, procurar a maneira de resolver os problemas, procurar o momento certo para falar com alguém, encontrar alguém que me ajude).

Para Luthar e Zigler (1991), resiliência é também um processo dinâmico, que resulta na adaptação positiva em contextos adversos. Essa definição distingue três aspectos essenciais que devem ser estar presentes no conceito de resiliência:

- a) Noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano;
- b) Adaptação positiva ou superação da adversidade;
- c) Processo que considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano.

Ojeda (2005) conceitua como pilares de resiliência os atributos que aparecem, com frequência, nas crianças e adolescentes resilientes. Entre eles, cabe mencionar:

- a) Introspecção: a arte de se questionar e se dar uma resposta honesta;
- b) Independência: saber impor limites entre si mesmo e o meio com problemas; capacidade de manter distância emocional e física, porém sem isolar-se;
- c) Capacidade de se relacionar: capacidade de estabelecer laços e intimidade com outras pessoas, a fim de equilibrar a própria necessidade de afeto com o ato de se relacionar com os outros;
- d) Iniciativa: habilidade de cobrar de si mesmo e se por à prova em tarefas mais exigentes;

- e) Humor: recusa em sentir o lado doloroso da realidade, capacidade de rir dos acontecimentos ruins;
- f) Moralidade: capacidade de comprometimento com valores;
- g) Auto-estima consistente: base dos demais pilares, auto-imagem.

Para Flach (1991), a resiliência funcionaria como um conjunto de forças psicológicas e biológicas necessárias para ultrapassar com sucesso as mudanças num processo de aprendizado contínuo. Para tanto, faz-se necessário que os processos fisiológicos, ativados pelo estresse, funcionem de tal forma, que o indivíduo se torne resiliente por meio da capacidade de reconhecer a dor, de compreender seu sentido e de tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva.

Na visão de Antunes (2003), a resiliência refere-se à capacidade de pessoas, grupos e/ou comunidades não só de resistir às adversidades, mas sim de utilizá-las em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social. Segundo Moraes e Rabinovich (1996, p. 11.), “uma combinação de fatores que auxiliam os indivíduos a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida”. Tais mecanismos de proteção, não necessariamente, eliminariam os riscos, porém têm um efeito de encorajamento que levam a pessoa ao enfrentamento e engajamento para superação dos mesmos (RUTTER, 1987).

Martineau (1999) discorre que as principais características das pessoas resilientes, e que, na opinião da autora, formam um consenso entre os pesquisadores do tema são sociabilidade, criatividade na resolução de problemas e um senso de autonomia. “O indivíduo resiliente parece de fato salientar-se por uma estrutura de personalidade diferenciada, com uma acrescida abertura a novas experiências, novos valores e a fatores de transformação dessa mesma estrutura, que apesar de ser bem estabelecida, é flexível e não apresenta resistência à mudança” (RALHA-SIMÕES, 2001, p.108).

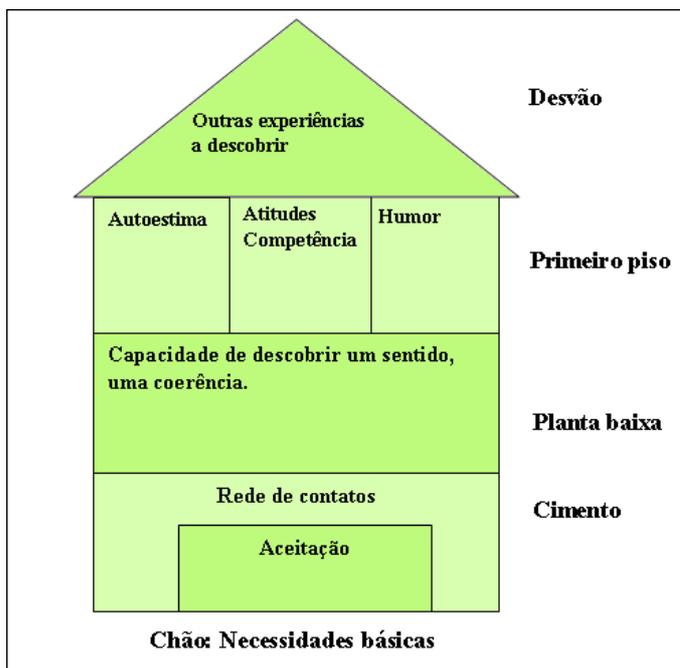
Para Luthar e Zigler (1991) os estudos da resiliência podem ter foco em três distintos tipos de resiliência: acadêmica, emocional e social. Algumas pessoas podem ser mais ou menos resilientes em cada uma delas, e alterar sua resiliência se as circunstâncias forem diferentes. A resiliência acadêmica refere-se às habilidades de resolução de problemas e à aprendizagem de novas estratégias cognitivas; a resiliência emocional, às experiências que promovem a auto-estima, ao senso de auto-eficácia, à capacidade para lidar com mudanças e adaptações; a

resiliência social aparece, principalmente, quando o adolescente desenvolve um senso de pertencimento a seu grupo, aumentando sua motivação para a melhoria e auto-desenvolvimento.

É importante destacar o modelo “A Casinha” de Vanistendael apud Munist et al. (2005). Esse autor representa de forma esquemática, como se pode construir a resiliência. Na figura 9, pode-se visualizar a construção proposta pelo autor. O chão da casa é representado pelas necessidades básicas (saúde, alimentação, descanso, recreação). O cimento são as redes de contato em que vive e desenvolve-se o ser humano: família, amigos, vizinhos, colegas de aula e de trabalho.

No coração da casa, aparece a aceitação incondicional da pessoa (não necessariamente de seu comportamento), por parte de alguém próximo. Cyrulnik (2001) chama a este alguém próximo, de tutor da resiliência. Na planta baixa, a capacidade de descobrir um sentido, uma coerência na vida, que pode se possível graças a certa filosofia de vida ou através de uma experiência religiosa. No primeiro piso há três peças: uma com auto-estima, outra com habilidades e talentos e a terceira, com o humor. No desvão, outras experiências por viver, que possam ser exploradas.

Uma pessoa que esteja disposta viver experiências novas, que apesar do momento ocasional de fragilidade, está no trajeto à reconstrução. Superando os sentimentos associados a sua experiência, o indivíduo está disponível para levar em frente uma trajetória nova em sua vida. Está mesmo aberto a objetivos novos e às novas iniciativas de empreendimento. No desvão, assim como em volta da casa, cada grupo pode descobrir novos elementos que fortalecem a resiliência.



**Figura 9: A Casinha**

Fonte: Vanistendael apud Munist et al. (2005)

Para melhor elucidar os estudos da resiliência, a figura 10 traz uma análise ao longo do tempo, dos principais pesquisadores e posicionamentos a cerca da resiliência.

<b>Autor</b>	<b>Definição de Resiliência</b>
Rutter (1985)	Conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam ter uma vida sã em um meio insano.
Anthony; Cohler (1987)	Conjunto de traços de personalidade e capacidades que tornam o indivíduo invulnerável.
Flach (1991)	Habilidade para reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva.
Zimmerman; Arunkumar (1994)	Habilidade de superar adversidades, não significando, porém, que o indivíduo saia ileso.
Ojeda (1995)	Combinação de fatores que permitem a um ser humano enfrentar e superar os problemas e as adversidades da vida.

<b>Autor</b>	<b>Definição de Resiliência</b>
Grotberg (1995)	Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.
Garmezy (1996)	Pode ser definida a partir da compreensão das conseqüências da exposição de adultos e crianças a fatores de risco.
Moraes; Rabinovich (1996)	Uma combinação de fatores que auxiliam os indivíduos a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida.
McCubbin; Thompson (1996)	Processo de adaptação aos eventos estressores por meio da mudança de crenças e visão do mundo.
Walsh (1996)	Processo de superação dos desafios, obtendo como resultado o crescimento e transformação pessoal.
Cowan; Schulz (1996)	Resiliência refere-se a processos que na presença do risco operam para produzir conseqüências boas ou melhores do que aquelas obtidas na ausência de risco.
Kotliarenco (1997)	Habilidade para sair da adversidade, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva.
Masten; Coatsworth (1998)	Manifestação de competências e habilidades na realização de tarefas inerentes ao desenvolvimento humano.
Rutter (2000)	Relacionada à adaptação e consiste em variações individuais em resposta aos fatores de risco.
Slap (2001)	Interação de quatro elementos: fatores individuais, contexto ambiental, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção. Esses elementos compõem uma gama de recursos para proteção contra danos e possibilitam bem-estar.
Masten (2001)	Refere-se ao fenômeno caracterizado por resultados positivos na presença de sérias ameaças ao desenvolvimento da pessoa.
Tavares (2001)	Qualidade de uma pessoa, isoladamente ou em grupo resistir as diversidades sem perder o seu equilíbrio.
Antunes (2003) e Pinheiro (2004)	A capacidade que tem o ser humano de se recuperar psicologicamente quando é submetido às adversidades, violências e catástrofes na vida.

<b>Autor</b>	<b>Definição de Resiliência</b>
Vergara (2008)	Possibilidade de superação, ressignificação de algo.
Barlach, Limongi-frança, Malvezzi (2008)	Resignificação interna da situação vivida, pode possibilitar o crescimento pessoal ou profissional.

**Figura 10: Principais pesquisadores do termo Resiliência**

Fonte: Desenvolvido pela autora com base no levantamento bibliográfico sobre a resiliência

Souza (2006) discorre que a resiliência é abordada sob diferentes aspectos, tais como: traços de personalidade, desenvolvimento normal frente às condições difíceis, manifestação de competência apesar das condições difíceis, desenvolvimento da capacidade de adaptar-se, a condição de resistência e o resultado do equilíbrio entre os fatores protetores e de risco. O primeiro aspecto não considera a influência do meio ambiente e percebe a resiliência como um traço imutável.

O segundo aspecto considera a resiliência um processo, por se desenvolver em meio a difíceis condições. O terceiro considera a resiliência uma manifestação comportamental, onde há interação do indivíduo com o ambiente. A penúltima envolve uma atitude ou capacidade que impede que a adversidade atinja a pessoa. Por último, são destacadas variáveis moderadoras e mediadoras entre os fatores de risco e proteção, resultando na manifestação de respostas.

Job (2003), com base na análise da literatura, constatou que existem muitos modos diferentes de se desenvolver resiliência. Assim, buscou agrupar por autor, as habilidades que conduzem a uma maior resiliência, as quais podem ser vistas na figura 11:

<b>Autor</b>	<b>Características/Habilidades</b>
Nelson, R. (1997)	Manter o senso de humor e perspectiva
	Aprender a lidar com o característico das situações de mudança
	Permitir-se enfraquecer, recuar, sentir dor, se curar e retomar ao estado original
	Saber lidar com o ódio
	Manter positiva sua auto-estima
	Ser capaz de visualizar um futuro melhor
	Ser criativo
	Assumir riscos (ter coragem)

	Manter a fé
Flack, F. (1988)	Abertura e receptividade para novas idéias
	Disposição e espontaneidade para sonhar
	Ampla área de interesses
	Senso de humor
	Capacidade de perceber seus próprios sentimentos e os de outros e habilidade de comunicá-los de maneira apropriada
	Alta tolerância a angústia, aflição, desgraça e tormento
	Compromisso com a vida e estruturação filosófica na qual as experiências pessoais interpretadas e vivenciadas com sentido e com esperança, mesmo quando aparentemente há momentos de desencanto, desânimo e tristeza
	Autonomia
	Criatividade
Higgins (1994)	Quociente de inteligência superior
	Criatividade
	Alto nível de desenvolvimento do ego
	Bons relacionamentos sociais na infância, adolescência e juventude
	Ativismo social e político
	Crê que seu futuro depende de mudanças ativas da sua própria vida
	Auto-estima

**Figura 11: Características / Habilidades comuns às pessoas resilientes**

Fonte: Job (2003)

Há um ponto convergente na literatura: a resiliência é percebida pelos pesquisadores como um processo que vai se desenvolvendo ao longo da vida, a partir dos fatores de risco versus os fatores de proteção. Para Trombeta e Guzzo (2002), há um equilíbrio, onde, de um lado estão os eventos estressantes, as ameaças, os perigos, o sofrimento e as condições adversas que levam à vulnerabilidade, e, do outro, as forças, as competências, o sucesso e a capacidade de reação e enfrentamento, que fazem parte do indivíduo que pode ser chamado de resiliente.

Tradicionalmente, o conceito de risco tem sido concebido como um fator que predisponha resultados negativos, ou seja, a simples presença de um fator de risco já era suficiente para se prever conseqüências indesejáveis (COWAN et al, 1996). A vida na rua, por exemplo, é considerado um fator de risco relacionado com as conseqüências negativas para o desenvolvimento saudável de crianças. Atualmente, existe uma visão mais dinâmica, o risco passa a ser visto como uma variável vinculada diretamente ao resultado provocado. Assim, pode-se afirmar que a mesma variável provoca resultados diferentes para a mesma pessoa em

momentos diferentes do seu desenvolvimento ou, ainda, pode causar determinados resultados a uma pessoa e a outra não.

A rua pode influenciar negativamente no desenvolvimento de uma criança, mas ao mesmo tempo promover algumas habilidades. No entanto, para que o fator de risco tenha influência é preciso que o indivíduo esteja fragilizado ou vulnerável diante dele. Vulnerabilidade refere-se a uma predisposição individual para apresentar resultados negativos no desenvolvimento, ou seja, aumenta a probabilidade de um resultado negativo ocorrer na presença de um fator de risco (MASTEN; GAMERZY, 1985). Além disso, está relacionada com uma característica pessoal, inata ou adquirida. Contudo, somente na interação com os eventos de vida é que podem ser observadas as manifestações da vulnerabilidade.

Na presença de risco emerge a ação de fatores de proteção. Os fatores de proteção são características que diminuem a probabilidade de um resultado negativo acontecer na presença de um fator de risco, reduzindo a sua incidência e gravidade (COWAN et al, 1996). Esses podem modificar os efeitos do risco através da interação com eles. Segundo Masten; Gamerzy (1985), são identificados três grupos considerados fatores de proteção: as características individuais, a coesão familiar e apoio afetivo e o apoio social externo. Os fatores de proteção têm a função de auxiliar o indivíduo a interagir com os eventos de vida e conseguir bons resultados, conseqüentemente, incrementando o processo de resiliência. Resiliência não é, no entanto, uma característica fixa.

O fato de o indivíduo apresentar resiliência em determinado momento da vida não significa que continuará apresentando ao longo do seu desenvolvimento (RUTTER, 1993; ZIMMERMAN; ARUNKUMAR, 1994). Dessa forma, o estudo da resiliência requer uma compreensão dinâmica e de interação dos fatores de risco e de proteção. Além disso, faz-se necessária compreender a maneira como o indivíduo percebe e enfrenta as adversidades, decorrentes dos processos proximais ocorridos entre ele e sua história e rotinas, bem como a influência do contexto e do tempo presente em que está vivendo (CECCONELLO, 2003).

## 5.1 FATORES DE RISCO

De acordo com Yunes e Szymanski (2001), os primeiros estudos sobre risco desenvolveram-se no campo da medicina e da epidemiologia, cujo foco era o estudo de padrões de doença em determinadas populações e os fatores que influenciavam esses padrões. O conceito foi aumentando sua amplitude quando processos psicossociais passaram a ser estudados. Os fatores de risco existem a nível individual e a nível dos sistemas dos quais as pessoas participam, tais como o grupo de pares, a família, a escola e a comunidade (HAWKINS, LISHNER & CATALANO apud GRÁCIO, 2006).

A história da infância mostra que os riscos e todas as espécies de estressores sempre estiveram presentes em qualquer lugar e tempo. O que tem sofrido uma variação é a construção social do que se constitui risco (MARTINEAU, 1999). São muitos os fatores de risco que podem afetar a capacidade de resiliência de crianças e adolescentes. Condições de pobreza, rupturas na família, vivência em algum tipo de violência, experiências de doença no próprio indivíduo ou na família e perdas importantes, entre outros.

De forma conceitual, definem-se fatores de risco como toda a natureza de eventos negativos de vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais (MARTINEAU, 1999). Alguns exemplos seriam: divórcio dos pais, perda de entes queridos, abuso sexual/físico contra a criança, pobreza, holocausto, desastres e catástrofes naturais, guerras e outras formas de trauma.

Embora a análise do risco tenha inicialmente examinado esses fatores como eventos estáticos, pesquisas mais sofisticadas sugerem que o risco é um processo, e que, por exemplo, o número total de fatores de risco a que uma criança foi exposta, o período de tempo, o momento da exposição e o contexto são mais importantes do que uma única exposição grave (ENGLE; CASTLE; MENON, 1996).

Garmezy (1993, 1996) identificou em suas pesquisas que a criança ao estar exposta a um evento estressor produz aumento de um por cento nas chances de uma desordem psiquiátrica. Dois estressores aumentam cinco por cento a possibilidade de desordem; com três estressores, as chances sobem para seis por cento; com quatro ou mais eventos somam vinte e um por cento de

chances da criança desenvolver uma desordem psíquica. O acúmulo de estressores familiares potencializa trinta e três por cento da ocorrência de problemas psiquiátricos em crianças.

No entanto, segundo Gore e Eckenrode (1996), não há um consenso quanto ao número de eventos de vida negativos necessários para afetar a capacidade de resiliência do indivíduo. Considerando que as experiências de vida negativas são inevitáveis para qualquer indivíduo, se destaca a questão dos níveis de exposição e dos limites individuais de cada um. Dessa forma, a visão subjetiva de um indivíduo a determinada situação, ou seja, a maneira como percebe, interpreta e o sentido que dá ao evento estressor é que o classificará ou não como condição de estresse. Por essa razão, um evento enfrentado como perigo por um indivíduo, para outro, pode ser apenas um desafio.

Outra discussão refere-se ao fato de que a resiliência pode ser atribuída a partir do acúmulo de fatores de risco, já que o ser humano possui um limite para lidar com o estresse. (GARMEZY, 1993) argumenta que ter mais do que quatro eventos estressantes na vida eleva a condição de risco. Outros autores advertem para o perigo da utilização do somatório de itens de eventos de vida encontrados em escalas e instrumentos para definir um indivíduo de alto risco. Muitas vezes o mais importante não é apenas saber se o respondente vivenciou determinada situação, mas também como o evento o afetou (LUTHAR; CUSHING, 1999, LUTHAR; ZIGLER, 1991).

Yunes (2003) sugere uma análise criteriosa dos processos ou mecanismos de risco para que se possa ter a dimensão da diversidade de respostas que podem ser observadas, sobretudo quando se trata de riscos psicossociais ou socioculturais. Focar isoladamente um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade, tanto no caso de um indivíduo como de um grupo, não parece ser a melhor maneira de abordagem da questão. Para Kaplan (1999), o que define o contexto da adversidade necessária para a resiliência é a combinação entre a natureza, a quantidade e a intensidade dos fatores de risco. A figura 12 faz uma listagem dos principais fatores de riscos identificados nas pesquisas.

Ano	Autor	Risco identificado na pesquisa
1982	Werner; Smith	Pobreza crônica, instabilidade familiar e problemas de saúde mental materna.
1993	Garnezy	Pobreza, discórdia marital, morte parental, doença mental ou física.
1996	Sudbrack	Violência doméstica, padrões rígidos de disciplina e a falta de negociação com os adolescentes, o alcoolismo do pai, o desconhecimento sobre adolescência, a ausência dos pais e do adolescente no lar pela jornada de trabalho, a falta de orientação e controle, a falta de consciência sobre a importância da escolarização e a pressão para o trabalho infantil.
2000	Cecconello; Koller	Condição de pobreza
2000	Antoni; Koller	Descontrole emocional, a culpa, a falta de responsabilidade e de diálogo, drogas, ausência dos pais, violência doméstica e na comunidade.
2000	Antoni	Culpa, pessimismo, segredo familiar.
2001	Yunes; Szymanski	Divórcio dos pais, perda de entes queridos, abuso sexual/físico contra a criança, pobreza, holocausto, desastres e catástrofes naturais, guerras e outras formas de trauma.
2002	Trombeta; Guzzo	Baixo nível de escolaridade dos pais, desemprego, renda familiar baixa, falta de infraestrutura básica para a moradia e um alto índice de aglomeração nas moradias.
2003	Cecconello	A precariedade das suas falta de condições adequadas de higiene e saneamento, presença de fatores como violência doméstica, desemprego, famílias numerosas, mães coabitando com diversos companheiros, mães e crianças infectadas com o vírus HIV, crianças subnutridas, presença de doenças físicas e mentais.

**Figura 12: Principais fatores de risco identificados nas pesquisas**

Fonte: Elaborado pela autora com base em consultas bibliográficas

## 5.2 MECANISMOS DE PROTEÇÃO

Os fatores ou mecanismos de proteção que um indivíduo dispõe internamente ou capta do meio em que vive são considerados elementos cruciais para a compreensão da resiliência. Segundo Rutter (1985), os fatores de proteção dizem respeito às influências que modificam, melhoram ou simplesmente alteram respostas pessoais a determinados riscos.

Grande parte dos autores define de forma didática três tipos de fatores de proteção: fatores individuais, como auto-estima positiva, auto-controle, autonomia, temperamento afetuoso e flexível; fatores familiares, onde está presente a coesão, estabilidade, respeito mútuo, apoio e suporte e fatores relacionados ao apoio do meio ambiente, como bom relacionamento com amigos, professores ou pessoas significativas que assumam papel de referência segura à criança e a faça sentir querida e amada (BROOKS, 1994).

De maneira similar, Werner e Smith (1982), elaboraram três grupos de características que marcam crianças resilientes afirmando que três tipos de fatores de proteção emergem da análise do desenvolvimento de crianças de alto risco desde a infância até a idade adulta:

- a) atributos disposicionais: nível de atividade e sociabilidade, possuir inteligência de nível médio, competência e comunicação e locus interno de controle;
- b) laços afetivos: dentro da família há suporte emocional em momentos estressantes, seja por um dos pais, irmãos, esposo (a) ou companheiro (a);
- c) sistemas de suporte social: seja na escola, trabalho ou igreja, que propiciem competência e determinação individual e um sistema de crenças para a vida.

Luthar e Zigler (1991) foram responsáveis pela identificação de outros fatores de proteção como senso de humor e empatia da criança, bem como a disponibilidade de recursos financeiros adequados na família.

Rutter (1993) afirma que os fatores de proteção, além de serem atributos permanentes, são processos que se relacionam com momentos chave na vida de uma pessoa. O termo mecanismo de proteção é mais bem empregado quando uma trajetória que era previamente de risco gira em direção positiva e com uma maior probabilidade de resultado adaptativo. De igual modo, um

processo será considerado de vulnerabilidade quando uma trajetória previamente adaptativa se transforma em negativa.

Por estes motivos, não é suficiente afirmar, que, por exemplo, o sucesso escolar ou a auto-eficácia são protetores, devemos nos perguntar como estas qualidades se desenvolvem e como mudarão a trajetória de vida e aí concluir se são de fato positivos. Para Trombeta e Guzzo (2002), apenas os fatores de proteção são indicativos de resiliência, enquanto os fatores de risco não possuem tal capacidade. Para Yunes e Szymansky (2001), a resiliência é o produto final da combinação e acúmulo dos fatores de proteção.

Yunes (2003) em entrevistas realizadas com famílias de baixa renda visando identificar os fatores determinantes da resiliência familiar, concluiu que a pobreza não pode ser considerada como fator de risco. É preciso identificar que processos ou mecanismos influenciaram o que liga risco a consequência, em um determinado ponto da história do indivíduo.

A autora ainda faz uma crítica ao caráter ideológico muitas vezes encontrado nos estudos da resiliência. “A lista de qualidades pessoais, da família e da rede social nos faz pensar naqueles que não apresentam as características mencionadas, não têm família no modelo descrito e não têm acesso a uma rede social. Não serão nunca identificados como resilientes ou competentes socialmente”? (YUNES; SZYMANSKY, 2001, p. 41).

Pode-se fazer uma analogia com o modelo ecológico de Bronfenbrenner (1996), sobre o desenvolvimento humano. O referido autor defende a importância da interação entre o indivíduo e o meio, assim tudo depende de como a pessoa percebe a realidade objetiva. Com base neste raciocínio, um sujeito resiliente depende das relações que tenha estabelecido na sua interação com o ambiente e das diferenças individuais na percepção causadora de estresse.

Essa idéia é reafirmada por Yunes (2003), ao relatar que, numa visão subjetiva do fenômeno, pode-se dizer que, dependendo da percepção que o indivíduo tem da situação, da sua interpretação do evento gerador do estresse e do sentido a ele atribuído, teremos ou não a condição de estresse. A figura 13 traz uma amostra dos principais fatores de proteção identificados em pesquisas de diversos autores.

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Fatores protetores identificados na pesquisa</b>
1985	Masten; Garnezy	Características de personalidade, coesão familiar e sistema externo de apoio.
1991	Luthar e Zigler	Habilidade para regular emoções e expressá-las.
1994	Garnezy; Masten	Auto-estima, inteligência, capacidade para resolver problemas, competência social, apoio afetivo transmitido pelas pessoas da família ou um cuidador, apoio social externo promovido por outras pessoas significativas, como escola, igreja e grupos de ajuda.
1994	Fonagy et al apud Souza; Cerveny	Nível de inteligência mais alta e habilidade na resolução de problemas, autonomia e controle interno.
1996	Cowen; Wyman; Work	Visão positiva do futuro e bom relacionamento entre pais e filhos.
1996	Eckenrode	Fatores pessoais (saúde física e temperamento), e recursos do ambiente (auto-estima e a confiança).
1998	Walsh	Suporte emocional dado pelas figuras parentais ou não parentais e capacidades individuais.
2000	Cecconello; Koller	Empatia e competência social.
2000	Antoni; Koller	Apoio emocional, as práticas disciplinares, as atividades em conjunto e a presença de rede de apoio.

**Figura 13: Principais fatores de proteção identificados nas pesquisas**

Fonte: Elaborado pela autora com base em consultas bibliográficas

### 5.3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES RESILIENTES

Segundo Conner (1995), a resiliência tem como essência cinco características - flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação. Estas características permitem enfrentar as situações de risco e mudanças inesperadas do mercado. Conner (1995) resume essas características da seguinte maneira:

**Flexibilidade:** As pessoas com alto grau de resiliência acreditam, têm como verdadeiro, a crença de que podem gerenciar as mudanças e aceitam a ambigüidade, não ficando permanentemente atônitas com os contratemplos, que por ventura ocorram, e sim, se recuperam com maior rapidez. Mantém a consciência de suas forças e fraquezas aceitando quando necessário os limites externos. Têm por hábito desafiar situações e modificar as suas próprias suposições, hipóteses e quadros referenciais quando necessário. São pacientes, compreensivos e lidam com humor diante das situações. Esses indivíduos têm boa consciência no que tange aos seus limites internos e externos devido ao fato de reconhecerem seus pontos fortes e fracos.

**Foco:** Possuem uma visão clara do que desejam alcançar. A visão que esses indivíduos possuem serve como um guia que é capaz de orientá-los, durante a transição. Mesmo quando ocorrem quebras significativas nas suas expectativas conseguem restabelecer os seus propósitos, sendo que sua visão serve como um sistema de orientação em busca de seus objetivos.

**Organização:** Indivíduos que buscam fazer uma análise adequada procurando verificar os temas relevantes que estão presentes em situações confusas, aceitam renegociar prioridades durante uma mudança, o que está de acordo com sua flexibilidade. Pessoas com alto grau de organização conseguem gerenciar diversas tarefas simultaneamente e, com sucesso, mesmo diante de situações de estresse consegue fazer com que não afetem outros projetos de sua vida. São humildes para solicitar ajuda quando necessário e seu empenho em grandes ações só se dá após bom planejamento. Conseguem gerenciar diversas tarefas e exigências de maneira simultânea.

**Positividade:** Indivíduos que vêem a vida como desafiadora, e ao mesmo tempo com muitas oportunidades e possibilidades, acreditam que existam lições importantes a aprender, embora enfrente momentos difíceis, crêem nas recompensas que a vida pode dar a cada um. São

as pessoas que vêem o mundo como algo dinâmico e apresentando grandes modificações tanto no presente quanto no futuro. Sabe que em muitas situações suas expectativas não serão alcançadas, ao mesmo tempo em que acreditam que oportunidades existirão. Procuram olhar de frente aos acontecimentos e assim aproveitar o aprendizado resultante.

**Pró-ação:** Induz as mudanças ao invés de evitá-las. Tais pessoas determinam quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa, improvisam novas abordagens e buscam verificar de que maneira tal situação pode ser vantajosa. Avaliam os riscos que estejam envolvidos nas diferentes situações, embora muitas vezes as conseqüências possam ser potencialmente negativas e assim extrai lições de experiências e costuma aplicá-las em situações posteriores e semelhantes.

Tavares (2001) também propõe o desenvolvimento das capacidades resilientes não apenas no contexto pessoal, em cada indivíduo, mas no contexto organizacional. Ele assim discorre:

As organizações serão tanto mais resilientes quanto mais e melhor imitarem as pessoas, no sentido mais autêntico, de seres abertos, flexíveis, responsáveis, autônomos e colaborativos, solidários e tolerantes. Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente (TAVARES, 2001, p.60).

Tavares (2001) ainda questiona se será possível desenvolver nas pessoas e nas organizações capacidades mais resilientes para que possam responder de maneira eficaz aos desafios que lhe são impostos? Com que objetivos? Com quem? Com quê? Como? Em que circunstâncias? Essas são algumas das grandes questões que devem ser respondidas, mas que para isso é preciso mudar os modelos mentais, as atitudes, cultura e a própria organização.

Coutu (2002) aponta três características das pessoas ou organizações resilientes: a) firme aceitação da realidade; b) uma crença profunda, em geral apoiada por valores fortemente sustentados de que a vida é significativa e c) habilidade para improvisar. Para Barlach (2005), a primeira atitude é interpretada como o otimismo forte que é cultivado pela pessoa resiliente; no segundo aspecto seria a possibilidade do indivíduo transcender de posição de vítima das circunstâncias exteriores, extraindo assim lições práticas de vida, e o terceiro aspecto seria a

habilidade para improvisar uma determinada solução de um problema sem ter as ferramentas ou matérias próprias.

Segundo Sweeney (2008, p. 60) “a resiliência é a forma como as pessoas lidam com o fracasso e usam seus defeitos em benefício próprio, é uma das qualidades mais importantes das pessoas de sucesso, ao lado do otimismo”. Cabe, ainda, acrescentar que flexibilidade, agilidade nas respostas e democracia na partilha de decisões e resultados são características das empresas resilientes (TAVARES, 2001).

O fator resiliência organizacional perpassa para uma completa mudança de paradigma em vários setores da empresa. Na era do conhecimento, as empresas precisam responder rapidamente a mudanças externas, mesmo quando caóticas e imprevisas. A instabilidade econômica e a descontinuidade de negócios exigem agilidade e resiliência organizacional. Na visão de Branstad; Miecznikowski apud Barbosa (2007) as organizações resilientes apresentam as seguintes características:

- a) comparam-se não apenas com os concorrentes, mas com setores ou categorias ainda existentes;
- b) desenvolvem cultura responsável e comprometida;
- c) elevam suas metas;
- d) mostram convicção e coragem;
- e) recuperam-se na adversidade;
- f) pensam em termos horizontais, eliminando feudos e hierarquias;
- g) sempre se autocorrigem;
- h) escutam as insatisfações das pessoas;
- i) empregam pessoas motivadas.

As organizações podem ser autoritárias, centralizadas, subordinadas, rígidas, burocráticas, ou democráticas, flexíveis, descentralizadas, inteligentes, livres e responsáveis. As organizações resilientes apresentam maior flexibilidade, agilidade nas respostas e democracia na partilha de decisões e resultados (TAVARES, 2001).

Empresas resilientes apresentam maior capacidade de enfrentar e aprender com a adversidade, de concretizar suas aspirações, independentemente das circunstâncias, em um processo contínuo de permanente transformação e aprendizagem. Possuem habilidade de adotar modelos de negócio e estratégias à medida que as circunstâncias mudam, de continuamente se ajustar as tendências capazes de abalar a força geradora de lucros de um negócio, de mudar antes que a necessidade de mudança se torne imperativa. Resiliência de empresas não é reagir a uma crise isolada ou se recuperar de um revés, mas sim a capacidade de reinventar dinamicamente as estratégias à medida que as circunstâncias mudam (HAMEL; VALIKANGAS, 2006).

De acordo com Hamel e Valikangas (2006), a resiliência recorre a uma capacidade por reconstrução contínua. Para prosperar em tempos turbulentos, as companhias têm que se renovar constantemente. A renovação deve ser a conseqüência natural da resiliência inata de uma organização. A capacidade de mudar rapidamente e responder eficazmente às forças externas é uma característica dos negócios resilientes.

A meta é uma organização que constantemente está fazendo seu futuro em lugar de defender seu passado. A meta é uma companhia onde mudanças revolucionárias acontecem em passos rápidos, evolutivos, sem surpresas calamitosas. Ainda segundo Hamel e Valikangas (2006) qualquer organização que espera ficar resiliente tem que enfrentar quatro desafios:

- a) O Desafio Cognitivo: Uma companhia tem que se tornar completamente livre de negação, nostalgia, e arrogância. Deve estar profundamente consciente do que está mudando e deve considerar o fato de como é provável que essas mudanças afetem seu sucesso atual;
- b) O Desafio Estratégico: Resiliência requer novas alternativas como também consciência, habilidade para criar uma gama de novas opções como alternativa as velhas estratégias;
- c) O Desafio Político: O segundo passo é gerar um portfólio de opções estratégicas. Empresas resilientes, não apenas desenvolvem um portfólio de produtos inovadores; elas constroem uma carteira de estratégias experimentais, muitas vezes minerando idéias de todas as partes da empresa. Uma organização deve ser capaz de aplicar recursos em novos produtos e programas. Isso não significa financiar fantasias, mas ter capacidade de apoiar novos projetos com o necessário capital e talento;

- d) O Desafio Ideológico: Poucas organizações questionam a doutrina de otimização. Se a renovação deve se tornar contínua e dirigida, as companhias precisarão adotar práticas que se estendam para além da excelência operacional e execução sem defeito.

Carmello (2008) discorre que a aplicação do conceito da resiliência no campo da administração constitui um processo que respeita as condições que a empresa se encontra. Para este processo há um roteiro básico, que inicia com a análise da situação, para depois identificar como a empresa está se adaptando. Posteriormente, defini-se o tempo que ela dispõe para promover mudanças e a partir desse momento, cria-se uma solução de resiliência a partir das necessidades específicas e das oportunidades de melhoria que a empresa pode obter com a mudança.

Carmello (2008) apresenta uma pesquisa realizada em outubro de 2005 pela Booz Allen Hamilton (Estados Unidos), publicada na Harvard Business Review que retrata as características de organizações saudáveis. Dos sete tipos de organização observados pelos pesquisadores, o mais saudável é o tipo resiliente, pois são mais flexíveis e adaptáveis. A figura 14 faz uma breve abordagem dos tipos de empresas identificadas e suas características.

<b>ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES ENFERMAS</b>
Resiliente: Possui alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente. São empresas flexíveis, progressivas e atraem pessoas que gostam e sabem trabalhar em equipe.	Passivo/Agressiva: Congenial e aparentemente sem conflitos, chega facilmente a consensos, mas sofre para tirar do papel planos com os quais todos concordam.
Just-in-time: Não tem preparo coerente para a mudança, mas é capaz de enfrentar um desafio imprevisto sem perder de vista o quadro geral.	Supergerenciada: Suas múltiplas camadas de gestão criam um volume paralisante de análise e tornam politizado o processo decisório.
Precisão militar: É dominada por uma equipe executiva pequena e envolvida, triunfa graças a uma execução superior e à eficiência de seu desempenho operacional.	Supercrescida: Embora grande e complexa demais para ser excessivamente controlada por uma pequena equipe, ainda não democratizou a autoridade decisória.

**Figura 14: Classificação das empresas em saudáveis e enfermas**

Fonte: Harvard Business Review apud Carmello (2008)

Na visão de Carmello (2008) as empresas que se beneficiam com a resiliência em processos de mudança acabam experimentando resultados mais satisfatórios nas seguintes áreas:

- a) Financeira: menor custo com a mudança e obtenção de retorno financeiro num tempo menor que o esperado;
- b) Clientes: maior retenção de clientes antigos; aumento da taxa de conversão de clientes; melhoria no índice de satisfação e na reputação da empresa;
- c) Processo: maior rapidez na cadeia de valor, melhor performance organizacional conseguida graças a otimização de processos e eliminação de desperdício de tempo, de retrabalho e de estresse organizacional;
- d) Crescimento e aprendizado: maior capacitação da força de trabalho para lidar com mudanças e situações complexas e ambíguas; melhor utilização de recursos e competências intrapessoais, facilitando a superação de desafios; diminuição do grau de resistência das equipes; menor desgaste emocional e físico frente a situações adversas; melhoria no clima organizacional e no processo de engajamento; maior disposição para enfrentar desafios e cumprir objetivos estratégicos.

Para Beer (2003) o processo de mudança em uma organização apresenta uma dinâmica e estágios que configuram a empresa em um patamar de resistência ou resiliência, conforme demonstrado na figura 15.



**Figura 15: Dinâmica e Estágios da mudança**

Fonte: Adaptado de Beer (2003)

Beer (2003) ressalta que a primeira etapa, o choque, é o momento da ameaça. As pessoas sentem-se ameaçadas pela mudança, procuram proteger-se e sentem-se incapazes de uma atitude proativa. Num segundo momento, a etapa da negação defensiva pressupõe a rigidez de pensamento, onde as pessoas agarram-se a maneira habitual de fazer as coisas.

Posteriormente, o estágio do reconhecimento há a presença de um pouco mais de esclarecimento, a rejeição cessa, começa um processo de análise: o que perdi e o que posso ganhar, prós e contras, há uma reflexão a cerca das possibilidades de ação. Por fim, as pessoas internalizam a mudança, fazem as adaptações necessárias e seguem em frente, reconhecendo oportunidades e benefícios, e organizando melhor as ações que podem levá-las a um novo patamar de experiência e realizações. Nos últimos dois estágios, Beer (2003) destaca que há a presença da resiliência.

Porém, Carmello, 2008 discorre que o processo de resiliência não acontece da mesma forma, podendo assumir características diferentes de acordo com a circunstância em que estiverem sendo aplicados. Essas circunstâncias caracterizam quatro conceitos distintos de resiliência, discriminados na figura 16.

	<b>Resiliência nível 1</b>	<b>Resiliência nível 2</b>	<b>Resiliência nível 3</b>	<b>Resiliência nível 4</b>
<b>Interação entre exigências e recursos do indivíduo</b>	Exigências maiores que os recursos	Os recursos disponíveis são suficientes para lidar bem com as exigências	O indivíduo não dispõe de todos os recursos, mas consegue construí-los a tempo para enfrentar a situação	O indivíduo antecipa-se, produz ajustes (aproveitando e maximizando oportunidades, e minimizando ou evitando problemas), e é capaz até mesmo de transformar a realidade.
<b>Conceito envolvido</b>	Recuperar-se de traumas e adversidades	Tornar-se mais flexível, fluido, leve, consistente e econômico	Crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudança	Antecipar acontecimentos, produzir congruência e transformar a realidade.
<b>Exemplo</b>	Empresa perde <i>market share</i> por dez anos, transforma-se e dá a volta por cima	Pessoa é despedida, mas como é muito bem preparada consegue empregar-se novamente em três dias	Líder despreparado assume uma área da empresa e amadurece com a promoção	Empresa investe muito em capacitação e retenção de trabalhadores, para poder gerenciar a empresa nos próximos 7 anos.

**Figura 16: Níveis de resiliência**

Fonte: Adaptado de Carmello (2008)

Para Carmello (2008), são quatro os componentes da resiliência: condutas, características, fatores de promoção e atributos de sustentação. Com relação ao primeiro componente, a conduta, faz referência a Conner (1995), que identificou nas pessoas resilientes características como positivismo, foco, flexibilidade e organização. Para Conner (1995), num momento de mudança as pessoas são orientadas pelo perigo ou pela oportunidade. Na primeira situação, vêem a crise como ameaçadora e podem se sentir vítimas, faltando-lhes um sentido abrangente de propósito ou visão para sua vida, expressando assim, dificuldade para reorientar e assimilar novos

conhecimentos e experiências. Quando há uma orientação pela oportunidade, apesar de reconhecerem o perigo interpretam a mudança como uma vantagem a ser explorada e adotam uma conduta otimista e realista, que lhes permitem uma reorientação.

O segundo componente, as características, são importantes no processo de identificação das pessoas que estão resilientes. Carmello (2008) destaca que em 80% dos estudos sobre resiliência pode-se encontrar um conjunto de características atribuídas às pessoas resilientes. Mas o aspecto mais importante não é se uma pessoa é resiliente, mas se está resiliente no momento necessário. À medida que características como protagonismo, criatividade, gosto pela mudança, elevada auto-estima, elevada auto-eficácia, senso de humor e equilíbrio emocional são ativadas, melhores estratégias de enfrentamento e superação poderão ser utilizadas influenciando de maneira positiva os resultados.

Os fatores de promoção são influências que melhoram e modificam positivamente uma situação, aumentando a probabilidade de sucesso. Esses fatores podem colaborar para um fortalecimento do indivíduo, equipe e empresa (CARMELLO, 2008). Estes fatores são:

- a) modelo de desafio: está associado a capacidade de reconhecer-se como protagonista e perceber a verdadeira dimensão do problema, descobrindo estratégias mais eficazes para enfrentar as situações problemáticas;
- b) vínculos significativos: as pessoas resilientes reagem melhor emocionalmente depois de um momento de dificuldade porque partilham suas experiências de forma verbal, reforçando laços de confiança e respeito;
- c) mente solucionadora: o resiliente busca objetividade e relevância nas informações para poder tomar decisões e criar ações que possam impactar de maneira assertiva os problemas ou as inovações que precisam ser realizadas;
- d) sentido de propósito e futuro: os resilientes conseguem achar um sentido perante as dificuldades. Normalmente são pessoas que têm fé num futuro melhor, construindo metas para alcançar seus objetivos pela transformação de aspectos negativos em positivos.

Por último, nos atributos de sustentação Carmello (2008) aborda Grotberg (2005) que discorre que o processo de resiliência é resultante de uma combinação dos atributos: eu tenho, eu

posso, eu sou/eu estou. Essa autora argumenta que uma pessoa não precisa apresentar todos os atributos, porém, a presença de um isoladamente, não é suficiente para resultar em resiliência.

Carmello (2008) propõe ainda um modelo para a construção da manifestação da resiliência nas organizações, composto de quatro elementos e quatro componentes, denominado de “4e4c”, exemplificado na figura 17. Esse modelo, segundo o autor, deve ser compreendido como um roteiro a ser adaptado a realidade de cada empresa, considerando suas necessidades ou estratégias. Tem como objetivos obter uma análise realista da situação em que a empresa se encontra e compreender como ela está respondendo a esta situação, descobrir o tempo disponível para agir, promovendo uma solução e empreender uma abordagem resiliente utilizando como recurso os quatro componentes (condutas, características, fatores de promoção e atributos de sustentação).

	ELEMENTO 1	ELEMENTO 2	ELEMENTO 3	ELEMENTO 4
	Contexto	Indivíduo, equipe, empresa	Tempo	Processo de intervenção da resiliência
<b>PREOCUPAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	Análise da situação	Grau de adaptação do indivíduo, da equipe ou da empresa à mudança	Quanto tempo disponível a empresa tem para promover uma resposta adequada	Criação de uma solução resiliente
<b>PERGUNTAS-CHAVE</b>	Quais são os desafios? Quais são os obstáculos? O que está impedindo de alcançar os resultados? Qual é o desafio a ser alcançado ou superado? O que está sendo percebido como adversidade?	De que modo a situação está sendo percebida? O que está sendo feito em relação à situação? Que dificuldades estão apresentando? Estão utilizando recursos disponíveis?	De quanto tempo dispomos para fazer algo relevante? De quanto tempo dispomos para alcançar o desafio e criar uma consistência na mudança? Nosso prazo é imediato, curto, médio ou longo?	O que podemos fazer para promover o crescimento e fortalecimento da empresa, para lidar de maneira excelente com os desafios? Quais os quatro padrões da resiliência podem ser utilizados, aprimorados ou ativados?

**Figura 17: “4 elementos”, “4 componentes”**

Fonte: Adaptado de Carmello (2008)

Embora a literatura sobre resiliência no contexto das organizações seja menos extensa que aquela referida a outras temáticas, foi possível identificar outros estudos recentes que trazem à tona este tema. É o caso da dissertação de Moeller (2002) que realizou uma pesquisa com uma amostra de 80 empreendedores com intuito de entender através do método quantitativo a influência das cinco características da resiliência baseadas em Conner (1995) no gerenciamento deste grupo de empreendedores. O autor após entrevistar esses empreendedores concluiu que a maioria deles apresentava um perfil mais orientado pela oportunidade; porém, destacou a falta de planejamento existente e a aversão ao risco em boa parte da amostra pesquisada.

Outro estudo conduzido por Fernando Job (2003) analisa a dimensão da centralidade do trabalho na vida humana e os significados que este pode assumir, mesmo quando associado à doença e ao sofrimento. Job (2003, p. 168) descreve os chamados “fatores de risco – a organização e as condições de trabalho - e os fatores de proteção, aos quais denomina resiliência. Dentre os fatores geradores de sofrimento no trabalho, destacam-se a pressão e responsabilidade do trabalho, a incapacidade de aceitar as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro”.

Dentre os fatores de proteção, Job (2003, p. 168) destaca: “autonomia, auto-estima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança e fé. Para o autor, a resiliência está associada, entre outras, à auto-estima, à busca de significado para a vida, à esperança, à preservação da identidade, bem como às crenças individuais e à auto-afirmação”.

Mais recentemente, um estudo conduzido por Vergara (2008) com uma amostra de 46 profissionais angolanos visava identificar que forças ligadas a sentimentos impulsionaram ou facilitaram as ações de angolanos, profissionais de organizações públicas e privadas, para a superação de dificuldades. A pesquisadora identificou quatro categorias que segundo ela formam as bases resilientes dos sujeitos: amor à pátria; solidariedade; esperança; recursos intangíveis.

Outro estudo conduzido por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) com trinta e dois alunos da pós-graduação da USP – Universidade de São Paulo, trabalhadores de empresas privadas, identificou que a resiliência pode explicar a mobilização de recursos psicossociais para o enfrentamento das rupturas e situações de tensão características da modernidade. As autoras

concluíram que neste ambiente de transformação de crises em oportunidades, o desenvolvimento da resiliência pode ser o elemento diferencial entre o enfrentamento da situação que leva ao crescimento psicológico ou a sensação de vitimização, em situações de pressão organizacional.

O modelo de sociedade atual exige, cada vez mais insistentemente, respostas que forcem às pessoas, as organizações e suas estratégias a adotarem mudanças para estarem adequadas a esse nosso modelo. Tavares (2001) questiona se será o aprofundamento do conceito de resiliência, o caminho para conceber e modelar essas novas pessoas e organizações.

#### 5.4 PRESSUPOSTO TEÓRICO: CRUZAMENTO DOS VÉRTICES DE ESTUDO

Apesar do desenvolvimento das pesquisas sobre o fenômeno do empreendedorismo e resiliência, eles ainda podem ser considerados um campo em formação. Este estudo se propôs a analisar algumas abordagens de ambos os conceitos, procurando a luz da literatura identificar a importância do desenvolvimento da resiliência para o contexto do empreendedorismo.

O conhecimento alcançado em relação à revisão bibliográfica possibilitou compreender fatos de grande importância para a interface entre ambos os conceitos. Abriu leques para a busca de novas informações e a necessidade de conhecer cada vez mais como ocorrem os fatores de interferência, os desafios e dificuldades na condução dos novos negócios e como os empreendedores lidam com as situações adversas em seu dia-a-dia.

Estes desafios e dificuldades que cotidianamente se apresentam para os empreendedores, onde a concorrência e a procura por espaços se tornam cada vez mais acirradas, onde as perspectivas externas se chocam com as probabilidades reais de realização dos negócios, podem ser trabalhados a partir do desenvolvimento da resiliência. Ela permitirá aos empreendedores o enfrentamento das dificuldades e a busca por soluções com intuito de reverter uma situação adversa preservando seu negócio e a si mesmo.

O trabalho não teve como propósito verificar padrões complexos nem esgotá-los, mas sim a trazer à tona outros matizes embasados numa revisão teórica, que permitisse verificar que o

elenco de atributos citados pelos diversos autores nem sempre se encontram reunidos no mesmo sujeito. O grau de atributos da resiliência pode ser relativo, assim como as ações dependem da forma como as adversidades são percebidas e enfrentadas pelas pessoas e também das crenças sobre si mesmo que o sujeito desenvolver. Com base no referencial bibliográfico estudado foi possível identificar uma série de atributos empreendedores e resilientes, conforme elencados na figura 18.

<b>EMPREENDEDORISMO</b>	<b>RESILIÊNCIA</b>
Assumidor de riscos	Resistência
Agente de mudanças	Perseverança
Inovadores	Sentimento de confiança
Exploração de novas oportunidades	Habilidade de superação
Necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle	Autoestima
	Autonomia
Necessidade de autonomia, independência e autoconfiança	Capacidade de se fortalecer ou se transformar perante a adversidade
Realizador	Capacidade de enfrentar dificuldades
Estabelece metas para o futuro	Capacidade de vencer dificuldades
Aptidão para convivência em grupo	Adaptação positiva
Capacidade de liderança	Superação de adversidades
Gosto pelo poder	Capacidade de se questionar
Gerador de idéias, aquele que cria	Capacidade de saber impor limites entre si mesmo e o meio com problemas
Iniciativa para criar um novo negócio	
Paixão pelo que faz	Capacidade de manter distância emocional e física, porém sem isolar-se
Criatividade	
Estabelece e atinge objetivos	Capacidade de se relacionar
Iniciativa	Capacidade de estabelecer laços íntimos
Liderança	Iniciativa
Proatividade	Capacidade de comprometimento com valores
Visionariedade	Sociabilidade
Habilidade para agir	Criatividade
Capacidade para suportar adversidades	Flexibilidade
Paciência e perseverança	Aceitação as mudanças
Flexibilidade	Habilidade de resolução de problemas
Senso de humor	Auto-eficácia
Otimismo	Senso de pertencimento
Comprometimento	Habilidade de reconhecer a dor
Senso de oportunidade	Resistência as adversidades, mantendo o equilíbrio
Auto-realização	Capacidade de visualizar um futuro melhor
Formadores de equipes	Assumir riscos (ter coragem)
Capacidade de lidar com o fracasso	Abertura e receptividade a novas idéias
Capacidade para planejar	Organização
Revés positivo	Positividade
Autoconfiante	Pró-ação

**Figura 18: Características empreendedoras e resilientes identificadas no referencial teórico**

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa bibliográfica

Posteriormente estabeleceu-se uma relação de características convergentes identificadas pela autora. Verificou-se que estas características aparecem em citações e pesquisas tanto de autores que estudam o empreendedorismo como daqueles que pesquisam a resiliência. A partir dessa gama de características chegou-se ao que a autora denomina de mapa de características convergentes, conforme demonstrado na figura 19, que tem como objetivo representar de forma ilustrativa a convergência das características dos vértices teóricos estudados.



**Figura 19:** Mapa de características convergentes

Fonte: Elaborado pela autora

## **6 AMBIENCIA DA PESQUISA**

### **6.1 O ESTUDO DE CASO**

Este Capítulo apresenta a empresa Flytour Viagens e Turismo Ltda e descreve sua forma de atuação no mercado turístico. Inicialmente, é abordada a história da empresa e seus campos de atuação. Cabe salientar que a caracterização do ambiente de pesquisa foi desenvolvida, principalmente, a partir das informações prestadas pelos entrevistados na empresa, informações disponíveis no site corporativo, em vídeo institucional, no perfil institucional e em outros documentos internos e relatórios disponibilizados pela empresa.

#### **6.1.1 A história da Flytour**

A Flytour foi fundada há 34 anos , é considerada hoje a maior emissora de bilhetes aéreos da América Latina, segundo pesquisa realizada pela revista Latino-americana “Gerencia de Viajes” por 3 anos consecutivos. Em 2007, foi eleita a quarta maior empresa do setor no Brasil e a primeira no ranking segmentado de agência de viagens, segundo anuário da revista Exame.

A Flytour iniciou suas atividades no ano de 1975, com a denominação de EDO Representações, mudando para Flytour Viagens e Turismo no ano de 1979. No ano de 1992, graças à visão de futuro de seu presidente, nasce a Flytour Franchising dando inicio a uma rede de agências chamada Flytour Business Travel Brasil, a qual viria a se tornar em 1995 a maior rede de agências de viagens do Brasil.

No ano de 1996 surgiu a oportunidade da internacionalização da marca, e novamente, fruto da visão de seu proprietário a empresa faz uma *joint-venture* com uma companhia americana chamada *Rosenbluth*, terceira maior *Travel Management Company* do mundo. A parceria logo em seguida se desfez e a *Rosenbluth* foi comprada pela *American Express*. Para atender a necessidade de clientes internacionais era preciso substituir a *Rosenbluth* por outra *Travel Management Company*. Outras parcerias internacionais com a *Total Trevel Management*, *Global Experts in Travel* e *FCm Travel Solutions* foram testadas, o que contribuiu para ampliar a experiência e visão global da Flytour.

A empresa decide então não utilizar a estratégia de compra de outra empresa, mas sim um licenciamento de uma marca poderosa para o Brasil. Para isso, optou por negociar com uma empresa que já era conhecida, a *American Express*. Em 2006 após muitas negociações a Flytour assina um documento chamado MOU – *Memorandum of understanding* para uma franquia da *American Business Express Travel* no Brasil. Porém, para que o acordo fosse oficializado era necessário aguardar se o Bradesco, empresa que havia comprado as operações de *business Travel da American*, venderia ou ficaria com o negócio. A opção foi pela venda, tendo a Flytour participado da licitação de compra.

No ano de 2007 a compra da *American Express Business Travel* se oficializou e isso fez com o faturamento e número de funcionários dobrasse, levando-a também a conclusão do seu novo edifício, localizado no bairro de Alphaville, cidade de Barueri, estado de São Paulo. O local conta com uma área total de cinco mil e quatrocentos metros quadrados, os quais comportam uma estrutura moderna e acolhedora não só aos seus clientes, mas também aos seus dois mil e quatrocentos funcionários. A figura 20 mostra a fachada de entrada da nova sede em Alphaville.



**Figura 20: Sede administrativa da Flytour em Alphaville**

Fonte: Registro interno da Flytour cedido à pesquisadora

A Flytour destaca-se na indústria de viagens e turismo não apenas pelo porte e crescimento de seus negócios, mas pela elevada qualidade na prestação de serviços, alta tecnologia, agilidade e organização dos seus processos de trabalho. Essas decorrem da visão empreendedora do presidente e fundador da empresa que investe permanentemente em qualificação profissional e informatização dos processos de trabalho. Essas práticas contribuíram para o alcance de aproximadamente 2,6 bilhões de reais em faturamento no ano de 2008, a primeira posição no ranking das maiores agências de viagem do Brasil e a quarta posição no ranking das maiores empresas do setor de turismo.

Ao longo de sua trajetória vem obtendo importantes conquistas, que confirmam a grandiosidade de seu negócio e o espírito empreendedor de seu fundador. Na tabela 1 podem-se observar algumas datas chave no processo de crescimento da organização.

**Tabela 1: Fatos que marcam a história Flytour**

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1974	Abertura da primeira empresa da corporação (EDO Representações Ltda)
1979	A empresa muda o nome fantasia para Flytour Viagens e Turismo
1986	Atinge o primeiro lugar no ranking das maiores emissoras de bilhetes aéreos do Brasil
1992	Abertura da Flytour Franchising. Início da rede de agências Flytour Business Travel Brasil
1995	Torna-se a maior rede de agência de viagens do Brasil
1996	Implantação do Sistema de Qualidade Total
1998	Recebe a certificação ISSO 9001 pela qualidade na prestação dos serviços
2000	Eleita a maior emissora de bilhetes aéreos da América Latina
2001	Pioneira, lança a emissão de bilhete eletrônico através do Portal Flytour.com
2002	Mais de 5000 treinados pela Academia Flytour
2004	Portal Flytour.com atinge a marca de um milhão de bilhetes aéreos emitidos
2005	Flytour é eleita pela ABF a empresa franqueadora do Ano no Brasil e recebe pela quarta vez o Selo de Excelência em Franchising
2007	A Corporação Flytour adquire a American Express Business Travel e torna-se licenciada da marca no país
2008	A Corporação Flytour é composta por mais de 200 unidades de negócios em todo o Brasil e mais de 2000 colaboradores
2009	Futuro: Visão de expansão para América Latina e México

Fonte: Registro interno cedido à pesquisadora

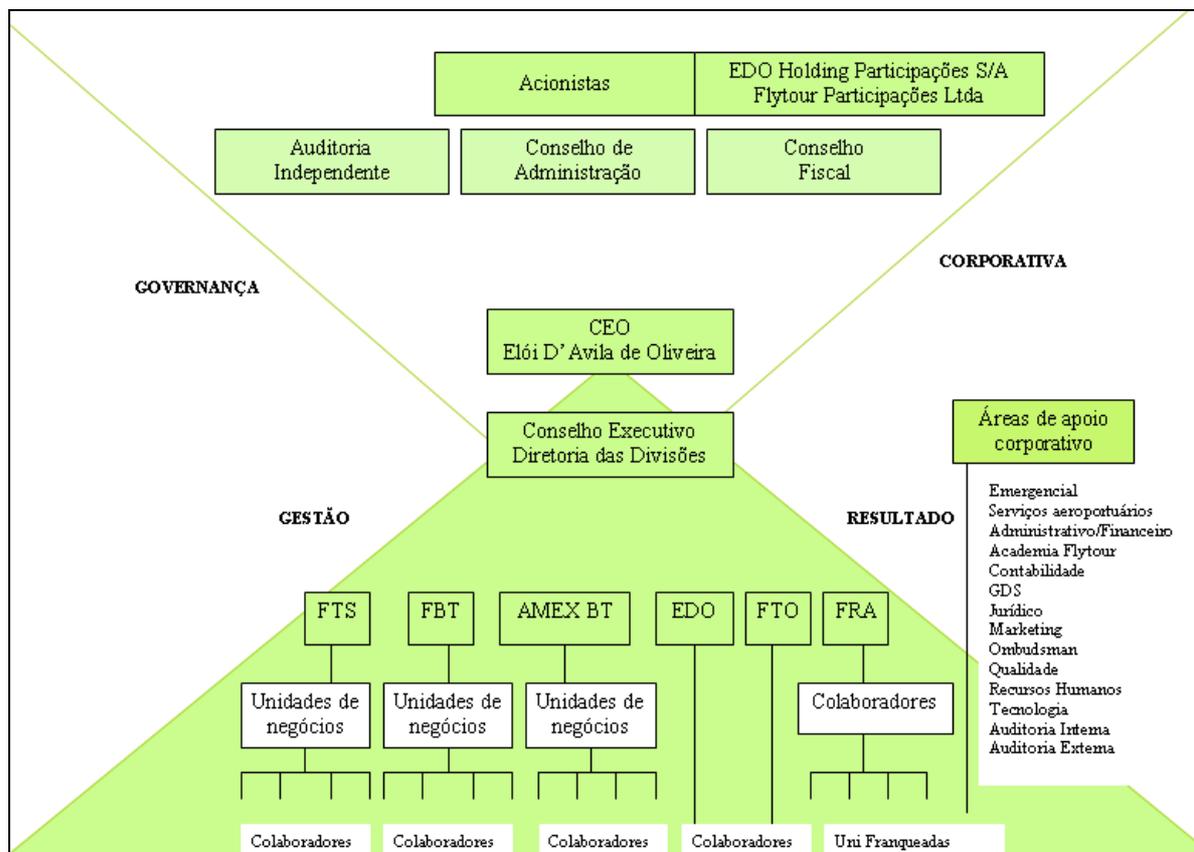
### 6.1.2 Estrutura Organizacional

Os objetivos estratégicos da Flytour são desenvolvidos em debates e discussões pelos componentes da Diretoria. Investimentos em tecnologia, novos negócios, aplicação, aquisições e outros são decisões tomadas conjuntamente. O Presidente da empresa estimula seus diretores para trabalharem de acordo com o estabelecido no planejamento estratégico e exige o conhecimento do assunto.

Para a empresa considerar as condições externas e internas e a evolução esperada, os resultados são revistos e acompanhados diariamente, mensalmente e trimestralmente. Uma das formas de controle adotadas foi a adoção da ferramenta KPI - *Key Performance Indicators*, onde o gerente de uma forma rápida olha um único relatório e consegue enxergar o que está acontecendo com a sua unidade. Desta forma, os negócios praticados pelas diversas divisões permanecem afinados com o desenvolvimento ou com a retração do mercado, adequando as mesmas, no menor prazo possível, a atenderem as demandas existentes.

Na Flytour, a missão, a visão, os valores, os objetivos claros e alcançáveis estão internalizados em todos os colaboradores. O comportamento de definição e perseguição de metas, conjugado a imagem de transparência da empresa, funcionam como diferencial perante à concorrência.

Com a expansão de suas atividades surgiu a necessidade de criação de uma holding à qual se reporta ao conselho de administração apoiada por um Conselho Fiscal e uma Auditoria Independente. A ele está subordinado o Conselho Executivo, que tem Elói D'Avila Oliveira como CEO e é integrado ainda pelos diretores das seis unidades de negócios Flytour. A visão de futuro da empresa cabe a seu Conselho Executivo, conforme pode-se observar na representação de seu organograma, na figura 21.



**Figura 21: Organograma Flytour**

Fonte: Registro interno da Flytour cedido à pesquisadora

Os valores da empresa estão emoldurados em quadros, conforme figura 22 e podem ser visualizados em diversos locais. O quadro representa a história da corporação, onde: a bandeira expressa o patriotismo, a elipse maior é o início de um sonho de ser uma empresa sólida, as menores são a evolução contínua desta realização, os peixes são as conquistas, os pássaros mostram a união e o espírito de paz nos relacionamentos.



**Figura 22: Quadro representativo da Filosofia Flytour**

Fonte: Registro interno da Flytour cedido à pesquisadora

Outro aspecto que apresenta um diferencial à Flytour é a constante necessidade de reciclar-se com informações voltadas para a sua área de atuação. Para isso, investe em treinamento a fim de garantir mão de obra cada vez melhor preparada para enfrentar os desafios da nova era.

No início da década de 90 quando o proprietário da Flytour decidiu abrir uma empresa franqueadora - a Flytour Franchising, para que sua visão de futuro pudesse ser concretizada primeiramente determinou que um grupo de colaboradores fosse treinado em Franchising, já que o sistema de franquias dava seus primeiros passos no Brasil. Vários de seus gerentes e diretores fizeram um curso com duração de seis meses e depois viajaram aos Estados Unidos para visitar grandes franqueadoras como a Coca Cola.

Efetuada o treinamento e com as informações e conhecimento necessário, a Flytour passou a ter a sua universidade, chamada de Academia Flytour. A Academia Flytour funciona como uma verdadeira universidade corporativa, oferecendo cursos e workshops aos colaboradores, franqueados, clientes e até mesmo ao público em geral. Os temas são os mais variados, incluindo desde Emissão de Bilhetes aéreos até Técnicas de Vendas. Todo o treinamento é montado e ministrado pela própria Academia Flytour ou, quando necessário, contratado junto a empresas ou profissionais de treinamento.

O desenvolvimento de material didático próprio (manuais, apostilas e prontas-referências) ocupa também importante lugar nas suas atividades. A empresa mantém programas permanentes de atualização e reciclagem de seus funcionários, através de treinamentos, *e-learning*, processos de trabalho manualizados e certificação ISO 9001 em todas as suas áreas. Cabe à Academia Flytour participar ativamente no processo de desenvolvimento profissional, capacitando os colaboradores nas competências e habilidades necessárias, ajudando na avaliação do perfil de cada colaborador e acompanhando o desempenho, conjuntamente com seu mentor. No ano de 2008 a Academia Flytour treinou oito mil pessoas, entre funcionários, franqueados, clientes e comunidade em geral.

### **6.1.3 Unidades de Negócios**

A Flytour divide-se em unidades de negócios, cada uma com atribuições específicas no que tange a serviços prestados e clientes atendidos. As unidades de negócio estão distribuídas nas seguintes divisões:

**Flytour Viagens e Turismo - Divisão Distribuição:** A Divisão Distribuição é responsável pelo negócio “distribuição”, também denominado consolidação pelo mercado de turismo. Compreende a distribuição e emissão de bilhetes das diversas companhias aéreas para as agências que não dispõem de crédito junto a esses fornecedores. Atualmente, 90% do negócio distribuição está concentrado na parte aérea, enquanto os 10% restantes compreendem os serviços terrestres, principalmente hotéis e locadoras de veículos.

Atualmente, esta divisão possui 16 filiais no Brasil e matriz em São Paulo, atendendo cerca de 5.000 agências de viagens. O grande poder de negociação da Flytour no mercado de turismo permite que a Divisão de Distribuição obtenha tarifas especiais junto aos seus fornecedores, o que acaba se transformando em preços melhores para seus clientes. Desta forma, a Divisão Distribuição repassa às agências de viagens os benefícios concedidos pelas companhias aéreas, proporcionando-lhes vantagens competitivas no atendimento aos seus clientes, que são as agências de viagens de todo o Brasil, atualmente cerca e 5000 atuantes e 7000 cadastradas.

**Flytour Business Travel:** é a divisão responsável pelo gerenciamento de viagens a negócios (viagens corporativas), atendendo também as viagens a lazer para empresas e pessoas físicas. Alguns clientes/ empresa possuem em seus escritórios, postos de atendimento Flytour localizados em suas dependências, visando agilizar os serviços e proporcionar um atendimento personalizado.

A Flytour Business Travel conta atualmente com 49 unidades (sendo 10 próprias e 39 franquias) operando em diversas cidades do Brasil, com cerca de 70 postos de atendimento localizados em empresas, além de salas de apoio e balcões de atendimento em aeroportos do Brasil. Tem como principais clientes as empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais.

**Divisão Franchising:** É responsável pelo suporte e licenciamento de novas agências de viagens Flytour, bem como dar suporte e consultoria aos franqueados. Seu objetivo é garantir o cumprimento dos padrões de serviços e zelar pela utilização da marca e do padrão de identidade visual. Essa divisão também é responsável por todo o plano de expansão de franquias da Rede Flytour Brasil. Para oferecer essa estrutura, conta com uma equipe de profissionais dedicados à prospecção de novos clientes, e consultores altamente qualificados para assessorar as franquias da Rede Flytour e demais colaboradores de toda a Corporação.

A Flytour Franchising conquistou por quatro anos (2001, 2002, 2004 e 2005) o selo de qualidade da Associação Brasileira de Franchising – ABF, concedido anualmente para as redes de franquias que apresentam um alto padrão de excelência no mercado. Em 2004, a ABF mudou a denominação desta certificação para selo de excelência em franchising. O Selo de excelência em franchising da ABF atesta a qualidade dos serviços prestados pelos franqueados consolidados.

Recentemente, a Flytour Franchising recebeu também o prêmio de empresa franqueadora do ano no Brasil (em 2005) pela ABF e também o prêmio de melhor franquia de Turismo do Brasil, pela revista pequenas empresas e grandes negócios.

Seu principal cliente é a rede de franqueados, que conta com aproximadamente 140 franquias espalhadas por diversos municípios do Brasil.

**Flytour Travel Operator:** é a divisão responsável pelo “negócio de operação de turismo”, e tem por objetivo atender às necessidades de clientes (agentes de viagens) quanto a viagens de turismo e lazer. Consultores especializados identificam os interesses e necessidades dos clientes e lhes apresentam os produtos adequados. Após a escolha do cliente são realizadas as

reserva dos serviços junto aos diversos fornecedores – companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículo, operadoras de receptivo, seguradoras, etc – e emitidos e entregues os documentos de viagem (bilhetes e vouchers).

A Operadora visa oferecer às unidades Flytour Business Travel e agentes de viagens em geral, produtos dirigidos ao mercado de turismo e lazer. Esta divisão não atende público final.

Lançou em setembro de 2001 o Backpacking – um produto voltado ao turismo de aventura, englobando a prática desportiva e o ecoturismo. O Backpacking atende ao turista que viaja com mochila nas costas e busca qualidade de serviços a preços bastante baixos. Acredita-se que esse segmento represente cerca de 5% dos pacotes comercializados no Brasil.

Tem como principais clientes as agências de viagens de todo Brasil, atualmente cerca de 200 agências e com migração de sistema de reservas e vendas de pacotes on-line, pretende atingir 5000 agências.

#### **6.1.4 A Flytour e o mercado**

A Flytour mantém o foco no futuro, no crescimento por meio da expansão da empresa. Planeja ampliar a empresa para a América Latina e México e alcançar um faturamento de três bilhões de dólares por ano em 2017, sendo vinte por cento desse faturamento proveniente de mercados internacionais.

Também planeja um incremento de vendas provenientes da participação da Corporação no mercado de Turismo Nacional com ampliação da base instalada e cobertura com produtos e serviços especializados no Mercado Corporativo.

Atualmente a empresa detém cerca de vinte por cento do mercado, tendo alcançado a marca de dez mil e quinhentos pacotes de viagens vendidos. Está na primeira posição no ranking das maiores agências de viagens, seguida pela BB Tur. Em termos de porte é a quarta maior empresa do setor de turismo, atrás somente da TAM, GOL e CVC. Tem como principais clientes: Organização das Nações Unidas (ONU), Braskem, Natura, O Boticário, Caterpillar, Avon, Gradiente, Garoto, General Motors, Randon, Votorantim.

No que tange ao cenário para o ano de 2009, o presidente da empresa prevê uma gestão por resultado focada no cliente. A Flytour pretende crescer dez por cento e investir na capacitação de sua liderança. Segundo Elói D'Avila, presidente da empresa, a obsessão por resultados positivos deve estar fortemente presente na organização no ano de 2009.

## **7 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com um método de pensamento reflexivo, que implica um tratamento científico e permite conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões sugeridas, fazendo uso dos métodos científicos (LAKATOS e MARCONI, 2001).

### **7.1 TIPO DE PESQUISA**

Esse estudo adotou como forma de análise a pesquisa qualitativa, que segundo Martinelli (1999) consiste numa tentativa de capturar o sentido que reside internamente no que dizemos sobre as nossas ações. Trata-se de uma exploração, uma elaboração e uma sistematização do significado de um determinado fenômeno, e uma representação que clarifica o significado de uma questão ou problema delimitado.

Na pesquisa qualitativa, uma das principais características é a imersão do pesquisador no contexto, fazendo uso de uma perspectiva interpretativa onde o mesmo deve descrever detalhadamente determinada realidade e os fenômenos à ela relacionados, conforme defendem Kaplan e Duchon (1988). Essa abordagem é recomendada para o estudo de fenômenos complexos, de natureza social, não tendendo exclusivamente à quantificação, especialmente no que se refere a um contexto social, onde os sujeitos interagem (LIEBSCHER, 1998).

Para Martinelli (1999) o primeiro passo da pesquisa qualitativa consiste no reconhecimento da singularidade do sujeito, ou seja, ouvi-lo, escutá-lo, permitir que se revele. Num segundo momento deve-se procurar conhecer a experiência social do sujeito, como ele

constrói e vive sua vida, quais são seus valores, crenças, costumes e práticas cotidianas. Dessa forma, parte-se para o terceiro passo: o reconhecimento de como o modo de vida do sujeito pressupõe o conhecimento de sua experiência social. Nessa metodologia de pesquisa, a realidade do sujeito é conhecida a partir dos significados que por ele são atribuídos.

Para Martinelli (1999), os estudos qualitativos ocorrem das mais variadas formas. Mas existem alguns pontos comuns:

- a) Utilizam-se de pequenas amostragens, igual ou inferior a 20 respondentes;
- b) Amostragem não probabilística, portanto o resultado não apresenta confiabilidade estatística;
- c) Entrevistas não direcionadas, discussão de grupo e entrevista em profundidade, individuais, são os métodos fundamentais de coleta de dados na pesquisa qualitativa;
- d) Pesquisador participante, onde a tendência das atitudes e valores do pesquisador influenciam na definição e análise do problema. Os pesquisadores são parte dos dados, o que não ocorre na pesquisa quantitativa.

Martinelli (1999) afirma ainda, que em uma pesquisa qualitativa, é indispensável ter presente que, muito mais do que descrever um objeto, busca-se conhecer trajetórias de vida e experiências dos sujeitos envolvidos.

## 7.2 MÉTODO UTILIZADO PARA A PESQUISA

O método utilizado para essa pesquisa foi o estudo de caso. Diniz (1999) discorre que o método de estudo de caso é utilizado quando se deseja analisar situações concretas, nas suas particularidades. Seu uso é adequado para investigar tanto a vida de um indivíduo, quanto à existência de uma entidade de ação coletiva, nos seus mais variados aspectos. Sua importância reside no fato de promover a ruptura do senso comum, através de um processo que possibilita a compreensão dos elementos mais significativos, investigados em profundidade.

Na visão de Yin (2005), o estudo de caso é relevante se: a) investiga um fenômeno atual num contexto de vida real e b) quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ou seja, o estudo de caso é especialmente importante quando, além do fenômeno em si, pretende-se investigar o contexto em que este se insere. O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método de ampla abrangência, pois trata da lógica de planejamento, das técnicas de coleta dos dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

Yin (2005) propõe também, que um estudo de caso possui seis fontes de evidência. São elas: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Essas fontes de evidências possuem pontos fortes e fracos que devem ser observados quando utilizados. Essa pesquisa utilizará evidências documentais e entrevistas semi-estruturadas em profundidade.

A pesquisa realizou-se apenas com uma empresa, a Flytour Viagens e Turismo Ltda, atuante no segmento de turismo, mais especificamente de viagens de negócios. Como critérios para a escolha da empresa lista-se:

- a) O interesse da pesquisadora pela história da empresa em questão e a trajetória de vida de seu empreendedor;
- b) O acesso da pesquisadora à alta liderança da empresa em questão, de maneira a obter as informações necessárias à realização da pesquisa;
- c) A importância do setor de atividades em que se insere a empresa em estudo;
- d) A expansão da empresa, o uso de tecnologias avançadas e a busca por inovações em seus processos e serviços prestados.

### 7.3 CARÁTER DO ESTUDO

Trata-se de um estudo exploratório porque a questão de pesquisa refere-se a ‘como’, ou seja, “lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências” (YIN, 2005, p. 25).

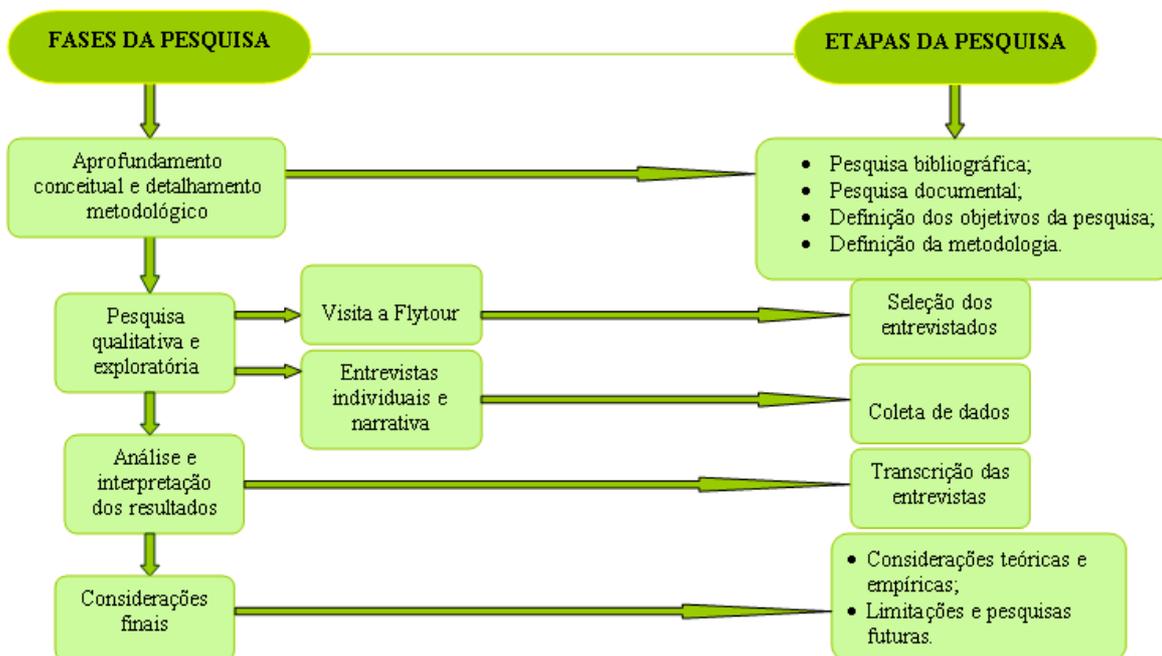
Segundo Oliveira (2005) a pesquisa exploratória é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, esse tipo de estudo se constitui em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais aprofundada.

Essa dissertação tem caráter de estudo exploratório e descritivo. A escolha do tema baseou-se na busca por resposta quanto à existência de correlação entre o empreendedorismo e a resiliência. Visa identificar, por meio das ações da Flytour Viagens e Turismo frente aos desafios de crescimento, características resilientes. Além disso, buscou-se um assunto cujo desenvolvimento fosse importante para os estudos do empreendedorismo.

As técnicas de pesquisa adotadas foram entrevistas semi-estruturadas em profundidade, análise de documentos e método da entrevista narrativa. Por último, pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. Esse meio de investigação fornecerá instrumento analítico para que junto com os dois outros meios seja possível atingir a finalidade do estudo proposto.

### 7.4 FASES E ETAPAS DA PESQUISA

Visando organizar o andamento da pesquisa, foram estabelecidas fases e etapas correspondentes para o seu desenvolvimento, conforme figura 23.



**Figura 23: Fluxograma conceitual do estudo proposto**

Fonte: Elaborada pela autora

A partir disso, são descritas as principais fases e etapas implementadas na presente pesquisa.

#### 7.4.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica envolve os temas: empreendedorismo e resiliência com vistas à possibilidade de uma interface entre as teorias, propiciando um entendimento do empreendedorismo sobre outro enfoque. Esta aproximação de teorias possibilitou a demarcação do campo teórico e delimitação da pesquisa, com intuito de cobrir os objetivos propostos.

No que tange especificamente ao tema da pesquisa, há pouco material bibliográfico que trate da interface entre ambas as bases conceituais. Entretanto, as informações necessárias à condução do estudo foram pesquisadas em artigos, publicações e produções acadêmicas. A

pesquisa bibliográfica foi nesse estudo de caso, indispensável para construção das entrevistas individuais em profundidade e também para o alcance dos objetivos propostos.

#### **7.4.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental, segundo Vergara (1997) é realizada no interior das organizações públicas ou privadas, de qualquer natureza, bem como com pessoas, em registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, etc. Dessa forma, juntamente com a pesquisa bibliográfica foi importante para o levantamento de informações e para contextualização e suporte às entrevistas que realizadas, possibilitando, dessa forma, uma melhor compreensão a cerca do estudo proposto.

#### **7.4.3 Pesquisa Qualitativa**

Lazarsfeld apud Haguette (2003) identifica três situações onde os métodos qualitativos, apresentam melhor desempenho para as análises. São eles: a) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas; b) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência, etc.; c) situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta.

Dessa forma, percebe-se que os interesses da pesquisa estão de certa forma, enquadrados na pesquisa qualitativa.

#### 7.4.4 Entrevistas individuais em profundidade

Para maior entendimento e aprofundamento do estudo, Ribeiro e Milan (2004) propõem a utilização de entrevistas semi-estruturadas, constituídas por um roteiro básico, como fontes primárias para obtenção dos dados. Merriam (1998) também discorre sobre a importância desse método para garantir a característica indutiva da pesquisa, captando a perspectiva dos sujeitos sobre o fenômeno.

Um questionário foi elaborado, porém, o mesmo não foi entregue aos entrevistados, servindo apenas de roteiro para condução da entrevista, bem como de guia para o entrevistador que deveria ter também em mente os eventos considerados importantes para as análises e conclusões da pesquisa. O nome dos entrevistados e a área de atuação não serão informados por questões de preservação da imagem dos mesmos. O tempo de duração de cada entrevista pode ser visualizado na tabela 2.

**Tabela 2: Duração das entrevistas**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa (anos)</b>	<b>Local</b>	<b>Duração da entrevista</b>
A	Diretor	23	Flytour	46min
B	Diretor	26	Flytour	1h35min
C	Diretor	23	Flytour	53min
D	Diretor	23	Flytour	1h09min
E	Diretor	24	Flytour	44min
F	Diretor	13	Flytour	1h30min

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas foram submetidas à análise de conteúdo, um método que permite obter do conteúdo das respostas formuladas, indicadores que permitam inferências de conhecimento relativas a essas respostas (BARDIN, 1977).

### 7.4.5 Entrevista narrativa

Bauer e Gaskell (2002), afirmam que a narrativa é rica de colocações indexadas, a) porque se referem à experiência pessoal, e b) porque elas tendem a ser detalhadas com foco nos acontecimentos e ações. A estrutura ocorre da seguinte forma: um contexto é dado, os acontecimentos são seqüências e terminam em um determinado ponto, a narração inclui um tipo de avaliação do resultado, situação, colocação do objetivo, planejamento e avaliação dos resultados. A narração reconstrói ações e contexto da maneira mais adequada: ela mostra o lugar, o tempo, a motivação e as orientações do sistema simbólico do ator.

Para Bauer e Gaskell (2002)), por meio da narrativa as pessoas lembram os acontecimentos, ordenam em uma seqüência, encontram explicações possíveis e jogam com a cadeia de fatos que constroem a vida individual e social. A entrevista narrativa tem em vista uma situação que encoraje e estimule o entrevistado a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social.

A entrevista narrativa é também classificada por Flick (2004) como entrevista não estruturada, de profundidade, com características específicas. O esquema de narração substitui o esquema pergunta-resposta que define a maioria das situações de entrevista. Ela se processa através de quatro fases, conforme evidenciado na tabela 3.

**Tabela 3: Fases principais da entrevista narrativa**

<b>Fases</b>	<b>Regras</b>
Preparação	Exploração do campo Formulação de questões emanentes – reflete interesses do pesquisador
Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais
Fase de perguntas	Somente “que aconteceu então?” Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes

	<p>Não discutir sobre contradições</p> <p>Não fazer perguntas do tipo “por quê”</p> <p>Ir de perguntas emanentes para imanentes – temas, tópicos, relatos de acontecimentos que surgem durante a narração trazidos pelo informante.</p>
Fala conclusiva	<p>Parar de gravar</p> <p>São permitidas perguntas do tipo “por quê”</p> <p>Fazer anotações imediatamente depois da entrevista.</p>

Fonte: Bauer e Gaskell (2002)

Optou-se pelo método da entrevista narrativa pelo fato de o mesmo fornecer versões mais ricas de um evento ou experiências, do que outras formas de apresentação. Nesta fase da pesquisa o objetivo era identificar a presença de características empreendedoras e resilientes no Sr. Elói Oliveira, proprietário da Flytour. Essa fase da pesquisa também permitiu a elaboração do roteiro de questões que foram utilizadas com os demais entrevistados.

A narrativa ocorreu no Hotel Serra Azul, cidade de Gramado, Rio Grande do Sul. Iniciou às 8hs e encerrou às 11hs, com um total de 25 páginas transcritas.

#### **7.4.6 Roteiro de questões utilizado**

As entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas por meio da elaboração de um roteiro de questões o qual orientou a pesquisadora. Este roteiro serviu apenas como um guia às entrevistas realizadas, assim, outras perguntas foram acrescentadas durante as entrevistas com vistas a atender os objetivos propostos no trabalho. A tabela 5 apresenta o roteiro de questões utilizado.

**Tabela 4: roteiro de questões utilizado nas entrevistas**

---

1) Fale um pouco de você e sua história na empresa (pergunta para quebrar o gelo e situar a pesquisadora quanto às atribuições do entrevistado na empresa)
2) Como ocorreu o processo de crescimento da empresa e de que forma você percebe que as dificuldades são enfrentadas?
3) Comente sobre o processo de criação de novos serviços ou novos negócios da empresa?
4) Como as mudanças são conduzidas ou mesmo recebidas pela empresa?
5) Qual foi o momento mais difícil para a empresa? Comente um pouco sobre ele?
6) Qual é o maior desafio da empresa?
7) Como a organização lida com os riscos, há uma propensão aos riscos?
8) Aonde você visualiza a empresa daqui dez anos?
9) Como ocorre o processo de hierarquia na empresa?
10) O que representa para você ser parte da história da Flytour?
11) A Flytour é um reflexo de seu presidente?

---

Fonte: Elaborado pela autora

## **8 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS DIRETORES E PRESIDENTE DA FLYTOUR**

As respostas foram submetidas à análise de conteúdo, um método que permite obter do conteúdo das respostas formuladas, indicadores que permitam inferências de conhecimento relativas a essas respostas (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo tem por característica a formulação de categorias para análise, que tanto podem ser inspiradas na literatura, e neste caso designadas por grade fechada, quanto nos dados obtidos no campo, designadas por grade aberta (BARDIN, 1977).

Os procedimentos fechados são aqueles que fazem intervir “categorias pré-definidas” anteriormente à análise propriamente dita. A análise está associada a um quadro empírico ou teórico que se sustenta e do qual se formulam as questões da entrevista. Depois se comparam os textos produzidos à luz do quadro fixado para se chegar a uma particularização.

Optou-se pela utilização de grade fechada. Para cada vértice teórico (empreendedorismo e resiliência) foram escolhidas características empreendedoras e resilientes as quais se configuraram em categorias de análise para os dados levantados na narrativa e nas entrevistas em profundidade. Primeiramente se identificou na revisão bibliográfica todas as características citadas pelos pesquisadores, já atribuídas aos empreendedores e resilientes, conforme já apresentado na figura 18.

Posteriormente se fez uma seleção dessas características que foram agrupadas por critério de similaridade e repetição para então se chegar a treze categorias empreendedoras e resilientes convergentes, acrescidas de três características empreendedoras e três características resilientes não convergentes, conforme demonstra a figura 24.

<b>EMPREENDEDORISMO</b>	<b>RESILIÊNCIA</b>
<b>Categorias Convergentes</b>	
1. Assumidor de riscos	1. Assumir riscos (ter coragem)
2. Agente de mudanças	2. Capacidade de mudar rapidamente, abertura e receptividade a novas idéias
3. Criatividade	3. Criatividade
4. Estabelece e atinge objetivos	4. Habilidade de superação
5. Iniciativa	5. Iniciativa
6. Pró-ação	6. Pró-ação
7. Visionariedade	7. Capacidade de visualizar o futuro
8. Capacidade para suportar e vencer adversidades	8. Capacidade de enfrentar e vencer dificuldades
9. Flexibilidade	9. Flexibilidade
10. Otimismo	10. Otimismo
11. Autoestima	11. Autoestima
12. Formadores de equipes	12. Capacidade de se relacionar
13. Revés positivo	13. Positividade
<b>EMPREENDEDORISMO</b>	<b>RESILIÊNCIA</b>
<b>Categorias não convergentes</b>	
1. Inovador	1. Capacidade de manter distância emocional e física, porém sem isolar-se
2. Capacidade de liderança	2. Capacidade de se fortalecer ou se transformar perante as adversidades
3. Realizador	

**Figura 24: Categorias utilizadas na análise de conteúdo**

Fonte: Elaborada pela autora

Optou-se por utilizar todas as características identificadas, convergentes e não convergentes. A narrativa e as entrevistas foram lidas diversas vezes para que fosse possível enquadrar as falas dos entrevistados nas categorias de análise selecionadas e dessa forma identificar a presença ou ausência das características empreendedoras e resilientes. A seção seguinte apresenta a análise completa.

## 8.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após o encerramento da narrativa e de todas as entrevistas feitas, deu-se início a transcrição das mesmas que resultaram num total de 60 páginas transcritas. Estas páginas exigiram o esforço e a habilidade do pesquisador, pois de acordo com Wolcott (1994); Ribeiro e Milan (2004) devem contemplar claramente a síntese dos dados relevantes para o entendimento do fenômeno e dos objetivos da pesquisa

As entrevistas foram gravadas em meio magnético e no que tange a sua transcrição, realizou-se a transcrição dos conteúdos oriundos da narrativa e das entrevistas em profundidade. Wolcott (1994) discorre que transcrever as entrevistas consiste em expor as informações extraídas dos pontos de vista do entrevistado e também das observações feitas pelo entrevistador.

Os resultados da análise podem ser verificados na seção seguinte e estão divididos de modo a responder cada objetivo proposto, iniciando com os objetivos específicos e encerrando com o objetivo geral.

### **8.1.1 Análise dos resultados da narrativa com o presidente da Flytour**

Diversas pesquisas já foram desenvolvidas na tentativa de traçar um perfil do empreendedor ou até mesmo de agrupar características a ele já atribuídas. É certo que nenhuma característica pode determinar se alguém será empreendedor, nem tão pouco se alcançará sucesso ao empreender. Esse também não é o objetivo da presente pesquisa, que se pauta em uma história de sucesso no âmbito organizacional, para simplesmente inferir se as pessoas e a empresa em estudo apresentam características empreendedoras e resilientes e se há possibilidade de interface entre os vértices teóricos.

Com base na análise de conteúdo da narrativa de Elói D’Vila, presidente da empresa Flytour, pode-se observar os elementos mais significativos, categorizados de acordo com as

características convergentes e não convergentes do empreendedorismo e da resiliência. Essa análise sinalizou a presença de tais características.

A história de vida de Elói está contida de atos de determinação e coragem. Alguém que, segundo Grotberg (2005), possui capacidade para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade. Ou ainda, reportando ao empreendedorismo, alguém com capacidade para suportar as adversidades.

Ao longo da narrativa ficou percebeu-se a presença de tal capacidade, em diversas etapas de sua vida, desde o período em que a rua lhe serviu de abrigo até a fase atual, em que está à frente da quarta maior empresa do setor de turismo no Brasil. Algumas passagens evidenciam essas colocações:

[...] Não é que você tenha que apanhar, mas você tem que sofrer para aprender. Essa é uma lição muito grande, uma escola sem preço. Mas talvez a escola mais bem paga da vida é aquela que você precisa aprender a realizar. Não é um estudo, não é uma experiência, não é um tino, mas é um acontecimento mesmo, é um fato. Não saberia te explicar bem. Mas aí você vai aprendendo e é assim que você cresce.

[...] E dormia na rua ou nos caminhões que estava de carona. Até que em Curitiba eu trabalhei numa peixaria, fui dormir na casa do chinês. Até que consegui vir para São Paulo.

[...] Aí eu quase quebrei, porque para não perdê-los eu tive que dar 1,5%. Eu já era o primeiro do Brasil, desde 1984 sou o primeiro nesta área. Em 1996, nos tornamos o maior emissor de bilhetes da América Latina. Por causa desses caras eu perdi quase três milhões de dólares, mas não me abati, prossegui firme.

Ao longo da entrevista foi possível observar em Elói uma forte influência de seu período de rua, fugas e lutas para sobreviver, em suas ações frente à empresa. Ele dirige a empresa com muita ousadia, coragem, buscando sempre o novo e aberto as mudanças. Elói não faz de sua história um motivo de lamento ou dor, nem tampouco se coloca numa posição de vítima, ao contrário, tira lições de aprendizado que ele mesmo utiliza no seu dia-a-dia, o que para Barlach (2005) é também uma atitude do resiliente - pessoa capaz de agir com positividade.

[...] Hoje a minha historia de vida é a melhor classe de aula que eu tenho. Ela traduz que eu estou fazendo as coisas da maneira que sempre fiz que foi sobreviver e lutar, ponto.

[...] Eu não sei se eu vou continuar tendo êxito, porque nem tudo eu tive êxito. Eu já perdi muito, eu já ganhei muito Eu acho que a vida é um ganhar, é um perder. As empresas falam no “ganha-ganha” quando se trata com clientes, mas todas as empresas

perdem e ganham. Todas as pessoas perdem e ganham. Todas as pessoas têm a oportunidade de aprender. E eu digo que eu ainda estou aprendendo.

A rua segundo Masten; Gamerzy (1985) pode influenciar negativamente no desenvolvimento de uma criança, mas ao mesmo tempo promover algumas habilidades. Quando analisada essa fase na trajetória de Elói, verificou-se que ao mesmo tempo em que a rua representava um risco por todos os perigos que apresenta, também sinalizava um crescimento, até mesmo pela forma como ele encarava a situação. Ele coloca muito bem isso nessa passagem:

[...] Mas eu acho que essa minha coisa de rua, essa minha falta de férias que eu tive, porque a minha escola não teve férias, eu sempre falo isso. Eu acho que foi um grande aprendizado, não posso negar.

Talvez a rua, lhe servindo de escola como ele mesmo coloca, também tenha influenciado a sua característica de correr riscos. Mello; Leão (2001) identificaram que o risco está associado à propensão do empreendedor de aceitar alternativas arrojadas em detrimento das cautelosas para a consecução dos objetivos. Dolabela (1999) identificou que na maioria das pesquisas desenvolvidas no campo do empreendedorismo a aceitação aos riscos é uma característica sempre presente. Elói é uma pessoa de alta propensão ao risco, não tem medo de arriscar e utiliza estratégias ousadas, muitas delas com alto risco associado, como quando fez uma Joint Venturi com a Rosenbluth, empresa Americana do setor de turismo, que na visão de alguns de seus diretores era ousada e arriscada demais para a empresa. Também em sua infância o risco esteve presente nos momentos em que estava na rua, no momento em que aos 8 anos decide fugir de casa rumo a São Paulo e quando decide ir para o Rio de Janeiro com apenas 12 anos. Várias fases de sua vida evidenciam essa característica.

[...] eu sempre tenho um processo de risco calculado. Eu gosto de calcular sempre o risco e de preferência errado para mais... Porque esse é meu lado aventureiro.

[...] De qualquer maneira eu acho que a gente precisa arriscar um pouco. A zona de conforto não é boa para ninguém, nem no casamento, nem na vida, nem na escola.

[...] Sou um eterno endividado. Naquilo que acredito eu faço, e se eu faço me endivido. E se eu me endividar já viciiei, eu acho que é um vício.

[...] Fiquei dois anos sem atender a Alitalia porque um italiano queria vender para o Amex. Naquele dia vendi todos os meus apartamentos para um empresário, ele me emprestou um dinheiro e deixei uma sede da empresa como garantia. Foi aí que abri a Flytour viagens e turismo para atender os clientes em geral.

Filion (1999) discorre que só podemos chamar alguém de empreendedor se contribuir com algo novo. Para ele os empreendedores são agentes de mudança. O Elói é uma pessoa inovadora e criativa. Percebe-se isso nas ações implementadas por ele na empresa. A Flytour foi a primeira empresa do ramo de turismo a abrir franquias, num período em que o sistema de Franchising ainda estava engatinhando no Brasil.

Guiado por uma visão de futuro, que é própria dos empreendedores, que segundo Filion (1999) são visionários, ele achou que seria o momento de expandir a empresa por meio da abertura de unidades franqueadas em diversos estados e cidades do Brasil. Iniciou em Caxias do Sul e Curitiba e hoje são mais de 140 franquias que levam a marca Flytour.

Durante o período em que a pesquisadora esteve com seu entrevistado, pode comprovar a presença dessa característica, citada até mesmo pelos seus diretores. Todos foram unânimes em afirmar que ele é inovador. Atribuíram a ele a visão do negócio, o rumo da empresa e as inovações que ocorrem, conforme colocaram:

[...] Em termos de visão, de futuro ele é o nosso norte, nosso pilar. É responsável por delimitar, por trazer. Ele é o estrategista (diretor C)

[...] E muito da visão de futuro vem do visionário... Do Elói. E passa isso para nós. Tudo que ele imaginou, ou idealizou (diretor D)

[...] O DNA da visão dele, a forma de implantar, de fazer os processos é um negócio nato, é realmente perceptível.

As experiências passadas do empreendedor, sejam provenientes de sua vida pessoal ou dos negócios, são de vital importância para que ele identifique as lacunas de mercado não atendidas. Esse vislumbrar de oportunidades constitui componente essencial à geração de lucratividade da empresa como mecanismo de sobrevivência e crescimento do negócio.

Ao analisar o comportamento de inúmeros executivos quando da implementação de processos significativos de mudanças, tais como reestruturações ou introduções de novas tecnologias, Conner (1995) verificou que o modo como as pessoas reagem ao estresse causado por uma mudança se altera conforme a percepção própria do momento de crise. Enquanto algumas pessoas tendem a ver primeiramente as implicações perigosas e negativas da situação, uma outra parcela foca sua atenção na busca de novas oportunidades.

Elói mostrou ser uma pessoa bastante adepta a novidades e com capacidade para identificar oportunidades para seu negócio, sempre buscando desenvolver novas tecnologias para a empresa a fim de melhor atender seus clientes e melhor gerir a organização. Mostra-se alguém aberto a novas experiências e encara as mudanças como algo positivo. Segundo ele mesmo afirmou, adora o novo que é algo que lhe chama muito atenção.

[...] Precisa cuidar porque se não você não muda e se não muda você dança.

[...] E tem que correr o risco do novo novamente. As pessoas têm muito medo do novo, mas temos que administrar o intangível – aquilo que a gente não vê - o amanhã.

[...] Eu acho que essa oportunidade que as pessoas foram abrindo as portas para mim e eu fui entrando como um bom furão eu acho que foi um grande aprendizado, não posso negar.

[...] Eu acredito que a gente vem aqui para plantar uma árvore, tem que plantar uma árvore. Inventar, criar, ter uma família, dar empregos, criar algo novo. Eu agora mesmo, tento olhar um pouco mais para fora da caixa.

As pessoas resilientes experimentam os mesmos medos e apreensões que qualquer um, quando submetidas à tensão de uma mudança. Entretanto, elas são capazes de manter seus padrões de produtividade e de qualidade bem como sua estabilidade física e emocional enquanto buscam atingir seus objetivos.

[...] Você imagina a sensação de chegar a São Paulo nessa idade – me lembro como se fosse hoje: muito tenso, muito extenso, muito nervoso, com medo de tudo, aonde eu ia chegar, em que momento você vai chegar, como é aquele novo, né? E eu sou assim até hoje, eu tenho essa ansiedade. Eu adoro o novo, me chama muito atenção, eu gosto muito.

A aquisição da *American Express* evidencia a capacidade estabelecer e atingir objetivos. A empresa preparou-se ao longo de um ano para essa aquisição. Elói vislumbrou com isso a possibilidade de ter a empresa globalizada, aumentar sua cartela de clientes e conseqüentemente seu faturamento. Isso de fato ocorreu. A Flytour dobrou não somente seu número de funcionários, mas também seu faturamento, além de ter incorporado importantes clientes.

Elói mostra-se uma pessoa bastante comprometida com seus objetivos e metas, sempre mantendo convicção e coragem em seus posicionamentos. Características essas que para

Branstad; Miecnikowski apud Barbosa (2007) são próprias dos resilientes e que segundo o próprio entrevistado o fizeram vencer.

[...] E aí eu fui crescendo nesse ramo, as pessoas foram me dando crédito. E aí abri a minha empresa, fui mexendo de funcionário. Hoje como você vê eu tenho 2.100 funcionários. São 210 unidades de negócios, mais de 130 postos de empresas, 9 salas de treinamento. E não se chega aqui, não se tem 34 anos de empresa de um dia para o outro, é preciso foco, ação, vontade e coragem.

[...] Eu acho que você precisa ter obsessão por resultado, porque isso te faz crescer e faz crescer as pessoas que estão ao teu lado, isso é importante.

[...] Então eu comecei a sair de novo, até que chegou o dia que eu fui embora. Aí eu vim para Porto Alegre e eu queria chegar de novo a São Paulo. Aí, eu fiz toda a minha trajetória de novo. Aonde você vai, trabalha um pouquinho, pega um dinheirinho e vai indo.

[...] Eu fui para a estação rodoviária de novo, o foco era sempre viagem.

Os estudos do empreendedorismo também fazem referência ao empreendedor como uma pessoa com facilidade de formar equipes e com flexibilidade na tomada de decisões. Evidenciou-se essas capacidades no Elói pela forma como coloca a importância de ter outras pessoas para assumir o seu lugar, dar continuidade ao negócio e até mesmo tomar decisões em sua ausência, conforme relata:

[...] Se eu não tiver flexibilidade, está feio.

[...] E o bom é você pegar isso, mostrar para todo mundo o que você fez, ensinar aos outros o que você fez para que você possa fazer outra coisa. E saber que outras pessoas estão fazendo aquilo que você fez; ensinar eles a ensinar, formar a tua equipe porque você não consegue fazer tudo sozinho.

[...] E, criar um “sombra”. Porque o dia que você não pode fazer, alguém tem que fazer. O sombra é o seguinte: você prepara ele. Quando você for diretora de uma empresa, você prepara uma outra diretora para você ser presidente. Tem que ter um sombra. Eu tenho meu “sombra”. Então sombra é fundamental, não ter medo que o cara vai tomar o teu lugar.

Tavares (2001) defende que o resiliente é uma pessoa bastante democrática na tomada de decisões e resultados, uma pessoa com capacidade de trabalhar em equipe e de fácil relacionamento. Isso ficou evidente nas colocações do Elói e também de sua diretoria, que afirmaram que as decisões são sempre tomadas em conjunto, buscando-se o consenso e nunca de maneira impositiva. Apresenta um perfil de líder, sempre buscando o consenso e é também identificado pelos seus diretores como uma pessoa de liderança.

[...] Delego, bastante, adoro. Eu vou te mostrar uma coisa que eu fiz, que é o meu organograma. Dentro da empresa as pessoas perguntam como é que eu criei isso. Mas eu gosto muito disso. No meu organograma eu fico no centro. Esse é o meu organograma, está vendo? Aqui fica o conselho deliberativo, eu fico no meio. Mas hoje, você sabe que eu sento lá no meio (narrativa Elói).

[...] E o bom é você pegar isso, mostrar para todo mundo o que você fez, ensinar os outros o que você fez para que você possa fazer outra coisa. E saber que outras pessoas estão fazendo aquilo que você fez... Ensinar eles a ensinar (narrativa Elói).

[...] Delega, entende pontos de vista de algumas pessoas, confiando principalmente nos dirigentes da empresa (entrevistado E).

[...] Nada acontece sem o conhecimento dele, mas sempre é discutido, nunca de forma impositiva (entrevistado E).

[...] O Elói é um grande líder, uma pessoa notável, uma pessoa de um espírito assim inquestionável, uma pessoa de carisma (entrevistado C).

Miner (1998) aborda o empreendedor como alguém que trabalha incansavelmente em sua empresa, faz planejamento e estabelece metas para o futuro, alguém a quem ele denomina como realizador. Elói é uma pessoa realizadora. Trabalha em média 18 horas por dia e fica em seu escritório em Alphaville apenas vinte dias do ano. Nos demais meses está viajando visitando clientes e em busca de novos negócios.

[...] Sou um cara de fazer, gosto de realizar. O mais importante é terminar e recomeçar. O que mais vendo aqui é o recomeço. Todo dia eu tive que recomeçar na minha vida. Nunca me vi como um cara de poder, mas sim como um cara de fazer. Recomeçar é isso: ter a visão no dia anterior. Eu tinha só um desafio de vencer, e não uma sede de poder.

A pró-ação é também uma característica identificada em Elói. Alguém de iniciativa, que toma as atitudes, se antecipa aos fatos buscando soluções. Uma pessoa de visão, que segundo seus diretores é capaz de enxergar antes dos demais as soluções para sua empresa. No momento atual, de crise econômica mundial, o posicionamento de Elói é de iniciativa, buscando alternativas para vender para outros mercados, diminuindo a dependência de certos clientes que atenuaram seu volume de compras. Ou seja, aumentar ainda mais sua participação de mercado em busca de novos clientes, como ele mesmo colocou:

[...] Então o que passa: Os EUA está doente, então eu não vou negociar com os EUA, eu vou negociar com a China, com a Índia. E é isso que o empresário brasileiro tem que entender e não ficar chorando. Mas olhar a oportunidade que tem, tomar a iniciativa, agir

rápido, ser proativo e não ficar esperando a crise passar. É isso que estamos fazendo: agindo, buscando novos clientes.

[...] Não dá para abrir uma empresa, sentar na cadeira e ficar esperando o cliente chegar. É preciso ir para a rua. O verdadeiro empreendedor é um conquistador, é aquele que acredita no sonho e dá o sangue para que ele não seja destruído.

[...] Não entendi o que ele está falando e ao longo do tempo a gente fala: não é que ele estava certo (entrevistado A).

[...] Tem coisas que você fala: “pô, essa cara tá louco, mas depois dá certo” (entrevistado D).

Elói apresenta uma história de otimismo e luta. Alguém, que acima de tudo acreditou na vitória, ultrapassou dificuldades com garra e não se deixou abater e ainda hoje, essas atitudes continuam presentes também na condução de sua empresa.

[...] Não sei se sou um vitorioso. Sei apenas que sou inquieto por natureza, tenho alma de vendedor.

[...] O brasileiro costuma desistir de seus sonhos com muita facilidade. A competência só vem com a experiência e a disposição para assumir riscos. Vencer exige sacrifício, dedicação e certa dose de teimosia.

Uma característica que deve estar associada ao sentido da vida e que permite às pessoas enfrentar os momentos de dificuldade e de mudanças é a capacidade de se ter esperança. Job (2003) entende que a esperança é um elemento decisivo em qualquer tentativa para ocasionar mudança social na direção de maior vivência, consciência e razão. Ter esperança significa estar pronto a todo momento para aquilo que ainda não nasceu e todavia não se desesperar se não ocorrer nascimento algum durante nossa existência. Não faz sentido esperar pelo que já existe ou pelo que não pode ser. Aqueles cuja esperança é fraca decidem pelo confronto ou pela violência; aqueles cuja esperança é forte apreciam todos os sinais da nova vida e estão prontos, a todo instante, para crescer.

E assim como descrito pelo autor, não apenas no discurso de Elói, mas também em sua expressão facial, pode-se perceber a esperança em um futuro melhor, o que pode ser verificado em suas colocações:

[...] Olha, tudo foi muito pela questão de eu querer vencer. Eu tinha na minha cabeça que eu queria vencer. Muitas vezes eu acabei sentindo fraqueza, mas algo dentro foi

realmente mais forte. Algo dentro de mim me fazia lutar com otimismo e fé, com esperança apesar de todos os reveses.

A capacidade de manter distância emocional e física, sem isolar-se, própria do indivíduo resiliente não pode ser observada. Isso de forma alguma infere que Elói não a tenha, porém, a narrativa não identificou essa característica.

Pode-se inferir que o presidente da Flytour é uma pessoa que de fato apresenta características empreendedoras e resilientes. As características utilizadas como categoria de análise de conteúdo evidenciaram isso. Sua história de vida, “De Menino de Rua a Rei das Viagens” como já foi citado pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2007), também corrobora com essa afirmação.

Como já colocou Antunes (2003), a resiliência refere-se à capacidade de pessoas, grupos e/ou comunidades não só de resistir às adversidades, mas sim de utilizá-las em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social. Alguém que aos oito anos de idade foge de Canoas no Rio Grande do Sul, sem estudo, vivendo na rua e que chega aos cinquenta e seis anos proprietário da maior agência de turismo do Brasil, de fato deve ser um empreendedor resiliente.

### **8.1.2 Análise dos resultados das entrevistas com a diretoria**

De Vries; Miller apud Gimenez (2002) defende que mesmo os administradores dispendo de planos concretos, suas ações sofrem influências de suas características psicológicas pessoais. Por isso, é importante ter o entendimento da natureza dos indivíduos que compõem e principalmente que dirigem uma organização, pois os atributos organizacionais são um reflexo da personalidade de seus administradores.

As análises das entrevistas com os diretores foram calcadas nas perguntas formuladas. Cada questão formulada visava identificar características que estivessem em convergência com as categorias de análise selecionadas. Em seguida identificou-se a presença ou ausência dessas características nos entrevistados, conforme tabela 6.

**Tabela 5: Tabela de frequência de ocorrência de características da diretoria**

<b>EMPREENDEDORISMO</b>		<b>RESILIÊNCIA</b>	<b>FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA</b>
<b>Categorias Convergentes</b>			
1. Assumidor de riscos		1. Assumir riscos (ter coragem)	6
2. Agente de mudanças		2. Capacidade de mudar rapidamente, abertura e receptividade a novas idéias	6
3. Criatividade		3. Criatividade	6
4. Estabelece e atinge objetivos		4. Habilidade de superação	6
5. Iniciativa		5. Iniciativa	6
<b>EMPREENDEDORISMO</b>		<b>RESILIÊNCIA</b>	<b>FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA</b>
<b>Categorias Convergentes</b>			
6. Pró-ação		6. Pró-ação	6
7. Visionariedade		7. Capacidade de visualizar o futuro	0
8. Capacidade para suportar e vencer adversidades		8. Capacidade de enfrentar e vencer dificuldades	6
9. Flexibilidade		9. Flexibilidade	6
10. Otimismo		10. Otimismo	6
11. Autoestima		11. Autoestima	0
12. Formadores de equipes		12. Capacidade de se relacionar	6
13. Revés positivo		13. Positividade	6
<b>Categorias não convergentes</b>			
<b>EMPREENDEDORISMO</b>		<b>RESILIÊNCIA</b>	
	<b>Frequência de ocorrência</b>		<b>Frequência de ocorrência</b>
1. Inovador	6	1. Capacidade de manter distância emocional e física, porém sem isolar-se	0
2. Capacidade de liderança	6	2. Capacidade de se fortalecer ou se transformar perante as adversidades	6
3. Realizador	6	3. Esperança	6

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas análises realizadas

Filion (1999) discorre que o empreendedor é aquele indivíduo com capacidade para estabelecer e atingir objetivos. As entrevistas identificaram essa característica em todos os entrevistados. Os diretores mostram-se bastante dispostas a fazer acontecer. Lutam pela empresa e são determinados em cumprir os objetivos estabelecidos. Nos seus relatos fica evidente o quanto se dedicam a empresa e ao cumprimento das metas. Fazem isso com motivação e coragem, mostrando-se satisfeitos e realizados em suas funções. Estabelecer e atingir objetivos

faz parte do dia-a-dia da Flytour, que precisa estar sempre em busca de novos serviços, novos processos, novas tecnologias para manter seu pioneirismo e liderança no mercado.

[...] Se pensarmos em longo prazo, daqui dez anos, onde estará a Flytour: O céu é o limite. Como eu te disse: sermos a maior empresa de toda a América Latina. Estamos trabalhando e nos direcionando para isso, sermos a maior empresa de toda a América Latina. E já saiu do papel, já temos estratégias para esse objetivo (entrevistado A).

[...] A gente é assim: quando quer algo trabalha muito para ver o resultado, para conseguir (entrevistado B).

[...] Isso é uma das coisas a vida pessoal me mostrou claramente. A gente quando quer atingir algum objetivo tem que se dedicar fortemente aquilo. Tem que realmente se dar aquele ideal. E é o que aconteceu comigo (entrevistado C).

[...] Então assim, ser o primeiro lugar em vendas, ser o primeiro portal de agências, ter expandido a empresa, estar alinhada a uma marca internacional. É uma série de coisas que planejamos e foram acontecendo (entrevistado E).

[...] Fiz esse trabalho durante um ano e meio e foi um trabalho de sucesso. Consegui recuperar quase todas as franquias. O objetivo proposto estava sendo alcançado com um aproveitamento de quase cem por cento (entrevistado F).

Ojeda (1995) relata que o resiliente é uma pessoa com capacidade de enfrentar e superar os problemas e as adversidades da vida. Na segunda questão, ficou evidente essa capacidade. Todos os entrevistados apresentaram essa característica e afirmaram de maneira muito intensa o quanto lutavam para ultrapassar as dificuldades, com garra e otimismo.

[...] De uma posição lá embaixo no ranking, fomos para o primeiro lugar na lista. Eu acho que isso se deve a garra, a gente veste a camisa. Os antigos e muitos novos também vêm e vestem a camisa, mas é diferente. Quando você participa do processo de crescimento é uma coisa, quando você vem e encontra tudo pronto não é a mesma coisa. Então para nós é uma satisfação (entrevistado B).

[...] Conseguimos superar e eu acho que porque existia e existe a garra (entrevistado B).

[...] A gente sempre foi nessa linha, buscar outras oportunidades para amenizar aquela situação imediata. Nós enfrentávamos e buscávamos soluções. Então, esse envolvimento de todo mundo eu acho muito importante para a gente chegar aonde chegou (entrevistado C).

[...] Você tem que encontrar caminhos para se superar diante das situações. Acho que fazemos isso e também por isso chegamos crescemos (entrevistado D).

[...] As dificuldades foram acontecendo e a gente vencida mais com a coragem do que com a razão. Muitas coisas que nós fizemos foi muito mais enfrentando mesmo, indo atrás. Nosso diferencial é esse: todas as pessoas que estavam envolvidas elas nunca pararam para ficar se lamentando a gente ia lá e abraçava. E eu acho que é o nosso diferencial (entrevistado E).

[...] Então acho que foi uma somatória que nos ajudou a superar, poder de convencimento, persistência, falar vai dar certo, vai dar certo, acreditar e deu certo (entrevistado F).

Tão importante quanto o enfrentamento das dificuldades, também é a esperança. Flack (1991) discorre que o resiliente tem um compromisso com a vida onde as experiências pessoais são interpretadas e vivenciadas com sentido e com esperança, mesmo quando aparentemente há momentos de desencanto, desânimo e tristeza. Essa característica pode ser observada em todos os entrevistados, por meio de seus gestos, olhares, expressões no momento em que discorriam sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa e a maneira como lutavam para enfrentá-las.

[...] Nós temos um sentimento de seguir em frente, de não nos abater, somos batalhadores, batalhamos por essa empresa, fazemos a empresa crescer (entrevistado A).

A questão seguinte estava relacionada à criação de novos serviços ou negócios e visava identificar se os entrevistados possuem como característica a inovação, que segundo Filion (1999) caracteriza os empreendedores, pois estes fazem coisas novas e diferentes.

Essa característica foi identificada em todos os entrevistados. Segundo relataram, promovem inovações de processo, direcionadas a sua área de atuação na empresa e adotam soluções criativas nas rotinas diárias da empresa. Expuseram também a importância da inovação para a empresa, a importância da prática para se manterem no mercado e manterem sua liderança e as fontes de inovação das quais se utilizam, que segundo eles provém de clientes e fornecedores em sua grande maioria. Também relataram que a Flytour é sempre pioneira, buscando tudo o que é novo, conforme se pode observar nos relatos abaixo:

[...] Nós mudamos e inovamos e isso nos mantém no mercado há tanto tempo (entrevistado A).

[...] Nós temos o nosso BSC. O nosso plano de incentivo de estratégia de resultados. A gente bolou de acordo com a nossa realidade (entrevistado B).

[...] Eu acho que para manter essa liderança que a gente adquiriu temos que buscar as inovações de mercado e manter a estrutura a e esse alinhamento que temos que já é de uma empresa que inova (entrevistado C).

[...] Então, é daí que a gente busca as inovações, os nossos diferenciais. Não é que a gente não está muito ligado no mercado, a gente participa, mas muitas das coisas que a

gente desenvolveu nós sempre fomos os pioneiros. A Flytour no mercado é vista como uma empresa pioneira em diversas coisas (entrevistado C).

[...] A gente capta isso e age em prol de uma inovação (entrevistado C).

[...] Perante esse cenário da crise atual o que a gente percebeu é que temos que continuar inovando, investindo, acreditando (entrevistado D).

[...] nós inovamos bastante, seja em termos de negócios, serviços novos e até mesmo internamente, nos nossos processos (entrevistado E).

[...] Eu posso até trazer uma inovação, posso até trazer, mas voltado a produtos financeiros, cartão de crédito, que envolve a área financeira (entrevistado E).

O que se pode observar é que a característica de inovar faz parte da gestão da empresa. Porém, essas inovações em nível de diretoria ocorrem mais baseadas em seus processos diários de trabalho, fruto de alguma necessidade de clientes e até de fornecedores e franqueados. Isso não quer dizer que não sejam inovadores, ao contrário, eles inovam, porém não para trazer um negócio novo, fruto de uma visão. E deixaram bem claro que as inovações em termos de novos serviços acontecem mais pela visão do presidente da empresa, como se pode observar nos trechos abaixo:

[...] Acho que mais pela visão do Elói de enxergar lá na frente (entrevistado E).

[...] É muito da visão de futuro vem do visionário, do Elói. E passa isso para nós. Tudo que ele imaginou, ou idealizou (entrevistado E).

[...] O Elói é uma pessoa de visão muito futurista, ele está muito adiante no tempo. Às vezes a gente chega e apresenta alguma coisa para o Elói e ele está dez anos na nossa frente (entrevistado A).

[...] Tudo que é novo o Elói traz (entrevistado B).

A agilidade e a coragem que as pessoas resilientes demonstram em face da adversidade resultam de uma elasticidade que lhes permite permanecer relativamente firmes em ambientes em que não se pode prever o que está por vir. Elas podem dessa maneira retornar ao seu estado original, após serem submetidas ao estresse e ao sofrimento causados pelas mudanças. De fato, quando as pessoas resilientes se defrontam com a ambigüidade, a ansiedade, a dor e a perda de controle que acompanham uma forte mudança, elas tendem a se tornar indivíduos mais fortes e a crescer com base em suas experiências, ao invés de se sentirem esgotadas e derrotadas.

Segundo Conner (1995), os empreendedores mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças. No ambiente profissional da organização investigadas, após inúmeras

crises e vários processos de transformação, e num mundo onde a única certeza que se tem é a dúvida quanto ao amanhã, parece que as pessoas passaram a encarar as mudanças como algo comum em suas vidas, como demonstra o pensamento dos entrevistados.

Todos se mostraram abertos ao novo, sempre dispostos a promover uma modificação, uma readequação nos processos, nos serviços ou até mesmo na estrutura da empresa. Isso vem a corroborar com o que coloca Hamel e Valikangas (2006) ao afirmarem que a resiliência é a capacidade de mudar rapidamente e responder eficazmente às forças externas. Nota-se que esta característica está presente na diretoria e gerência da empresa. Os relatos abaixo demonstram essa habilidade desenvolvida por todos.

[...] Tudo acontece muito rápido... Até uma nova necessidade... Bum... Bum... Bum... Trabalho em equipe, mutirão e já saímos com outra proposta. Já faz parte da cultura de toda a corporação Flytour, incluindo as franquias, não nos acomodamos, não entramos na zona de conforto. [...] Somos muito rápidos para se adaptar as novas necessidades de mercado (entrevistado A).

[...] Mas isso é legal na empresa, a gente sempre está disposto a coisas novas, principalmente quando vemos nelas a possibilidade de crescimento à empresa (entrevistado B).

[...] Mas temos que criar algo diferente porque o mundo mudou, o mundo muda. Então isso realmente são pontos muito claros dentro da empresa e acho que é uma coisa que está na cabeça de todos nós e que todos fazemos, não só o Elói (entrevistado D).

[...] Olha, está mudando isso, o que vamos fazer? E agente ia lá e fazia, sempre foi assim. Não Temos medo de mudar (entrevistado E).

[...] E não temos medo de mudar quando é necessário, e nesse caso tínhamos que nós também entendermos a mudança e nos prepararmos para as conseqüências (entrevistado F).

A pró-ação e a iniciativa são características identificadas no empreendedorismo e na resiliência. Para Conner (1995) essas características são próprias dos empreendedores resilientes. Os entrevistados mostraram-se bastante comprometidos com a empresa, focados em alcançar resultados e buscar as melhores estratégias para o alcance dos objetivos definidos. Isso ficou evidente quando da compra da *American Express*, todos foram unânimes ao dizer que durante esse período não deixaram de fazer suas atividades normais, mas todo o foco estava voltado para a aquisição, todos batalharam para que a compra se efetivasse, pois tinham plena convicção de traria grandes resultados a empresa e um salto no mercado, conforme relataram.

[...] A aquisição da *American Express* foi um processo muito doloroso e trabalhoso para a gente. Nós ficamos quase oito meses ou mais trabalhando de uma forma sigilosa. Fazíamos reuniões sábado, domingo à noite, fora do horário comercial, em sigilo. E isso

gerou um trabalho muito grande. Foi um trabalho muito doloroso e muito grande. Mas estávamos focados nisso, passamos aquele ano ocupados com isso, pensando nisso, trabalhando para acontecer. E a gente também se orgulha de ter feito isso sozinhos, nós não contratamos uma empresa de consultoria, foi interno (entrevistado F).

[...] Foi um ano de dedicação total para aquilo, estávamos focados para aquilo (entrevistado B).

Pode-se observar que essas pessoas trabalham com muita motivação e em busca de resultados. Possuem plena consciência de que só os alcançarão mediante um esforço de luta e ação. O empreendedorismo atribui a esses indivíduos a característica de realizadores, que também pode ser atribuída a todos os entrevistados.

[...] A gente vai fazer o que tiver que ser feito para a coisa dar certo, cada um fará sua parte. Sempre foi essa nossa mentalidade (entrevistado C).

[...] A gente saía correndo para fazer a coisa acontecer e dar certo. Então isso que é bom. O interessante é você estar focado (entrevistado B).

[...] E a gente se virava sempre e fazia acontecer (entrevistado E).

[...] Eu consigo me enxergar tendo presença na Venezuela, Peru, Chile. A intenção não é parar por aí. A intenção é o mundo, nosso foco agora é internacionalizar (entrevistado E).

[...] O importante é ter a estratégia e a visão correta para entender qual é o ponto importante da crise como oportunidade e manter o foco nesse ponto para crescer ainda mais (entrevistado D).

A aceitação aos riscos é característica apontada por muitos estudiosos do empreendedorismo (FILION, 1999; MELLO; LEÃO, 2001; PAIVA JÚNIOR; CORDEIRO, 2002; CANTILLON, 1962 apud HISRICH; PETERS, 2004). Esta característica se evidenciou de forma mais acentuada em cinco diretores. Um deles afirmou não gostar de correr riscos, porém abriu um parêntese dizendo que às vezes depende das circunstâncias apresentadas. Pode-se perceber pelos trechos abaixo a presença de certas decisões tomadas com aceitação ao risco.

[...] Correr riscos faz parte do negócio, está na filosofia da empresa. Tudo isso é calculado, mas ele está presente em muitas decisões. Acho que se não fosse assim não chegaríamos até aqui (entrevistado A).

[...] Quanto ao risco, eu não gosto de correr risco. Não sou de arriscar, sou mais pé no chão. Cada um de nós tem seu jeito e é a união de todos que faz a coisa acontecer. [...] Mas às vezes a gente faz algumas coisas na loucura também. Tudo depende (entrevistado B).

[...] A gente crescer desordenadamente para a gente é risco. Mas estamos aqui para isso, temos que correr os riscos se quisermos a internacionalização, se quisermos manter nossa posição de líderes (entrevistado C).

Mesmo no momento incerto de uma crise investimos. O risco faz parte da organização (entrevistado D).

[...] Há uma propensão ao risco, não somente da parte do Elói. Nós aceitamos correr ao risco junto com ele (entrevistado E).

[...] Você pode até errar, mas acredito que você tem que mais acertar do que errar. A gente erra, faz parte do negócio, até porque às vezes arriscamos um pouco mais, assumimos riscos maiores (entrevistado E).

A Flytour tem em seu quadro de diretores pessoas preparadas, capacitadas e atentas ao mercado. A iniciativa e proação fazem parte da rotina dessas pessoas, que se empenham em buscar resultados para a empresa com convicção e coragem, atributos que conforme Branstad; Miecnikowski apud Barbosa (2007) caracterizam as pessoas resilientes. Um fato que comprova essa característica é o empenho que estão tendo para a internacionalização da empresa. Segundo eles é um momento decisivo para a empresa e que a levará a patamares mais elevados de crescimento.

É o início de um caminho que os levará não somente a América Latina, pois já se prevê outros países como Espanha e Portugal. Foram bastante enfáticos em colocar que atualmente é esse o maior desafio da empresa e estão trabalhando para alcançá-lo, pois faz parte da visão de futuro da empresa ser a maior agência em *Business Travel* da América Latina. Eis algumas ilustrações a respeito:

[...] Hoje o maior desafio da empresa é um que já estamos prestes a iniciar: a internacionalização da empresa: a América Latina. Já estamos direcionando esforços para isso. Nesse momento estamos comprometidos com isso, cada um fazendo sua parte para acontecer. E vai ser uma satisfação imensa para todos, para cada um de nós (entrevistado A).

[...] É claro que para nós aquilo foi um desafio muito grande, mas estávamos empenhados em fazer acontecer. [...] eu sou dona dessa empresa, porque ela é como se fosse minha. É gratificante. A gente trabalha muito, a gente está sempre assim. É muito gostoso. A gente trabalha com vontade, leva serviço para casa, não tem hora (entrevistado B).

[...] Então é sentar e colocar a mão na massa mesmo. Onde posso contribuir? E isso sempre foi feito. Sempre tivemos a filosofia de pegar juntos, sempre compramos as idéias boas e batalhamos para o sucesso, e acima de tudo acreditando que chegaríamos (entrevistado C).

[...] Hoje o maior desafio, que não chega a ser desafio, mas uma visão de futuro é ser a maior agência da América Latina em *Business Travel*, e esse projeto já saiu do papel, já montamos a estratégia e agora precisamos ir para o plano de ação (entrevistado E).

[...] A empresa é voltada a resultado, solução de problemas, desempenho, cumprimento de metas. E todas as pessoas são muito exigidas por isso. A gente tem que entregar resultado, tem que entregar as tarefas. O cara quando entra aqui tem ralar mesmo. A gente até pergunta antes de contratar as pessoas se está disposto a trabalhar, porque se não estiver aqui não é o lugar B

Filion (1999, p. 19) discorre que o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza visões. Em nenhum entrevistado pode-se identificar essa característica, que segundo eles mesmo relataram é própria do presidente da empresa.

[...] O Elói é uma pessoa de visão muito futurista, ele está muito adiante no tempo. Às vezes a gente chega e apresenta alguma coisa para o Elói e ele está dez anos na nossa frente (entrevistado A).

[...] Em termos de visão, de futuro ele é o nosso norte, nosso pilar. É responsável por delimitar, por trazer. E ele passa a visão dele, para onde ele quer ir, e a gente dentro do que a gente faz, o que a gente contribui para chegar lá, onde ele quer. Ele é o estrategista (diretor C)

[...] E muito da visão de futuro vem do visionário... Do Elói. E passa isso para nós. Tudo que ele imaginou, ou idealizou (diretor E)

[...] O DNA da visão dele, a forma de implantar, de fazer os processos é um negócio nato, é realmente perceptível (entrevistado D).

A capacidade de trabalhar em equipe é algo evidente nos entrevistados, bem como se mostraram pessoas flexíveis e democráticas na partilha de decisões e resultados. Segundo relataram o trabalho em equipe é fundamental para o bom andamento da empresa. Um dos fatos que todos citaram foi quando da compra da Amex. A Flytour recebeu em sua estrutura mais de 700 colaboradores e tinha que se adequar a isso e procurar fazer com que essas pessoas também se adequassem a cultura Flytour.

No início houveram focos de resistência devido às diferenças culturais. A metodologia da Amex era totalmente diferente da Flytour. Eles tinham uma forma de trabalhar diferente, e um modelo de negócios igual ao de um banco. Um forte trabalho na área de Recursos Humanos foi elaborado, bem como alguns eventos para integrar os funcionários da Flytour com os da Amex.

Alguns tiveram problemas de adaptação devido ao lugar ser fora da área central de São Paulo e a empresa para minimizar isso flexibilizou horários, mudou rotas de ônibus, ou seja,

adotaram diversas estratégias e buscaram ser flexíveis para que o processo fosse conduzido de forma a não causar impactos negativos na organização.

[...] A Flytour delega e confia em você. Uma empresa que obviamente tem os seus controles, que tem que ter, mas é uma empresa na qual as gerências tem um grau de autonomia suficiente para que você haja com uma sensação de liberdade. Você não está sendo vigiado constantemente, porque você chegou um minuto atrasado, onde você foi com quem falou. Então isso não existe, somos uma empresa que te deixa à vontade para agir... Óbvio, vai cobrar seu resultado como toda a empresa cobra, mas é uma empresa onde se delega que aprendeu a delegar (entrevistado A).

[...] Nós tínhamos que entender o processo deles, tanto que nós pegamos muitas coisas que eram interessantes da parte deles, o que era melhor de cada uma. Tinha essa flexibilidade. Nós somos flexíveis (entrevistado B).

[...] Essa oportunidade que a empresa te dá, de conhecimento, de você poder desenvolver o seu papel. A gente dá muita liberdade para que você defina o assim: é melhor você pecar pelo erro de ter tentado fazer do que não ter feito (entrevistado C).

[...] O ponto de vista é muito debatido numa mesa. Eu ponho uma situação, outro coloca outra, um apóia, outro discorda. O que nos ajuda muito é o relacionamento que a gente tem. Então a gente sai de uma mesa de conselho e a gente se apóia mesmo não sendo totalmente favorável a uma decisão a gente se propõe a fazer acontecer. Não vou ser um ponto contra, não vou “torcer pelo jacaré” (entrevistado D).

[...] Nós nunca dizemos: não quero ouvir suas idéias, muito pelo contrário, a gente ouve, vê se encaixa. Acho que se você falar com os mil funcionários aqui você vai perceber isso (entrevistado F).

Com relação à capacidade de liderança atribuída aos empreendedores, não ficou claro de maneira evidente, mas pelas ações tomadas pela diretoria, pela flexibilidade que demonstram na resolução de problemas e até mesmo nas ações executadas quando da junção dos funcionários da Flytour com os da Amex, é possível inferir que os diretores apresentam a característica de liderança apontada nos estudos sobre o perfil empreendedor.

A capacidade de manter distância emocional e física atribuída ao resiliente, não foi possível identificar nos entrevistados. No entanto, não se pode afirmar que não a possuam, apenas que entrevista não deixou essa informação clara à pesquisadora, ou então faltaram subsídios para que se pudesse concluir a cerca desse atributo.

### 8.1.3 Convergência dos atributos empreendedores e resilientes do presidente e seus diretores

Um fato ficou bastante evidente durante o período de pesquisas, entrevistas e das próprias visitas feitas a Flytour. Os diretores entrevistados são profissionais que trabalham intensamente, se doam a empresa e são grandes responsáveis pelo seu sucesso. Como eles mesmos colocaram: “sentimo-nos donos dessa empresa e trabalhamos como se ela fosse nossa”.

Foi possível observar convergência das características empreendedoras do presidente da empresa e sua diretoria, com exceção da visionariedade, que conforme relatado pelos entrevistados é própria da pessoa do Elói. Ele é, segundo seus diretores, o grande líder, o timoneiro, o visionário da empresa. Ele dá o direcionamento, eles buscam a execução.

[...] Com certeza o DNA<sup>3</sup> da organização vem do perfil, da característica, do empreendedorismo do Elói. Nós estamos há muitos anos com ele e é normal que a gente acabe tendo posições, atitudes, forma de trabalho muito alinhada com o entendimento, com a leitura, a visão dele (entrevistado D).

[...] O Elói é cara da empresa, a questão de girar em torno dele mudou bastante. O DNA<sup>3</sup> ele colocou nas entranhas da empresa, o DNA<sup>3</sup> do Elói, O DNA<sup>3</sup> da visão dele, a forma de implantar, de fazer os processos é um negócio nato, é realmente perceptível. Aliás, vocês que vem de fora podem dizer isso melhor do que a gente, mas eu percebo (entrevistado D).

[...] Ele é uma pessoa que não deixará você se acomodar, sempre está cutucando no bom sentido para que avance, progrida, evolua. Líder a gente já sabe que ele é. É conciliador, negociador. Você conversará com pessoas que têm aquilo que o Elói chama muito de DNA<sup>3</sup> da empresa, DNA<sup>3</sup> da Flytour. Tem muito Elói em cada um de nós (entrevistado A).

[...] Ele passa o jeito dele para nós. É claro que a gente nunca vai chegar a ter o carisma dele. Mas ele passa para nós, ele convence. Ele vai te levar, por mais que você fale que não. E tem bastante no Elói nos seus diretores. Aqui é mais forte que em outras empresas essa questão da presença do Elói, ele é a cara da Flytour. É o jeito dele. Ele é a Flytour. É engraçado, é como se todo mundo trabalhasse em função do Elói (entrevistado B).

[...] É muito da visão de futuro vem do visionário... Do Elói e passa isso para nós. Tudo que ele imaginou, ou idealizou. A presença dele é marcante em tudo. As coisas andam sem ele, mas ao mesmo tempo as coisas andam em torno da visão estratégica dele. Um empreendedor sem dúvida nenhuma. Um empresário com uma visão de futuro muito clara. A Flytour é um reflexo dele (entrevistado E).

[...] Ele permeia isso. Acho que essa é a grande diferença entre a Flytour e as outras empresas. A empresa roda sozinha, mas o que ele agrega é a questão da visão de futuro, de convencimento, de motivação (entrevistado F).

[...] O Elói eu acho que tudo que ele passou ele aprendeu muito. Você pode ver, que por mais que ele não tenha estudo, ele é uma pessoa que lê muito, ele se veste muito bem,

ele tem bom gosto. E por mais que não tenha uma faculdade, ele é um cara instruído, ele está sempre por dentro de tudo, sempre bem informado. Ele dá palestras incríveis. A Flytour é uma agência completamente diferente (entrevistado B).

Não se pode afirmar que as características comumente identificadas entre Elói e sua diretoria tenham sido transferidas da pessoa dele para os diretores, mas pode-se supor que essas pessoas estão alinhadas a uma cultura da empresa, que é empreendedora e resiliente, dotada de inovação, abertura as mudanças e superação das dificuldades.

Schein (1984) define cultura como um conjunto dos pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos fazem a integração do conjunto cultural com a forma correta de pensar, sentir e agir dos participantes da organização.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas empresas são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores dos indivíduos, por sua vez, conduzem à formação da cultura da organização.

De acordo com Daft (1999), a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. É possível que os valores do proprietário da Flytour tenham contribuído com a formação da cultura da empresa, que automaticamente foi selecionando ao longo do tempo pessoas comprometidas com os mesmos valores. A diretoria que há mais quinze anos trabalha na empresa deve estar alinhada a essa cultura, caso contrário, já não mais estariam na Flytour.

Wagner e Hollenbeek (2002) discorrem que no cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. Alguns elementos ajudam os colaboradores a interpretar eventos cotidianos na organização e são os principais meios pelos quais as normas e os valores são comunicados de uma pessoa para outra.

Esses elementos podem ser as histórias que se constituem de relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos, os heróis que são as pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura ou

ainda os símbolos, objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar idéias complexas e mensagens emocionais.

Pode-se observar esses tres elementos na Flytour. O primeiro e o segundo deles associado ao próprio Elói e sua história de vida, repleta de superação e resiliência e que é vista pelos seus diretores com admiração, pois todos afirmaram sentirem muita admiração e orgulho pela pessoa de Elói e por sua história de vida.

[...] Eu costumo falar para meus amigos que ele é um cara totalmente fora da curva. Ele realmente nasceu com um dom diferente, nasceu com a estrela. E isso contagia a gente, motiva muita gente, orgulha a gente de trabalhar nessa empresa (entrevistado F).

[...] Para mim fazer parte dessa história representa a minha vida, eu passo a maior parte do tempo aqui. É minha vida (entrevistado E).

[...] Uma pessoa de uma índole respeitável. Algo que realmente a gente se orgulha. Para mim, fazer parte dessa história representa muito. Minha família fala que é minha vida. É mais do que a minha família. Então é algo que realmente a gente se emociona. O Elói teve uma escola que poucos tiveram chance de ter e conseguir fazer dessa escola o seu alicerce maior nele que foi a vida, a rua. E isso são poucos que passaram pelo que ele passou e conseguiram superar. Porque ele tinha tudo para se tornar um delinqüente, um marginal, mas algo dentro dele o guiou de uma forma muito importante que ele viu tudo isso. Algo que eu nem imagino. Ele muitas vezes fala de algumas passagens e eu falo: como você passou por tudo isso? Você tinha tudo para cair na delinqüência, na coisa ruim. E ele falou: Olha, tudo foi muito pela questão de eu querer vencer. Eu tinha na minha cabeça que eu queria vencer. Muitas vezes eu acabei sentindo fraqueza, mas algo dentro foi realmente mais forte. E acho que isso daí foi algo que fez com que a gente tenha esse grau de vínculo muito forte com ele. Porque ele é uma pessoa exemplar mesmo. Ele é um exemplo de vida. Ele é um sobrevivente, um resiliente. Essa palavra resiliente é a tradução correta do Elói (entrevistado D).

O segundo elemento é visível a quem chega na empresa. O presidente mandou contruir um píer, que segundo ele é o porto seguro onde se ancoram as vitórias da Flytour. Nesse píer há um farol, ao alto, indicando a visão de futuro da empresa. Os peixes, de diversas cores e tamanhos representam os clientes, enquanto que um enorme tubarão de boca aberta traduz o perigo de se instalar na zona de conforto, de acreditar que a empresa faz o melhor. A filosofia da empresa é jamais dar o peixe, e sim, ensinar a pescar. Filosofia essa que está totalmente alinhada com a história de vida de Elói, que desde criança lutou e alcançou o sucesso graças a sua determinação e coragem.

Percebe-se que há convergência das características empreendedoras e resiliente de todos os entrevistados com as do proprietário da empresa. Seus diretores estão, aparentemente, alinhados a cultura da empresa, que conforme relataram está associada a pessoa do Elói.

#### **8.1.4 Análise dos resultados da interface empreendedorismo e resiliência – Flytour uma empresa Resiliente**

Com base no referencial teórico foi possível verificar que há convergência entre empreendedorismo e resiliência. Primeiramente fez-se um levantamento de características atribuídas aos empreendedores e resilientes. Inicialmente identificaram-se trinta e duas características empreendedoras e trinta e uma características resilientes. Após análise das mesmas, observou-se que havia muita repetição, pois o sentido atribuído era o mesmo, embora com palavras diferentes.

Procurou-se fazer mais uma seleção, a fim de definir as características gerais de ambos os vértices teóricos, que podem ser visualizados na figura 25. Foram identificadas dezesseis características empreendedoras e dezesseis características resilientes, citadas por diversos autores, as quais serviram de base para a análise de conteúdo. Mediante esse resumo, pode-se fazer o cruzamento das características a fim de identificar a interface entre as teorias.

<b>EMPREENDEDORISMO</b>	<b>RESILIÊNCIA</b>
1. Assumidor de riscos	1. Otimismo
2. Agente de mudanças	2. Habilidade de superação
3. Inovador	3. Capacidade de manter distância emocional e física, porém sem isolar-se
4. Realizador	4. Capacidade de se fortalecer ou se transformar perante a adversidade
5. Criatividade	5. Autoestima
6. Estabelece e atinge objetivos	6. Capacidade de se relacionar
7. Iniciativa	7. Iniciativa
8. Pró-ação	8. Criatividade
9. Visionariedade	9. Capacidade de mudar rapidamente, Abertura e receptividade a novas idéias
10. Capacidade para suportar e vencer adversidades	10. Capacidade de enfrentar e vencer dificuldades

<b>EMPREENDEDORISMO</b>	<b>RESILIÊNCIA</b>
11. Flexibilidade	11. Capacidade de visualizar o futuro
12. Otimismo	12. Assumir riscos (ter coragem)
13. Autoestima	13. Positividade
14. Formadores de equipes	14. Pró-ação
15. Capacidade de liderança	15. Flexibilidade
16. Revés positivo	16. Esperança

**Figura 25: Relação de atributos convergentes**

Fonte: Elaborado pela autora com base na referencial teórico

O empreendedor assume características muito semelhantes aquelas atribuídas aos resilientes, conforme se observa na figura 26. Foram encontrados na análise bibliográfica treze atributos convergentes, do total acima descrito, os quais respondem ao objetivo geral do trabalho que era de identificar a interface entre empreendedorismo e resiliência

<b>EMPREENDEDORISMO</b>	<b>RESILIÊNCIA</b>
<b>Categorias Convergentes</b>	
1. Assumidor de riscos	1. Assumir riscos (ter coragem)
2. Agente de mudanças	2. Capacidade de mudar rapidamente, abertura e receptividade a novas idéias
3. Criatividade	3. Criatividade
4. Estabelece e atinge objetivos	4. Habilidade de superação
5. Iniciativa	5. Iniciativa
6. Pró-ação	6. Pró-ação
7. Visionariedade	7. Capacidade de visualizar o futuro
8. Capacidade para suportar e vencer adversidades	8. Capacidade de enfrentar e vencer dificuldades
9. Flexibilidade	9. Flexibilidade
10. Otimismo	10. Otimismo
<b>Categorias Convergentes</b>	
11. Autoestima	11. Autoestima
12. Formadores de equipes	12. Capacidade de se relacionar
13. Revés positivo	13. Positividade

**Figura 26: Convergência de características empreendedoras e resilientes**

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

De acordo com Hamel e Valikangas (2006), a resiliência recorre a uma capacidade por reconstrução contínua. Para prosperar em tempos turbulentos, as companhias têm que se renovar constantemente. A renovação deve ser a consequência natural da resiliência inata de uma organização. A capacidade de mudar rapidamente e responder eficazmente às forças externas é uma característica dos negócios resilientes.

A Flytour é uma empresa com capacidade de reestruturação rápida, responde rapidamente as necessidades de seu mercado e é pioneira em suas ações. Foi a primeira empresa do setor de turismo a abrir franquias, a primeira a certificar-se na ISO 9001 e é vista pelo próprio mercado em que atua como uma empresa pioneira e inovadora.

Pode-se a partir das pesquisas, entrevistas, narrativa e os demais métodos de pesquisa utilizada afirmar que a Flytour Viagens e Turismo é uma empresa resiliente. Seu presidente é uma pessoa resiliente, seus diretores demonstram resiliência e conseqüentemente a empresa é resiliente. Tem ao longo de seus trinta e quatro anos desenvolvido estratégias, criado serviços, desenvolvido tecnologias que fazem dela um grande sucesso no turismo brasileiro.

Uma empresa que não se intimida diante das dificuldades, que enfrentou diversas crises econômicas no Brasil com criatividade e inovação, sempre adotando novas formas de conduzir o seu negócio e atender satisfatoriamente seus clientes, franqueados e colaboradores.

Flach (1991) discute a idéia de ambientes facilitadores de resiliência, os quais apresentam como características: estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, busca de reconciliação, sentido de comunidade.

A Flytour é uma empresa que apresenta essas características, pois promove um ambiente flexível, é tolerante as mudanças e aos erros, possui uma estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos, age com muito respeito e consideração aos seus colaboradores e mantém um forte espírito de equipe, uma empresa de fato resiliente.

Observou-se que todos os entrevistados possuem as características empreendedoras e resilientes, com exceção da visionariedade. É bem provável que o somatório dessas características contribuiu muito para o crescimento expressivo da empresa ao longo de seus trinta e quatro anos de existência e reforçam a imagem de pioneirismo e inovação, atribuída a Flytour.

Um fato chamou bastante atenção da pesquisadora, o de a grande maioria dos diretores ter iniciado com a empresa, ou logo após sua abertura. Percebeu-se que isso contribui para aumentar a identificação que têm com ela e com seu presidente de uma maneira especial, diferente, que realmente não se observa em todas as organizações. Os relatos dos entrevistados dão uma amostra do sentimento que nutrem pela organização e pelo seu fundador, o que na visão da pesquisadora contribui para o fortalecimento de sua resiliência.

[...] Quando eu entrei a Flytour era uma, tinha um número de pessoas e vendia um volume de vendas e hoje é umas cinco ou seis vezes maior do que quando entrei. Então quando você olha para trás e vê que a gente cresceu tudo isso, apesar das dificuldades e crises é um orgulho olhar para trás e falar: puxa, fizemos tudo isso. Lógico que eu não falo nada sozinho, ninguém faz nada sozinho. É toda uma equipe. Uma enorme satisfação. Significa que o teu trabalho tem dado resultado. Você pode até errar, mas acredito que você tem que mais acertar do que errar. A gente erra, mas se você olhar para trás e ver o resultado a gente vem mais acertando do que errando. Então pessoalmente para mim é uma grande satisfação, um orgulho, uma realização profissional (entrevistado F).

[...] O que você encontrará aqui, com as pessoas que você conversará é a mesa linha minha: nós amamos essa empresa, vivemos a empresa. Saímos daqui e não desligamos da empresa, é sábado, domingo, a noite, de madrugada. Faz parte, está embutido na gente (entrevistado A).

[...] Eu sou dona dessa empresa, porque ela é como se fosse minha. É gratificante. A gente trabalha muito, a gente está sempre assim. É muito gostoso. A gente trabalha com vontade, com orgulho, leva serviço para casa, não tem hora. Eu acho que você cuida mais do que é seu (entrevistado B).

[...] Todas as mudanças ocorridas na Flytour para mim são significativas. Quando a gente olha para trás é gratificante ver tudo o que a gente fez e a gente não fez para a gente a gente fez para um conjunto e isso foi só agregando. Então é um pouquinho de tudo. Quando eu comecei na empresa nós éramos 6 funcionários e você olhar para trás e ver a responsabilidade que a gente tem é muito forte e muito gratificante. Então assim, ser o primeiro lugar em vendas, ser o primeiro portal de agências, ter expandido a empresa, estar alinhada a uma marca internacional. É uma série de coisas que foram acontecendo. Para mim fazer parte dessa história representa a minha vida, eu passo a maior parte do tempo aqui. É minha vida. Eu tenho minha família, meus filhos estão sempre em primeiro lugar, mas é aqui que eu passo a maior parte da minha vida, eu tenho super orgulho de tudo o que eu fiz. Cada cliente que a gente conquista para mim é um orgulho. Esses dias eu ganhei um cliente e sai quase chorando. Porque para a gente é uma conquista, é o resultado do trabalho, da dedicação. O fato de eu ter abdicado tanto tempo longe dos meus filhos e da minha família e ter um sucesso aqui é a recompensa. É interno (entrevistado E).

[...] Para mim fazer parte da história Flytour me dá orgulho, eu me sinto orgulhosa de fazer parte dessa história, de ter contribuído muito para que isso acontecesse, aprendi demais. O aprendizado que a empresa trouxe é muito grande. Eu não tenho uma formação acadêmica, mas o aprendizado que a empresa trouxe é algo indescritível. Essa oportunidade que a empresa te dá, de conhecimento, de você poder desenvolver o seu papel. Isso vem do Elói também. Ele te dá muita liberdade para que você defina as o assim: é melhor você pecar pelo erro de ter tentado fazer do que não ter feito. A aceitação do erro faz parte do processo. Sempre ele está do lado, para o acerto e para o erro (entrevistado C).

[...] Algo que realmente a gente se orgulha. Para mim, fazer parte dessa história representa muito. Minha família fala que é minha vida. É mais do que a minha família. Então é algo que realmente a gente se emociona. O Elói teve uma escola que poucos tiveram chance de ter e conseguir fazer dessa escola o seu alicerce maior nele que foi a vida, a rua. E isso são poucos que passaram pelo que ele passou e conseguiram superar. Porque ele tinha tudo para se tornar um delinqüente, um marginal, mas algo dentro dele o guiou de uma forma muito importante que ele viu tudo isso. Algo que eu nem imagino. Ele muitas vezes fala de algumas passagens e eu falo: como você passou por tudo isso? Você tinha tudo para cair na delinqüência, na coisa ruim. E ele falou: Olha, tudo foi

muito pela questão de eu querer vencer. Eu tinha na minha cabeça que eu queria vencer. Muitas vezes eu acabei sentindo fraqueza, mas algo dentro foi realmente mais forte. E acho que isso daí foi algo que fez com que a gente tenha esse grau de vínculo muito forte com ele (entrevistado D).

Os dois vértices teóricos estudados apresentaram de fato convergência em suas características, assim como as entrevistas feitas com os indivíduos envolvidos no estudo também mostraram haver convergência de atributos. A história da empresa, acrescida de suas passagens de luta, enfrentamento de dificuldades e vitórias, inovações e pioneirismo possibilita uma inferência a cerca de sua resiliência.

Para De Vries; Miller apud Gimenez (2002) em qualquer empresa os atributos organizacionais são um reflexo das personalidades dos administradores. Corroborando com esses autores pode-se inferir que a Flytour é também um reflexo de Elói e sua diretoria, pois foram essas pessoas que construíram sua história, são essas pessoas que há anos imprimem na organização suas crenças, valores e habilidades, que de certa forma chega a todos, fazendo com que os funcionários assimilem o “jeito” Flytour, que é diferente de outras empresas em muitos aspectos.

É possível dessa forma, afirmar que tanto a empresa, quanto seu presidente e diretores apresentam características empreendedoras e resilientes, e que em alguns momentos a resiliência dessas pessoas foi indispensável ao enfrentamento e superação das dificuldades na Flytour.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta as conclusões finais a cerca dos objetivos propostos nesta pesquisa. Faz um resgate desses objetivos analisando os resultados alcançados, aborda as limitações da pesquisa e sugere trabalhos futuros.

### **9.1 ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS**

#### **9.1.1 Analisar a trajetória do presidente da empresa Flytour e identificar características empreendedoras e resilientes**

Ao longo da pesquisa pode-se conhecer a história do presidente de uma das maiores empresas do setor de turismo do Brasil, obtendo detalhes de fases importantes de sua vida, desde a infância até a fase atual frente a sua organização. Obviamente isso foi fundamental para o atingimento dos objetivos propostos e mais particularmente para o primeiro objetivo específico definido na presente pesquisa.

Neste sentido, a utilização de uma metodologia qualitativa de pesquisa se mostrou adequada para revelar, com mais profundidade, a percepção do entrevistado e, por consequência, aquilo que acontece e está subjacente ao contexto em estudo. A narrativa de Elói, bem como a entrevista posteriormente realizada foram fundamentais para que as percepções do entrevistado fossem capturadas com fidelidade.

Elói destaca-se pelo estilo arrojado e inovador, o que contribuiu para que a Flytour tenha alcançado muitas conquistas ao longo dos seus trinta e quatro anos. Essas conquistas são fruto da

visão de futuro de seu fundador, sempre aberto as mudanças e disposto a correr riscos, o que de acordo com Dolabela (2006) caracteriza o empreendedor.

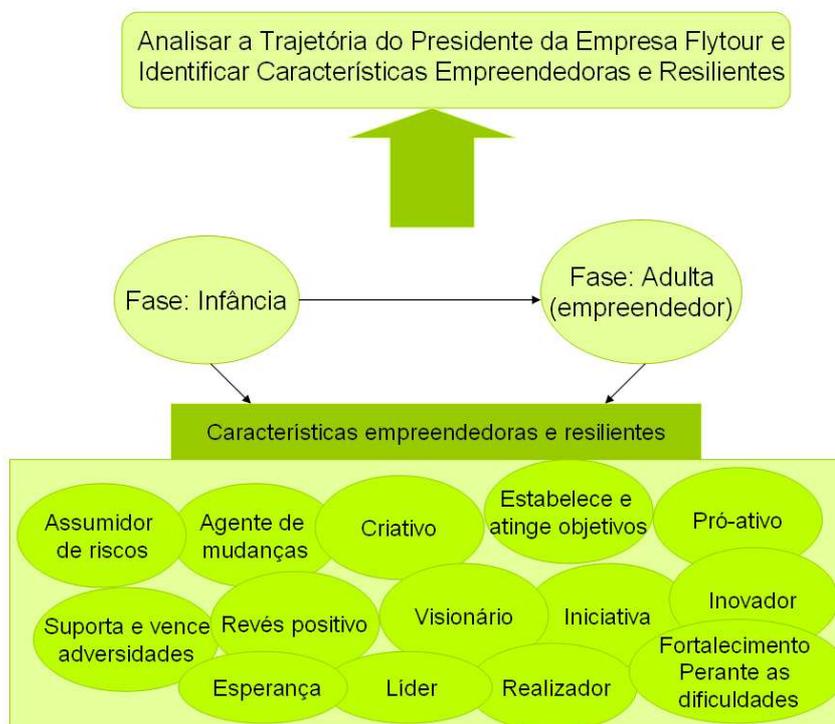
Num contexto tão adverso quanto o enfrentado por ele, a resiliência tornou-se fator imperativo para ultrapassar tantas barreiras e trilhar um caminho de realizações. Essas características contribuíram para que alcançasse a vitória, mas é certo que a resiliência serviu de base, fortalecimento e o muniu de coragem nos momentos difíceis. O que se observou em Elói foi a ausência do medo. Ele é uma pessoa que corre riscos em busca de seus sonhos mantendo firmes seus objetivos, sem medo de mudar, como ele mesmo colocou.

Pode-se observar que a rua contribuiu para o fortalecimento de características importantes no contexto empresarial. Como ele mesmo dizia “a minha escola (a rua) não tem férias, nem boletim, mas nos ensina a enfrentar a dura realidade”. Elói desde muito cedo teve que lutar, vender “de tudo” - como ele mesmo disse durante a entrevista, para sobreviver. Esse espírito de luta, de correr riscos o conduziu para caminhos muitas vezes arriscados para uma criança, e por isso, o risco é hoje um de seus principais atributos.

Elói realmente se destaca de muitos empreendedores, pois em seu passado não há modelos empreendedores que pudesse seguir, não há pessoas incentivando e compartilhando experiências que o levasse a abrir uma empresa, ao contrário, há a rua, o abandono, a fome. Mas acima de tudo isso há um ser humano destemido, com uma capacidade incrível de mudar, de inovar, de se reciclar; e acima de tudo de acreditar em si mesmo e lutar pelos seus sonhos.

A pesquisa evidenciou também alguns pontos importantes apresentados pelos pesquisadores do empreendedorismo no que tange as influências da abertura de um novo negócio. Elói, assim como apontam os estudiosos, sofreu influência de fatores externos associados ao conhecimento prévio do mercado de turismo ao abrir sua empresa. Assim como muitos empreendedores, não se adaptava a regras e padrões, por isso adotou novos em sua organização. Também fez uso de sua rede de relacionamento ao iniciar a Flytour, ou seja, as portas foram se abrindo e ele foi entrando, conforme relatou na entrevista.

No decorrer da pesquisa foi possível verificar a presença de características empreendedoras e resilientes, as quais estão representadas na figura 27, ao mesmo tempo em que se pode concluir que estas características possivelmente deram sustentação ao seu crescimento pessoal e profissional.



**Figura 27: Características empreendedoras e resilientes identificadas no entrevistado**

Fonte: Elaborado pela autora

### 9.1.2 Analisar o perfil dos diretores da empresa Flytour e identificar características empreendedoras e resilientes

Ao entrevistar os diretores da empresa foi possível observar as características dessas pessoas que compõem a cúpula da Flytour e são responsáveis, juntamente com seu fundador, pelas estratégias e ações que conduziram a empresa ao expressivo crescimento no mercado do turismo brasileiro. Nessa avaliação, foi possível observar que o perfil dos entrevistados é essencialmente inovador, adaptado e aberto às mudanças, com grande capacidade de enfrentar as dificuldades com iniciativa e pró-ação.

Percebeu-se claramente que essas pessoas são responsáveis pelo crescimento da Flytour, tendo contribuído diretamente para que a mesma galgasse a posição alcançada no mercado em que atua. Dessa forma, acredita-se que o objetivo pretendido foi alcançado, pois possibilitou a

identificação de características empreendedoras e resilientes em todos os entrevistados, conforme se observa na figura 28. Cabe ressaltar que a visionariedade, tão comumente atribuída aos empreendedores, não foi identificada nos diretores, o que não diminui o caráter empreendedor dessas pessoas, porém, torna perceptível o fato de que a visão de futuro da empresa está diretamente relacionada à pessoa de seu fundador.



**Figura 28: Características empreendedoras e resilientes identificadas na diretoria**

Fonte: Elaborado pela própria autora

### 9.1.3 Detectar se há convergência dos atributos empreendedores e resilientes do presidente e seus diretores

Quanto a esse objetivo específico, foi possível identificar a presença de características empreendedoras e resilientes tanto no fundador da Flytour, quanto em seus diretores. Obviamente isto não causa surpresa, se levado em conta o fato dessas pessoas estarem na empresa há mais de

15 anos, o que possibilita a identificação com a cultura da empresa. Apenas uma característica identificada em Elói não convergiu com as levantadas na entrevista com a diretoria, conforme se observa na figura 29, o que de forma alguma inviabiliza o atingimento do objetivo, apenas reforça a percepção dos próprios diretores de que o presidente da empresa é o visionário, o que dá o rumo, a “cara” da empresa, conforme relaram.

Não se pode dizer que Elói passou para seus diretores características empreendedoras e resilientes, mas é possível inferir que o contato com ele tenha talvez fortalecido nessas pessoas certas peculiaridades já existentes. É importante ainda destacar que uma organização contrata pessoas com perfil convergente com a sua cultura. Mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa precisa de pessoas com comportamentos e atitudes adequados a cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

A convergência de atributos empreendedores e resilientes entre Elói e seus diretores ficou evidenciada ao longo das entrevistas. A presença de tais características fornece subsídios significativos para o desenvolvimento da empresa, especialmente no que tange às mudanças de mercado que ocorrem de maneira muito rápida e forçam as organizações a modificar seus processos, produtos ou serviços e até mesmo suas estratégias. Essa capacidade de adaptação e abertura às mudanças foi detectada nos entrevistados e tem contribuído para que a Flytour responda de forma rápida às mudanças.



**Figura 29: Atributos convergentes e divergentes entre presidente e diretoria da Flytour**

Fonte: Elaborado pela autora

#### **9.1.4 Validar se há interface entre os atributos de empreendedorismo e resiliência e verificar se a Flytour é resiliente**

Constituindo as organizações simultaneamente fenômenos individuais e sociais a invocação de diferentes disciplinas pode contribuir para uma melhor compreensão das suas complexidades. Desta forma, a procura de pontes entre áreas científicas distintas pode revelar-se determinante para a explicação dos fenômenos organizacionais. Com base na análise das semelhanças e diferenças entre as temáticas, a resiliência sobressai como uma área que pode contribuir para estimular os estudos do empreendedorismo. Tanto o empreendedorismo como a resiliência partilham de princípios e características convergentes, inclusive tendo ambas as teorias o indivíduo no papel central.

A identificação de características convergentes foi possível graças a uma extensa pesquisa, onde se buscou aproximar as teorias e levantar similaridades, que demonstraram a convergência de ambos os vértices teóricos, contemplando o objetivo principal do presente trabalho. No que tange a empresa, a Flytour é resiliente. Apresentou características resilientes por meio de suas ações e estratégias, que além de a terem levado ao sucesso no mercado de turismo, também a fortaleceram nos momentos de dificuldades.

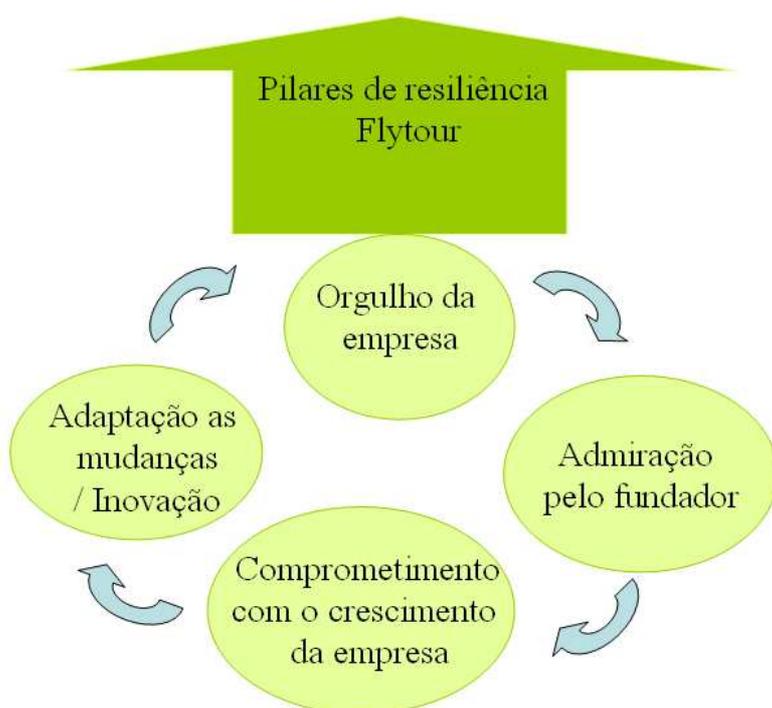
De acordo com Hamel e Valikangas (2006), a resiliência recorre a uma capacidade por reconstrução contínua. Para prosperar em tempos turbulentos, as companhias têm que se renovar constantemente. A renovação deve ser a consequência natural da resiliência inata de uma organização. A capacidade de mudar rapidamente e responder eficazmente às forças externas é uma característica dos negócios resilientes. As organizações resilientes apresentam maior flexibilidade, agilidade nas respostas e democracia na partilha de decisões e resultados. (TAVARES, 2001).

A Flytour demonstrou ser uma empresa com alta capacidade de adaptação às mudanças, com agilidade na tomada de decisão e altamente democrática na partilha de idéias e ações. Beer (2003) aborda que o processo de resiliência em uma empresa se constitui de etapas, onde inicialmente frente à ameaça ocorre o choque. As pessoas sentem-se ameaçadas pela mudança, procuram proteger-se e sentem-se incapazes de uma atitude proativa. Num segundo momento, a etapa da negação defensiva pressupõe a rigidez de pensamento, onde as pessoas agarram-se a maneira costumeira de fazer as coisas.

Posteriormente, no estágio do reconhecimento há na presença um pouco mais de esclarecimento, a rejeição cessa e começa um processo de análise. Por fim, as pessoas internalizam a mudança, fazem as adaptações necessárias e seguem em frente, reconhecendo oportunidades e benefícios, e organizando melhor as ações que podem levá-las a um novo patamar de experiência e realizações. Nos últimos dois estágios, Beer (2003) destaca que há a presença da resiliência. A Flytour encontra-se no último estágio de resiliência, pois está adaptada as mudanças, reconhece nelas oportunidades para o surgimento de novos negócios e para o crescimento da organização.

Este trabalho a priori não contemplava a possibilidade de se identificar pilares de resiliência, porém, ficaram evidentes nas colocações dos entrevistados alguns atributos da

Flytour, que no entender da pesquisadora formam os pilares da resiliência da empresa e são responsáveis diretamente pelo seu crescimento. Esses atributos estão identificados na figura 30. Eles ocorrem de maneira simultânea e foram citados por todos os entrevistados. Os diretores demonstraram muito orgulho em trabalhar na Flytour e fazer parte de sua história, visto que todos estão na empresa há pelo menos 15 anos. Também demonstraram sentir muita admiração e carinho pela pessoa do Sr. Elói, fundador da empresa, o que contribuiu para fortalecer a identificação com a Flytour. Mostraram-se pessoas com capacidade de adaptação, de mudança e de promover inovações. Identificou-se um forte comprometimento com a filosofia e crescimento da empresa.



**Figura 30: Pilares da resiliência Flytour**

Fonte: Elaborado pela autora

O presente trabalho tinha como principal objetivo estabelecer sinergias entre os dois vértices teóricos, de modo a contribuir para um desenvolvimento mais sustentado de ambos os campos de estudo. Embora por razões distintas, tanto o empreendedorismo como a resiliência

constituem áreas em desenvolvimento, que pretendem reforçar a sua posição no âmbito das ciências organizacionais.

Neste sentido, é possível inferir que as pontes estabelecidas entre o empreendedorismo e a resiliência podem contribuir para o desenvolvimento mais sustentado de ambos os campos. Num primeiro plano, a análise da literatura da resiliência pode constituir uma mais-valia para o empreendedorismo ao introduzir uma preocupação com o impacto do comportamento positivo, abertura as mudanças e enfrentamento das dificuldades com vistas ao desenvolvimento das organizações.

O Brasil é um país ainda muito carente de infra-estrutura, educação e todo aparato social e econômico para dar suporte e estímulo ao empreendedorismo. Muitos negócios iniciam e são conduzidos mais com a coragem e determinação de seus empreendedores do que com ajuda e estímulo de algum órgão governamental. Isso demanda dos empreendedores o desenvolvimento de novas alternativas para vencer as dificuldades, seja por meio da criação de novos produtos, novos processos, substituição de matérias-prima ou simplesmente exige destes que sejam flexíveis e tenham força de vontade para ultrapassar as dificuldades e não desistir de seu negócio.

Em contrapartida, afirma Dolabela (2006), não existe a preparação para que o jovem insira-se profissionalmente de forma autônoma, empreendedora. Inclusive porque, os valores de nossa sociedade e do nosso sistema educacional continuam voltados ao emprego, mesmo num momento em que esse elemento vem se reduzindo nas relações produtivas. O sistema educacional brasileiro, além de apresentar graves problemas estruturais, não está voltado ao ensino do empreendedorismo.

Nesse contexto, o desenvolvimento da resiliência no âmbito das organizações se faz necessário, frente ao cenário de incerteza e pouco incentivo aos novos empreendedores. Os riscos aos quais se submetem na abertura de um negócio são muito significativos, quando comparados a outras localidades que fomentam o desenvolvimento de novos empreendimentos. Os reveses, também presentes e de certa forma inerentes aos novos negócios demandam dos empreendedores força e disposição para lutar, atributos esses que são próprios das pessoas resilientes.

Como questiona Tavares (2001), será o aprofundamento do conceito de resiliência, o caminho para conceber e modelar novas pessoas e organizações?

## 9.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho está circunscrito ao contexto e à especificidade da empresa Flytour Viagens e Turismo. Em decorrência desse fato, não se pode generalizar seus resultados para outras organizações, embora a pesquisa por se tratar de uma análise qualitativa permita entender o contexto e observar vários fenômenos em um pequeno grupo.

É preciso observar as características de cada empresa, sua forma de gestão, tipo de mercado em que se insere, tipo de liderança existente e outros. Sem contar o fato de que, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, com envolvimento de seres humanos, as respostas podem sofrer modificações quando feitas em outro momento e principalmente com outros entrevistados.

Por ser um estudo de caso, focado em uma única empresa, os objetivos propostos foram alcançados, porém, não traduz uma realidade no sentido genérico, mas de uma única empresa, o que não se pode afirmar que toda empresa de sucesso ou mesmo que está no mercado há muitos anos possa ser considerada empreendedora e resiliente sem uma análise detalhada.

## 9.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O método de estudo utilizado nesse trabalho poderia ser estendido a outras organizações, que não necessariamente empreendedoras. Também aconselha-se ampliar o estudo para uma amostra de empreendedores e cruzar histórias, características dessas empresas, processos e estratégias, para ver se há, em uma amostra ampla, uma correlação entre as teorias que serviram de base para esse estudo. Outra sugestão seria estender a pesquisa no grupo Flytour para outros escalões (coordenadores, operadores e etc.) a fim de observar se outras pessoas possuem características empreendedoras e resilientes.

Também sugere-se uma pesquisa para identificar se há interface entre empreendedorismo e resiliência no ambiente empresarial de outros países, com culturas e contextos diferentes, pois segundo Ojeda (2005) a resiliência também apresenta fatores que são influenciados pela cultura

local.. É possível também realizar um estudo onde por meio de uma comparação do Brasil com outros países para analisar se o empreendedor brasileiro é mais resiliente, pois de acordo com Ojeda (2005) os países da América Latina apresentam maior resiliência.

Outros trabalhos poderiam também ser desenvolvidos buscando identificar fatores de risco e proteção nas empresas, o que possibilitaria uma melhor compreensão da resiliência enquanto processo. Para finalizar, sugere-se ainda a criação de uma ferramenta para medir resiliência empresarial e a partir de sua aplicação a elaboração de uma metodologia para desenvolver resiliência nas empresas.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Toronto: Atlas, 2004.

ANTHONY, E. J.; COHLER, B. J. **The invulnerable child**. New York: Guilford Press, 1987.

ANTONI, C. & Koller, S. Vulnerabilidade e resiliência familiar: um estudo com adolescentes que sofreram maus tratos intrafamiliares. **Revista Psicologia**, v. 31, n. 1, p.39-66, 2000.

ANTUNES, C. **Resiliência**: a construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BACIC, M. J. ; CARPINTÉRO, J. N. C. Empreendedorismo e Desenvolvimento. **Capital de Risco Brasil**. O Portal de Capital de Risco da FINEP, Brasília, p. 1 - 1, Dez, 2003.

BARBOSA, L. **Resiliência organizacional**. Disponível em: <<http://www.pernambuco.com/diario/2006>>. Acesso em fevereiro de 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLACH, L. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito**, 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Curso de Psicologia, USP, São Paulo.

BARLACH, L., LIMONGI-FRANÇA, A. C., MALVEZZI, S. O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 42, n.1, p. 101-112, out. 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BEER, Mike. Gerenciando mudança e transição. Rio de Janeiro: Record, 2003.

BENEDETTI, M. H.; GUARDANI, F.; CARVALHO, C. S.; DAROS J. O.; BIZZARRI, R. **As Necessidades de Auto-realização e a Motivação do Empreendedor**: uma Análise de Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas da Região de Barueri. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2005 (CD-ROM), 2005.

- BIRLEY, S.; MUSYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BIRLEY,S.; WESTHEAD,P. A Comparison of new firms in “assisted” and “non” assisted areas in Great Britain, **Entrepreneurship and Regional Development**, USA, v. 4, n. 4, p. 199 -238, 1992.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BROFENBRENNER, U. A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados. Rio Grande do Sul: Artes médicas. (Org.), **Resiliência e educação** (pp.13-42). São Paulo: Cortez, 1996.
- BROOKS, R. Children at risk: fostering resilience and hope. **American Journal of Orthopsychiatry**, p. 545-553, 1994.
- CAMPOS, Alexandre. [et all]. **O comportamento empreendedor**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- CARMELLO, Eduardo. **Resiliência: A transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Gente, 2008.
- CARVALHO, P. M. R.; GONZÁLES, L. Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Salamanca, vol. 12, n. 1, p. 43-65, jun. 2006.
- CECCONELLO, A. **Resiliência e vulnerabilidade em famílias em situação de risco**, 2003. Tese (Doutorado em Psicologia) – Curso de Pós Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, UFRGS, Rio Grande do Sul.
- CECCONELLO, A. M.; KOLLER, S. H.; Competência social e empatia: um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza. **Estudos de Psicologia**, Rio Grande do Norte, v. 5, n. 1, p. 71-93, jan. 2000.
- CYRULNIK, B. **Les vilains petits canards**. Paris: Odile Jacob, 2001.
- COLLINS, O.; MOORE, D. **The enterprising man**. East Lansing: Michigan State University, 1964.
- CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- COUTU, Dinae L. How Resilience Works. **Harvard Business Review**, May, 2002.
- COWAN, P., COWAN, C.; SCHULZ, M. Thinking about risk and resilience in families. In: E. Hetherington & E. A. Blechman (Orgs.), **Stress, coping and resiliency in children and families** (pp.1-38). New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DANJOU, I.L. Entrepreneuriat: um champ fertile à la recherche de son unité. Paris, **Revue française de gestão**, v. 28, n. 138, p.109-205, jun. 2002.

DEGEN, Ronald Jean; MELO, Alvaro Augusto Araújo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**. 2.ed. atual. São Paulo, SP: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações já estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ECKENRODE (1996). Context and process in research on risk and resilience. Em N. Garmezy, R. J. Haggerty, M. Rutter & L. Sherrod (Orgs.), **Stress, risk and resilience in children and adolescents** (pp. 19-63). Cambridge: Cambridge University Press.

ENGLE, P. L., CASTLE, S. & MENON, P. Child development: Vulnerability and resilience. **Social Science Medicine**, p. 621-635, 1996

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2007 (CD-ROM), Rio de Janeiro.

FILION, Louis. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, abr./jun., p.5-28, 1999.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.39, n.4., out./dez., p.6-20, 1999.

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

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTANELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2006 (CD-ROM), Bahia, 2006.

GARMEZY, N. **Children in poverty: resilience despite risk.** *Psychiatry*, 56, 127-136, 1993.

GARMEZY, N. Reflections and commentary on risk, resilience and development. In: R. J. Haggerty, L. R. Sherrod, N. Garmezy & M. Rutter (Orgs.), **Stress, risk and resilience in children and adolescents: processes, mechanisms and interventions** (pp. 1-19). Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 696-706, 1985.

GASPAR, F.A.C. O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco. In: **XIII Jornadas luso-espanholas de gestão científica**. 13. 2003, Lugo, Anais.

GIMENEZ, F.A.P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá (s.n), 2000.

GIMENEZ, F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa, In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Executive Report, **Babson College Press**, 2008.

GORE, S. & ECKENRODE, J. Context and process in research on risk, resilience and development. Em R. J. Haggerty, L. R. Sherrod, N. Garmezy & M. Rutter (Orgs.), **Stress, risk and resilience in children and adolescents: processes, mechanisms and interventions** (pp. 19-64). Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

GRÁCIO, M. L. F.; Identificação de fatores protetores e de fatores de risco: Contributos para uma intervenção preventiva na escola in "*Crianças diferentes*", Universidade de Évora/PRODEP, 2006. Disponível em <http://www.portaldacrianca.com.pt/artigosp9.php>. Acesso em: 07 de agosto de 2008.

GUIMARÃES, Tatiane B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GROTBERG, E. H. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A.; JEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The Quest for Resilience, *Harvard Business Review*, 2006, p.52-63. Disponível em: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item&referral=2340>. Acesso em 13 Mar. 2007.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBRAYEVA, E. S. Entrepreneurship in transitional economies: testing a social cognitive model. **Tese de Doutorado**. University of Nebrask, 1999.

INFANTE, Francisca E. A resiliência com processo: uma revisão da literatura recente. In J. Tavares (Org.), **Resiliência e educação**, São Paulo: Cortez, 2001.

JOB, F. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações, 2003**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Curso de Pós-Graduação, Doutorado em Administração de Empresas, EAESP/FGV, São Paulo.

JÚNIOR, G.; SOUZA, E.C.L. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE: Construção e Validação de uma Escala. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2006 (CD-ROM), Bahia, 2006.

KAPLAN, H. B; DUCHON, Dennis. **Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study**. MIS Quartely. Vol. 12, nº 4, p. 571-586, Dec/88. Minnesota, 1998.

KAPLAN, H. B. Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. Em M. D. Glantz & J. L. Johnson (Orgs.), **Resilience and development. Positive life adaptations**, p. 17-83, New York: Plenum Press, 1999.

KOTLIARENCO, M.A. et al. **Estado de arte en resiliencia**. Washington DC, OPS/OMS, Fundación Kellog, CEANIM, 1997.

LITTLE, Duane e IVERSON, Pat. What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur have? *San Antonio Business Journal*. USA: V.10, n.30, p. 38, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITÃO, F.A. S; CRUZ, N. .M. Los Rasgos Psicológicos del Empreendedor y la Continuidad del Proyecto Empresarial: Um Estudo Empírico de los Empreendedores Brasileños. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.12, n.2, p.44-57, marc-abr 2006. conferir se está certo

LENZI, F. C.; VENTURI, J. L.; DUTRA, I. S. Estudo Comparativo das Características e Tipos de Empreendedores em Pequenas Empresas. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2005 (CD-ROM), , 2005. (VER ESTADO).

LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality?** Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*. Vol. 46, nº 04, p. 668-680, Spring 1998.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**, Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado Eng de Produção) – Curso de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

LUTHAR, S. S.; CUSHING, G. Measurement issues in the empirical study of resilience: An overview. In: M. D. Glantz & J. L. Johnson (Orgs.), **Resilience and development: Positive life adaptations**. New York: Plenum Press, 1999.

LUTHAR, S. S.; ZIGLER, E. **Vulnerability and competence**: A review of reaserch on resilience in childhood. American Orthopsychiatric Association, 1991.

MACEDO, Marcelo. **O Estudo de Perfil Empreendedor em Empresas Familiares**, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

MACIEL, C. O. Comportamento Empreendedor, Locus de Controle e Desempenho: Teste de um Modelo de Equações Estruturais. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2007 (CD-ROM), Rio de Janeiro, 2007.

MARTINEAU, S. **Rewriting resilience**: A critical discourse analysis of childhood resilience and the politics of teaching resilience to “Kids at risk. Tese de doutorado apresentada na The University of British Columbia, Canadá, 1999.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo, SP: Veras, 1999.

MASTEN, A .S.; COATSWORTH, D. J. The Development of competence if favorable environments: Lessons from research on successful children. **American Psychologist**, 1998, p. 205-220.

MASTEN, A .S. Ordinary magic: Resilience processes in development. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 227-238, set. 2001.

MASTEN, A. S.; GARMEZY, N. Risk, vulnerability and protective factors in developmental psychopathology. In: B. Lahey (Org.), **Advances en clinical child psychology**. New York: Plenum Press, 1985.

McCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva**: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e cultura, 1972.

MCCUBBIN, H. I.; THOMPSON, S. L. **Family assessment: Resiliency, coping and adaptation.** Madison: University of Wisconsin Publishers, 1996.

MELILLO, A. Resiliência e educação. In: MELILLO, A.; JEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. [org.] **Empreendedorismo: competência para pequenas e médias empresas.** Brasília: ANPROTEC, 2001.

MINER, John B. **Os quarto caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios.** São Paulo: Ed. Futura, 1998.

MORAES, M. C. L; RABINOVICH, E. P. Resiliência: uma discussão introdutória. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, v. 6, n. 2, p. 10-13, jun. 1996.

MUNIST, M. et AL. A missão do CIER: desenvolvimento do conceito de resiliência e sua aplicação em projetos sociais. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

NASSIF, V. M. J.; AMARAL D. J.; PINTO C. C.; SOARES, M. T. R. C. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2007 (CD-ROM), Rio de Janeiro, 2007.

OJEDA, Elbio Nestor Suárez. Uma concepção latino-americana: a resiliência comunitária. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OLIVEIRA, D. C. **Perfil Empreendedor e Ações de Apoio ao Empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão.** Portal PUC Minas – APIMEC – MG: <[www.iceq.pucminas.br/apimec](http://www.iceq.pucminas.br/apimec)>, 2003. Acesso em Dezembro/2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira.** In: XXVI ENANPAD. Salvador, 2002.

PINHEIRO, D. P. N. A Resiliência em Discussão. In: *Psicologia em Estudo*, v.9, n.1, p.67-75, 2004.

RALHA-SIMÕES, H. Resiliência e desenvolvimento pessoal. In J. Tavares (Org.), **Resiliência e educação**, São Paulo: Cortez, 2001.

RAY, D.M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & regional development**, n.5, v.4, p. 345-357, UK, 1993.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (eds.) *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEENG/UFGRS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

RUEGG, F. Valorizar as potencialidades da criança. A resiliência, conceitos e perspectivas. **Caderno de Educação de Infância**, 42, p.9-14, 1997.

RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316-331, ago. 1987.

\_\_\_\_\_. Michael. Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. **British Journal of Psychiatry**, vol.147, p. 598-611, 1985.

\_\_\_\_\_. Resilience: some conceptual considerations. **Journal of adolescent health**, 14, 626-631, 1993.

\_\_\_\_\_. Resilience in the face of adversity. Apresentado em Medicine Meets Millenium/ Word Congress on Medicine and Health 21 July – 31 August 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organization culture**. Sloan Management Review, Winter 1984.

SHAPERO, A. The social dimensions of entrepreneurship. In **Encyclopaedia of Entrepreneurship** (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Silvias Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SLAP, G. G. Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio. **Adolescência latino-americana**, Porto- Alegre, v. 2, n. 3, p. 173-176, abr. 2001.

SWEDBERG, R. **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford Management Readrs, 2000.

SWEENEY, P. Com resiliência e confiança. **HSM MANAGEMENT: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. São Paulo, v. 12, n. 66, p. 59-61, jan. 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em maio de 2007.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo da gênese a contemporaneidade. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, M. T. S.; CERVENY, C. M. O. Resiliência psicológica: Revisão da Literatura e Análise da Produção Científica. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 40, n. 1, p. 119-126, jan. 2006.

\_\_\_\_\_. Resiliência: introdução à compreensão do conceito e suas implicações no campo da psicologia. **Revista Ciência Humana**, Taubaté, v. 12, n. 2, p. 21-29, jun./dez. 2006.

SUDBRACK, M. F. (1996). Construindo redes sociais: metodologia de prevenção à drogadição e à marginalização de adolescentes de famílias de baixa renda. In: R. M. Macedo (Org.), **Coletâneas da ANPEPP: Família e Comunidade**, p. 87-114.. São Paulo: Press Gráfico, 1996.

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

TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation: a guide to entrepreneurship**. Illinois: Irwin, 1985.

TROMBETA, L. H. & GUZZO, R. S. L. **Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes**. Campinas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traduzido por Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Tradução de Case Study Research and methods.

YUNES, M. A. M; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Ed.), **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

YUNES, Maria Ângela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, v. 8, :???Maringá, 2003.

VECIANA, J. M. Características del Empresario en España. **Papeles de Economía Española**, v. 39, n. 4, p. 19-36, 1989.

VEIT, M. R.; FILHO, C. G. Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, In: Anais do ENANPAD 2007 (CD-ROM), Rio de Janeiro, 2007.

VELOSO, Paulo Roberto. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada**. In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Ed. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. A resiliência de profissionais angolanos. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 701-18, jul/ago 2008.

WAGNER, J. e HOLLENBEEK, J. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WERNER, E. & Smith, **R. Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood.** London: Cornell University, 1982.

WALSH, F. The concept of family resilience: crisis and challenge. **Family Proc.** V. 35, n. 3, p. 261-281, 1996.

\_\_\_\_\_. **Strengthening family resilience.** New York: Guilford Press, 1998.

WOLCOTT, Harry F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation.* Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZALEZNICK, A. **Power and Corporate Mind.** Harper and Row, New York, 1976.

ZIMMERMAN, M.; ARUNKUMAR, R. Resiliency research: Implications for schools and policy. **Social Policy Report**, v. 8, n. 4, p. 1-18, abr. 1994.