

Resiliência Diante do Insucesso Empresarial: Uma Perspectiva Possível

ISABEL BOHRER SCHERER

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
isa.ufsm@yahoo.com.br

ITALO FERNANDO MINELLO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
italofminello@gmail.com

Resiliência diante do Insucesso Empresarial: uma perspectiva possível

INTRODUÇÃO

Na era digital em que vivemos, as oportunidades de negócios que antes eram praticamente inexploradas, vem surgindo cada vez mais na web (DORNELAS, 2012). Malvezzi (1999) afirma que fazer negócios implica na identificação de oportunidades e no compromisso de atingir resultados, mesmo em um ambiente de ambiguidade e incerteza. Nesse sentido, percebe-se que o sucesso e/ou o insucesso empresarial, decorrentes de atividades empreendedoras, estão associados à capacidade de atuação de seus gestores, exigindo o desenvolvimento de habilidades capazes de facilitar seu processo de adaptação, por meio da reflexão de suas práticas gerenciais e da análise do contexto interno e externo da organização (BARON E SHANE, 2010).

Esta reflexão parece requerer do indivíduo empreendedor, competência para administrar sua subjetividade, pois situações estressoras, como no caso do insucesso empresarial, podem afetar sua capacidade de avaliação (SHEPHERD, 2003). Tais situações podem ser consideradas como uma das fontes da relação entre o indivíduo e o meio, caracterizando a existência de diferenças individuais nas respostas à adversidade (RUTTER, 2012).

De acordo com Shepherd (2003) o fracasso empresarial afeta diretamente a vida do indivíduo empreendedor minimizando, inclusive, sua capacidade de suportar a pressão e a carga emocional oriundas dessa situação. Esta situação de incapacidade que a adversidade apresenta, para Collins (2010) desencadeia um processo que foge do controle do indivíduo empreendedor, pois a cada busca desesperada de salvação seguida de decepção, seguida de outra ação desesperada na tentativa de salvação, faz com que os recursos se esgotem, dando fim às esperanças e diminuindo as opções.

No entanto, ter consciência de seus comportamentos inadequados diante de situações adversas, não significa que o estás eliminando ou que não tenhas comportamentos pertinentes nessas situações (DOTLICH e CAIRO, 2004). A questão que se evidencia é que o indivíduo empreendedor necessita de capacidade e equilíbrio interno para que o processo da resiliência se inicie. Resiliência consiste, então, neste contexto, como uma forma de o indivíduo processar e refletir sobre a situação de insucesso, e consiga aprender a partir dela (LUTHAR, 2000).

Com base no exposto constata-se a relevância da percepção do indivíduo e de sua interação com as diferentes experiências de vida pelas quais vivencia, como no caso do insucesso empresarial. Segundo Shepherd (2003), pesquisas sobre o fracasso empresarial, sobre a maneira e a capacidade de o empreendedor lidar e aprender com o insucesso, ainda são poucas. Nesse sentido, buscando contribuir para a ampliação do conhecimento sobre esta temática, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores associados ao comportamento resiliente de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial.

EMPREENDEDOR E COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Partindo do conceito de que empreendedorismo é “o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e social” (HISRICH et al., 2009, p.30), percebe-se que esta definição sugere uma interpretação do que é ser empreendedor. Segundo estes autores, um empreendedor na visão dos economistas, é o que consegue aliar recursos, trabalho, materiais e outros ativos, agregando mais valor do que era inicialmente, assim como é aquele que

introduz mudanças e inova; e, para os psicólogos, essa pessoa é impulsionada pela necessidade de alcançar algo, de experimentar, de realizar e ter independência.

Aproximadamente no final do século XIX e início do século XX, o empreendedor era considerado como aquele que organizava a empresa, pagava os empregados, planejava, dirigia e controlava as ações desenvolvidas na organização, sempre a serviço do capitalista. Esta visão, sendo analisada apenas pelo ponto de vista econômico, causava uma interpretação inadequada do termo empreendedor sendo considerada muitas vezes, empreendedor como um gerente ou administrador (HISRICH et al., 2009). Degen (2009) afirma que os empreendedores que começam um negócio próprio geralmente assumem no início os quatro papéis: empreendedor, empresário, executivo e empregado. No entanto, ressalta que apesar dos empreendedores iniciantes assumirem os quatro papéis, o tipo de empreendimento é quem vai determinar os papéis a serem desempenhados.

Para Bernardi (2011), as características genéricas de um executivo ou de um gerente são, no entanto, diferenciais e simultaneamente complementares à personalidade típica do empreendedor, tais como: “objetividade; sociabilidade; cooperatividade; capacidade de ouvir; capacidade de verbalização e hábito de leitura; controle emocional mais acentuado; envolvimento de subordinados nas decisões; delegação de atividades que envolvam processos técnicos, concentração e rotinas; menor atenção aos detalhes; e, comportamentos racionais”. (p.133-134). Segundo o autor, tais características genéricas em conjunto, aliadas a uma visão ambiental, global, social e política, além da econômica e tecnológica, compõem o perfil ideal para o empreendedor-gerente.

No entanto, Dotlich e Cairo (2004) ressaltam algumas características do comportamento de líderes ou executivos, as quais são consideradas como descarriladoras da carreira, representado por onze traços da personalidade do indivíduo, em que tais comportamentos podem afetar a carreira e apresentar consequências negativas para a empresa. Ver Figura 1.

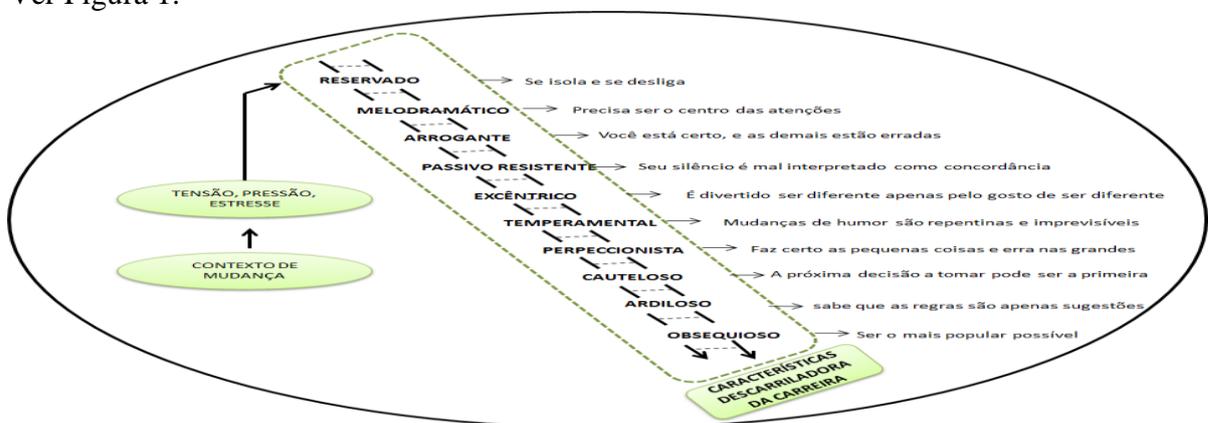


Figura 1 - Características comportamentais descarriladoras da carreira

Fonte: Scherer (2012) com base em Dotlich e Cairo (2004)

Finkelstein (2007) complementa evidenciando que existem comportamentos que podem levar o empreendimento ao colapso. O autor apresenta características de comportamento dos executivos, nesse estudo entendido comportamento do empreendedor, considerado como os sete hábitos de pessoas malsucedidas e ressalta que na grande maioria dos fracassos empresariais, cinco ou seis desses sete hábitos, são eles: 1) veem a si mesmos e às suas empresas como dominadores do ambiente; 2) identificam-se tanto com a empresa que não há limites claros entre seus interesses pessoais e os da organização; 3) acham que tem todas as respostas; 4) eliminam impiedosamente todos que não os seguem fielmente; 5) são porta-vozes perfeitos da empresa, obcecados com sua imagem; 6) subestimam grandes obstáculos; 7) apegam-se obstinadamente ao que deu certo no passado.

Assim, percebe-se que o indivíduo empreendedor necessita administrar sua própria subjetividade e ter consciência de suas atitudes em diferentes situações que o contexto dos negócios apresenta, tanto em uma realidade confortável de estabilidade e crescimento (MINELLO, 2010); quanto em circunstância de pressão ou estresse são significativos para o comportamento (MURRAY, 1938). Estes traços comportamentais do indivíduo empreendedor parecem influenciar na condução de seu empreendimento podendo acarretar o insucesso empresarial, que será abordado no tópico seguinte.

INSUCESSO EMPRESARIAL

O estudo sobre o insucesso empresarial é permeado de uma complexidade em razão de diversos fatores que influenciam os empreendedores a descontinuarem suas atividades empreendedoras como aposentadoria, venda do negócio, falência, erros gerenciais, ações e comportamentos inadequados dos donos do negócio (ROBINSON, 2007). No entanto, muitas vezes o medo de empreender e de fracassar é capaz de impedir que os indivíduos queiram transformar as oportunidades percebidas em negócios (GEM, 2011).

Barnard (1979) considera a falta de cooperação, uma ameaça à organização, o que pode ocasionar uma falha organizacional. Para o autor, a organização que não possui um sistema cooperativo, não atinge seu propósito e desintegra-se; assim como deixa de ter razão de existir, quando atinge o seu propósito. McGrath (1999) corrobora a ideia de Barnard (1979) ao entender que o insucesso empresarial é o final de uma iniciativa que não atingiu o seu propósito.

Para Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992) o insucesso empresarial é uma descontinuidade do negócio, que pode ter várias razões, como problemas legais, disputas na sociedade, morte ou simplesmente uma mudança de interesse.

Hisrich et al. (2009) afirmam que o fracasso empresarial ocorre quando uma queda na receita e/ou um aumento nas despesas atingem uma proporção capaz de impossibilitar que a empresa atraia novos financiamentos de dívidas ou de patrimônio líquido, dessa maneira tornando-se insolvente. Estes autores abordam que comumente o fracasso ocorre em empresas empreendedoras, pois a novidade caracteriza-se tanto como oportunidade, quanto como uma fonte de incertezas e condições oscilantes.

Pereira (1995) considera alguns motivos que desencadeiam o insucesso empresarial, o qual discrimina por áreas: mercadológica; técnico-operacional; financeira; e, jurídico-organizacional. Nesse contexto apresentado por Pereira (1995), Hisrich et al. (2009) acreditam que a rede de apoio profissional especializado, constituem uma orientação para o empreendedor na condução de seu empreendimento, capaz de minimizar ameaças que por ventura existirem.

Collins (2010) apesar de acreditar que existam outros fatores que levam as empresas ao declínio, como catástrofes e fraudes, também sugere cinco estágios do declínio empresarial. São eles: (1) o excesso de confiança proveniente do sucesso; (2) a busca indisciplinada por mais; (3) a negação de riscos e perigos; (4) a luta desesperada pela salvação; e, (5) a entrega à irrelevância ou à morte. No entanto, o autor ressalta que estes estágios não se tratam de um modelo de declínio corporativo, mas cinco estágios que evoluem em sequência. Estes estágios apresentam, aparentemente, certa similitude com os hábitos de pessoas mal sucedidos abordados por Finkelstein (2007) e com os fatores descarriladores da carreira, asseverado por Dotlich e Cairo (2004).

Nesse sentido, Mitroff (2001) ressalta a importância das reações emocionais de empreendedores em momentos de adversidade; que na visão de Shepherd (2003) as emoções negativas, aparentemente, necessitam ser exploradas pelo indivíduo, para haver uma maior compreensão de aprender com o fracasso.

O contexto do fracasso empresarial se torna ainda mais difícil quando se trata de um negócio familiar, pois a empresa pode não ser somente a fonte de renda, como também o orgulho e a identidade da família. A perda do negócio acarreta uma reação emocional negativa no empreendedor em que os autores chamam de *luto* (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009).

Lazarus e Folkman (1994) abordam que a exploração das emoções negativas caracteriza um processo individual da interação entre as características pessoais e ambientais. Complementando este raciocínio, Hisrich et al. (2009), consideram que as emoções negativas devem ser exploradas inicialmente no seio familiar, especificamente com o cônjuge. Essa constatação parece ir ao encontro do pensamento de McClelland (1961) que fundamentou o comportamento do indivíduo empreendedor a partir de suas necessidades básicas - realização, afiliação e poder. O autor considera a afiliação como um fator motivador para o indivíduo quando o mesmo necessita de apoio emocional e de interação social capaz de contribuir para o seu fortalecimento pessoal.

RESILIÊNCIA

Os estudos e pesquisas sobre resiliência humana procuram compreender como diante das mesmas situações adversas, algumas pessoas tem uma capacidade de desenvolvimento, que aparentemente, se sobrepõe as outras (RUTTER, 2012).

Numa perspectiva histórica, a palavra resiliência vem do verbo em latim *resilire* – saltar para trás, voltar ao estado natural, ser impelido, recuar, romper, e inicialmente foi utilizada pela física e engenharia (CARMELLO, 2008). A história da resiliência iniciou-se com o cientista inglês Thomas Young que, em 1807, ao descrever seu conceito de módulo de elasticidade. No entanto, o conceito de resiliência alcançou outras áreas de conhecimento como educação, sociologia, psicologia, medicina e recentemente na administração (GROTBERG, 2003; MELILLO E OJEDA, 2005; CARMELLO, 2008). Melillo (2005) aborda que a estruturação do conceito de resiliência iniciou com Werner e Smith (1992) por meio de uma pesquisa longitudinal epistemológica social no Havaí, em que aproximadamente quinhentas crianças que viviam em condições de pobreza foram acompanhadas por mais de trinta anos.

Yunes (2006) ressalta que a maioria dos estudos sobre resiliência tem por objetivo estudar as crianças ou adolescentes, focalizando “traços e disposições pessoais” (p.78). No entanto, Masten (2011) reconhece a resiliência como um fenômeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano, e, conceitua resiliência como a capacidade de um sistema dinâmico, capaz de suportar ou recuperar os desafios que ameaçam a viabilidade de seu desenvolvimento ou a sua estabilidade.

Grotberg (2005, p.15) define resiliência como: “A capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade”. Nesse sentido, Flores (2010) corrobora a ideia de Grotberg (2005) ao considerar resiliência como obtenção de êxito apesar da adversidade, ou seja, constituir uma capacidade de usar a experiência sobre as situações adversas para projetar o futuro.

No entanto, Grotberg (2005) ressalta que considerar a resiliência como um processo não é simplesmente uma resposta à adversidade, mas a inserção da promoção de fatores, comportamentos e resultados resilientes; caracterizando a dinâmica da resiliência. Nesse sentido, a autora identifica como fatores resilientes quatro categorias diferentes: eu tenho (apoio), eu sou e eu estou (refere-se ao desenvolvimento da força intrapsíquica) e eu posso (aquisição de habilidades interpessoais e resolução de conflitos). Quanto ao comportamento resiliente, faz-se necessário identificar a adversidade e tentar selecionar o nível e o tipo de resposta, adequados em uma interação dinâmica com os fatores resilientes. Com relação à promoção de resultados resilientes, a ideia não se esgota na superação, mas em beneficiar-se

com a situação experienciada, em outras palavras, aprender com a experiência e estimar o impacto que a situação adversa propiciou sobre os outros (GROTBERG, 2005).

Para RUTTER (2012) e, SHINERa e MASTENb (2012), a resiliência caracteriza-se como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que permitem ter uma vida sadia, mesmo estando inserido num ambiente com situações adversas. Dessa maneira, a resiliência não é um atributo de nascença, ou adquirido no seu desenvolvimento, mas um processo interativo entre elas e seu meio.

Infante (2005) entende que na área de intervenção psicossocial, a resiliência tenta gerar processos que abarquem o indivíduo e seu ambiente social, auxiliando-o a superar a adversidade, adaptar-se à sociedade e obter uma melhor qualidade de vida. Essa superação e adaptação apontadas por Wolin e Wolin (1993 apud KOTLIARENCO et al., 1997, p.26), evidenciam algumas características pessoais que influenciam o comportamento resiliente do indivíduo: introspecção; independência; capacidade de se relacionar; iniciativa; humor; criatividade; moralidade; autoestima consistente.

Considerando-se o insucesso empresarial como uma adversidade na vida do indivíduo empreendedor, é possível inferir que condutas capazes de superar tal situação são necessárias para assimilar o impacto que a adversidade provoca.

Lazarus e Folkman (1984) ressaltam que a assimilação da adversidade vai depender da capacidade cognitiva e comportamental que o indivíduo apresenta administrando a situação adversa. Glassman e Hadad (2008) complementam que a avaliação cognitiva considera as emoções, neste estudo as emoções que o insucesso empresarial poderá ocasionar no indivíduo, como sendo funcionais, ou seja, a avaliação que o indivíduo faz da situação conduz a uma emoção particular, motivando a resposta adequada à situação vivenciada. Isso parece sugerir que as ligações entre a cognição e a emoção são bidirecionais, em outras palavras, as emoções podem afetar os processos cognitivos, assim como os processos cognitivos podem afetar as emoções.

Ainda, considerando o comportamento resiliente, Minello (2010) elaborou um raciocínio da influência dinâmica do comportamento resiliente sobre a resiliência que num contínuo temporal, quando existe a presença de estímulos sociais positivos, como acesso a suporte emocional, familiar ou de pessoas próximas, o comportamento resiliente se torna positivo, e o indivíduo tem condições de buscar e ampliar sua capacidade de adaptação e de recuperação. No entanto, se o indivíduo tiver a ausência de estímulos sociais positivos, sem suporte emocional, familiar ou de pessoas ao seu entorno, o comportamento resiliente se torna negativo, pois o indivíduo não tem condições de se recuperar na sua totalidade do impacto do estressor.

MÉTODO DE PESQUISA

Esse estudo adotou o método qualitativo, do tipo exploratório, baseado em pesquisa empírica. O enfoque qualitativo utiliza coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações (SAMPIERI et al., 2006). Segundo os autores, os estudos com enfoque qualitativo podem desenvolver questões e proposições antes, durante ou depois da coleta e análise dos dados. Para Collis e Hussey (2005), o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Sampieri et al. (2006) complementa ressaltando que este método consiste em compreender um fenômeno social complexo. Para Richardson et al. (2011), a abordagem qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social; sendo sua aplicação adequada a situações em que se busca compreender aspectos psicológicos relacionados ao fenômeno em estudo.

Diante disso, entende-se como coerente a adoção da abordagem qualitativa para esta pesquisa, visto que, a partir dos relatos dos entrevistados, busca-se compreender o

comportamento de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial, além disso, permite conhecer uma realidade específica como no caso das características comportamentais de empreendedores.

Com relação ao caráter exploratório, segundo Sampieri et al. (2006, p.99), estes estudos são utilizados “quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, da qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes”. Assim, estudos sobre esse assunto sustenta uma abordagem exploratória, contribuindo para a compreensão do tema a partir de conhecimentos gerados e extraídos da pesquisa empírica; o que representa uma das características desta pesquisa.

As unidades de análise foram definidas por conveniência, pois requer cuidado na escolha de indivíduos que atendam ao objetivo desse trabalho; e, devido à dificuldade de encontrar empreendedores interessados em contribuir com esta pesquisa, visto que, a adversidade do insucesso empresarial envolve sentimentos, emoções e vergonha (MINELLO, 2010). As unidades de análise foram compostas por 11 (onze) empreendedores da região central do Rio Grande do Sul, que vivenciaram o insucesso empresarial.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro de entrevista previamente elaborado. Esse roteiro é composto por uma seção de dados complementares de suporte (gênero, idade, formação e há quanto tempo montou seu empreendimento) e outras vinte e cinco perguntas, seccionadas em quatro blocos: quanto à história de vida, quanto à trajetória profissional, quanto ao processo de descontinuidade e quanto ao processo da resiliência.

A análise de dados foi feita com base na aplicação de instrumentos e técnicas, como o roteiro de entrevista e a análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) foi utilizada a partir da aplicação da análise categorial e de enunciação. Segundo a autora, no conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é a mais utilizada, em que “funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2011, p.199). A análise de enunciação, “apoia-se numa concepção da comunicação como processo e não como dado” (BARDIN, 2011, p.215).

As categorias de análise definidas a priori – insucesso empresarial; fatores resilientes; e, dinâmica da resiliência – foram definidas com base em três enfoques teóricos: fracasso empresarial de Shepherd (2003); processo da resiliência de Grotberg (2005); e, influência dinâmica do comportamento resiliente sobre a resiliência de Minello (2010).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

INSUCESSO EMPRESARIAL

O dinamismo do ambiente empresarial e a disposição para empreender resultam em empreendimentos bem-sucedidos, assim como, em um grande número de negócios malsucedidos. No entanto, os custos dos insucessos afetam não somente aspectos econômicos como também os custos pessoais, requerendo atenção pelo dano que podem causar (MRTVI et al., 2012).

Essa ideia corrobora a visão de Shepherd (2003) ao sugerir que o insucesso empresarial pode causar um sentimento de perda pessoal, particularmente doloroso, para o empreendedor (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009). Os relatos de E4 e E6 ilustram essas considerações.

“Seria como se tivesse tirado o meu filho sadio do berçário pra vender os órgãos e me apresentarem um atestado de óbito por ele ser anencéfalo, alguma coisa desse tipo. Não houve lógica na descontinuidade do meu negócio, eu tive que engolir essa

descontinuidade, em função do sistema ser muito forte, muito forte e pessoas de muito mau caráter...” (E4)

“É, isso é doloroso né, é como eu falei assim a satisfação da firma da empresa que tu cria como se fosse um filho né, e tu acredita naquilo... e de repente tu aceitar o teu fracasso ...” (E6)

Considerando as empresas familiares, os efeitos da perda de um empreendimento dessa natureza podem ser sentidos pela comunidade, mas em particular pelos próprios familiares, podendo induzir a tristeza. O tempo necessário de recuperação para que as lembranças da família sobre eventos que envolvem e conduzem à perda do negócio familiar, é quando já não gera uma resposta emocional negativa na unidade familiar (SHEPHERD, 2009). O relato de E11 ilustra o exposto.

“... foi assim, uma bomba relógio dentro da comunidade e eu tenho a certeza, aquelas pessoas que ontem torceram que isso acontecesse, hoje estão num sentimento muito grande porque a nossa comunidade lá, teve uma, uma retração em tudo que foi sentido, muito grande, porque a nossa empresa além de geradora de emprego, ela era o carro chefe de todas as...de todos os eventos, todas as, as conquistas e de todos os pedidos da comunidade... é doloroso, o quanto é difícil uma, uma atitude, uma ação dessas em, em você ser obrigado a, a fechar uma empresa que era, era uma empresa familiar né? De avô, pai e filhos, e depois ter que encerrar as atividades, isso é muito pesado e doloroso pra quem tem que passar.” (E11).

Na visão de Souza et al. (2012), as mudanças provocadas pela globalização, como por exemplo, competitividade, maior produtividade e busca de novos mercados, tem levado o ambiente empresarial a requisitar profissionais com uma qualificação que sejam mais compatíveis com as tendências mercadológicas. Para Collins (2010) lideranças com alto desempenho dentro da empresa, podem reverter uma situação de adversidade. Complementando, a quantidade, a variedade e a complexidade do ambiente empresarial tornam impossível para o empreendedor, e a qualquer pessoa, conseguir entender e atuar em todas as frentes com a mesma eficácia e eficiência (BERNARDI, 2011). Outro aspecto a ser considerado diante da situação de fracasso empresarial é a falta de experiência do empreendedor, visto que, na perspectiva de Machado e Espinha (2010), quanto menor a experiência, maior é a possibilidade de insucesso empresarial. Constata-se estes aspectos nos relatos dos entrevistados, E5 e E7.

“Nós entramos de uma maneira aí, a gente poderia tê um momento anterior quando começô os problemas, se assessorar juridicamente, a gente não fez, a gente tinha tão boa fé que a gente achava que era por esse caminho, aí nós tivemos que procurar um criminalista prá nos ajudar.” (E5)

“... então tem que te a empresa na mão, tem que te, conhecê ela, sabe como é que funciona tudo, a partir daí eu comecei a ter gente dentro do escritório, peguei pessoas prá me ajuda, na administração lá fora, peguei pessoas formadas, prá podê administrá, e eu mesmo, procurei outras coisas pra aprender também...”(E7)

McGrath (1999) sugere que tal adversidade traz consigo, embora carregada de subjetividade em função da singularidade de cada indivíduo, o processo de aprendizagem com o fracasso, visto que o mesmo pode gerar conhecimento para o empreendedor e beneficiar a sociedade por meio de sua aplicação em novos empreendimentos. Bido (2011) citando Kim (1998), compreende que a aprendizagem individual envolve um processo de mudança de convicções em que o indivíduo codifica estas mudanças nos modelos mentais, envolvendo tanto suas compreensões explícitas quanto as implícitas. Na visão de Alves (2009), a aprendizagem precisa ser entendida como um recurso a ser realocado em que a materialização das competências pode traduzir na capacidade de administrar. Os relatos de E7 e E9 corroboram o exposto.

“... talvez nessa parada aprendi a, outras coisas, né, aprendi a me organiza mais, talvez um pouco antes se eu tivesse mais organizado não aconteceria aquelas coisa no banco, se tivesse cuidado não teria passado por esse vexam...” (E7)

“... eu acho que o mais importante nesse, nesse processo aí, é que por mais que, que eu pudesse dizer que sabia ou que conhecia, mais de tudo isso, nesse processo todo foi o aprendizado, por mais que eu dissesse que eu saberia. Aprendizado...de tu saber receber uma pedrada, uma coisa e, né? Guarda a pedra...eu acho que eu aprendi muito, aprendi, eu não era assim de jeito nenhum. Jamais eu...então isso aí me deu bah, Deus o livre, me deu outro tipo de pensar, outro tipo de ser”. (E9)

Com relação ao comportamento do empreendedor diante do fracasso, Finkelstein (2007) e Seth (2008) abordam que a percepção de seus dirigentes está calcada na autoconfiança e na crença de estar imune a forças externas que o sucesso proporciona, visto que, as realizações excepcionais no passado distorcem a sua percepção da realidade atual, podendo provocar uma miopia organizacional e dificultando a adaptação da empresa às mudanças ambientais. Essa percepção distorcida da realidade na visão de Seth (2008) evidencia um comportamento autodestrutivo, que pode levar a ruína. Dotlich e Cairo (2004) apontam a arrogância como um desses comportamentos, e consideram como uma das características descarriladoras da carreira. Para Mittelstaedt (2006) o sucesso provoca a arrogância e afeta a tomada de decisão, sendo considerada como um indicador da possibilidade de fracasso. Os trechos dos relatos do E1, E2, demonstram esta característica comportamental.

“... eu acho que erros, tá, foi foi a soberba assim, a vaidade tá, ham como as coisas como eu falei a empresa, a empresa que eu comecei a comandá, ela pegou anos maravilhosos pela frente, tudo dava certo... e quem comandava era eu , então aquiilo ali me encheu muito de, eu acredito muito de vaidade, muito de soberba, né, e eu fiquei, e eu fiquei muito pouco aberto a opiniões, a conselhos, né...” (E 1)

“... acho que a principal falha foi ter sido arrogante, não ter, eu não soube reconhecer que a coisa tava afundando, acho que foi a principal aí, talvez se eu tivesse sido mais cuidadosa ou escutado mais as pessoas que eram mais velhas do que eu...” (E 2)

No que se refere aos sentimentos e emoções, Welpe et al. (2011) avaliam que as mesmas interferem na avaliação de oportunidades e influenciam a percepção de risco e preferências. Esses autores constataram que o medo não só reduz a exploração, como também diminui o impacto da avaliação positiva da oportunidade para empreender. Por outro lado, Cardon et al. (2012) afirmam que a emoção empreendedora antecede ou simultaneamente é uma consequência do processo empreendedor, pois para os autores o empreendedorismo é um processo emocional. Na visão de Minello (2010) os empreendedores que vivenciaram uma situação de adversidade nos negócios, carregam consigo uma carga emocional forte, abarrotada de vários sentimentos, sendo um deles, a vergonha. E6 e E7 demonstram o exposto.

“É a nossa ingenuidade também, a gente não em negócios não se pode agir com coração, tem que ser com a razão embora que eu sempre acho que com os empregados o interessante é tu ser bom, porque e eles te retribuem, porque, olha, o meu pessoal depois sim de que a gente estava em dificuldade, eu não posso me queixar, as pessoas ficavam até as dez hora da noite trabalhando...”(E6)

“... uma das coisas que me deixaram muito ruim é o ficar o avalista com uma coisa parada minha e ia fica com o capital que tinha, mas ficaria aquela vergonha de não podê, de, né, de impotência de não pode acertá isso... foram anos de vida perdido, bastante ano de, tu perde o, perde a vontade sabe, perde a... tu fica muito preocupado, tu fica, tu não consegue, não é que, não sei colocar as palavras assim, mas é, não tem mais graça, não tem mais tu pode até tê as coisa mas não tinha graça de, do medo, da...” (E7)

Segundo Davidoff (2010), a natureza das emoções provém de elementos subjetivos, comportamentais e fisiológicos. Os elementos subjetivos como os sentimentos e pensamentos parecem ser os aspectos mais salientes das emoções, pois a interpretação das situações vivenciadas influenciam as emoções.

FATORES RESILIENTES

Em um contexto entre a tensão do ambiente e o anseio de vencer, requer uma tomada de decisão que propicie forças no indivíduo para enfrentar a situação adversa (JOB, 2003). Estas forças foram categorizadas por Grotberg (2003, 2005) como fatores resilientes, os quais interagem dinamicamente e conduzem as condutas resilientes, requerendo mudanças em função de que as situações adversas não são estáticas (GROTBERG, 2005; HOCH e ROCCA, 2007; RUTTER, 2012).

O apoio externo é uma das forças dos fatores resiliente (HOCH e ROCCA, 2007). O indivíduo que vivencia uma situação estressante, no caso deste estudo o insucesso empresarial, ao perceber que tem apoio por meio de uma rede social composta por membros da família e/ou, vizinhos, amigos, companheiros de trabalho, dentre outros, torna-se essencial no momento da adversidade, pois sentir-se aceito incondicionalmente por uma ou mais pessoas pode proporcionar a superação das dificuldades e um suporte capaz de promover a resiliência (GROTBERG, 2003; HOCH E ROCCA, 2007; PÉREZ E MEDINA, 2011).

Uma família é um grupo de pessoas, conectadas por emoção e /ou sangue, com vivência razoável para ter desenvolvido padrões de interação e histórias que justificam e explicam esses padrões de interação, e, exerce dois papéis fundamentais como a proteção psicossocial dos membros, e a acomodação a uma cultura e sua transmissão (MINUCHIN, 2008). Os trechos dos relatos do E5, E7 e E11 ilustram o exposto.

“Ééé, a vida que a gente teve no mercado de trabalho, facilitô com que certos fornecedores viessem ao encontro da gente e acreditassem na gente, né, éé... então, empresas que não tinham participado comigo naquela empresa de fracasso, éé, facilitaram, facilitaram o crédito prá que a gente pudesse se reerguê...” (E5)

“A primeira coisa que eu faço é pagá vocês, depois eu acerto com os outros. Não, não vamo fazê assim: tu, tu nos paga o salário que nós, nós precisamos pra, assim pro dia-a-dia, né, e o, e o restante nós deixamo quando o, quando tu melhorá... hã, então isso aí é uma coisa que marca a gente e ajudô no sentido de [pausa, emoção], que essas pessoas eram amigas, né, não eram funcionários na verdade, né, mais pra amigo do que funcionários.”(E7)

“... A família pra mim foi algo assim ããhm, extraordinário... a minha esposa na hora difícil ela foi a minha escora principal para que eu tivesse força e olhasse pra frente e pensasse positivamente e que nós no futuro daríamos a volta por cima e felizmente hoje a gente reconstruiu...tem como viver de novo, né?”(E11)

A predisposição em cumprir o que se propõe e planejar o futuro, constitui outro fator resiliente, no entanto, Grotberg (2003) adverte que o futuro planejado não consiste somente alcançar objetivos, mas também estar preparado para enfrentar adversidades que podem surgir no percurso da meta. O otimismo e a confiança proporcionam que as adversidades sejam superadas com mais êxito. Uma atitude otimista é fortemente vinculada à autoestima, ao bem-estar psicológico e à saúde física e mental (BENETTI e CREPALDI, 2012). Kasen et al. (2012) complementa que a religiosidade pode proteger o indivíduo contra a depressão, visto que, parece minimizar ameaças que a adversidade carrega consigo. O relato do E4 e E6 evidenciam o exposto.

“... Eu tive que me transformar na minha mente, tive que me olhar no espelho e vê um guerreiro, não ver um fracassado, não ver um rebelde sem causa...” (E4)

“... em primeiro lugar eu sempre acho assim a fé em Deus, outra coisa tão importante quando a fé em Deus, não coloco isso nunca em segundo lugar, acho que

as duas eu coloco em primeiro lugar é o apoio mútuo assim do casal e da família, dos filhos também...” (E6)

Expressar os pensamentos e comunicar-se com as demais pessoas ao entorno, caracteriza-se como outro fator capaz de contribuir para o enfrentamento e superação das adversidades (GROTBERG, 2003), no entanto a autora adverte que o indivíduo deve buscar um vocabulário que realmente expresse seus sentimentos de maneira que o ouvinte entenda o que busca. O sentimento de sentir-se capaz de resolver conflitos muitas vezes pode vir acompanhado de ajuda profissional, pois esta ajuda encoraja a livre expressão dos sentimentos e proporciona um ambiente de acolhimento e suporte (HUFFMAN et al., 2003) . Os trechos das falas do E1 e E2 apresentam o exposto.

“... [com relação a contribuição da terapia] Eu, eu hoje acredito que sim. Hoje eu não tenho esposa, né, eu praticamente fiquei sozinho, então a minha, minha, meus interlocutores prá tratar de problemas tão sérios, tão graves, entende, eles praticamente eles não existem. Então prá mim tá sendo fundamental porque me ajuda a organizar um pouco as minhas ideias, me ajuda a me dá um pouco de rumo, né, então eu acho que isso é uma coisa muito importante que eu tô fazendo.”(E1)
“... Acompanhamento psicológico, muuuita conversa em família, muuuita conversa em família, muita gente fazendo falando positivamente que isso vai passar que é só uma fase, muuuito muito olha muuuito psicólogo, eu tenho uma amiga que é psicóloga graças a Deus né, uma amiga de uma amiga na verdade não é minha amiga íntima, então eu não to pagando tratamento porque não tratamento não é barato, mas acho que todas as pessoas devem fazer terapia, terapia é uma coisa fundamental na vida das pessoas...” (E2)

Para Newman (2003) os fatores constituem fontes interativas da resiliência e podem promover-se em separado, no entanto, diante de uma circunstância adversa, combinam entre si. Para o autor, o fator resiliente mais importante é possuir relações de apoio e afeto, dentro ou fora da família, pois possibilitam confiança e trazem consigo modelos a imitar, assim como, oferecem incentivos e segurança para promover a resiliência no indivíduo.

DINÂMICA DO COMPORTAMENTO RESILIENTE

Considerando que a resiliência não é estática (GROTBERG, 2005; MASTEN, 2011; MINELLO, 2010; RUTTER, 2012; SHINERa, R. L. e MASTENb, 2012), as influências do ambiente e do indivíduo interatuam reciprocamente permitindo o indivíduo se adaptar, apesar da adversidade, no entanto, a indagação ainda persiste no que tange às condutas resilientes, pois diante das mesmas situações adversas, como nesta pesquisa o insucesso empresarial, alguns indivíduos desenvolvem-se superando o estressor, mas, outros apresentam dificuldades de superação e sucumbem diante da adversidade e acham-se desmerecedores de viver tal situação (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA, MALVEZZI, 2008).

Rutter (2012) complementa e reconhece que há diversidade nas respostas dos indivíduos para todas as situações de adversidade e afirma que resiliência é uma inferência baseada em evidências de que alguns indivíduos tem um resultado melhor do que outros, mesmo que tenham sofrido igualáveis níveis de adversidade (RUTTER, 2012).

Yunes (2006) menciona os fatores de risco que envolve o processo da resiliência, pois estes estão relacionados a eventos negativos que podem impactar e comprometer o bem estar e desempenho social, muitas vezes, incapacitando o indivíduo em dar seguimento na rotina do dia a dia. Por outro lado, esses mesmos eventos podem proporcionar uma adaptação positiva, em que o indivíduo sinta vontade de seguir em frente e consiga reorganizar a vida sem sinal de desajuste (INFANTE, 2005, MASTEN e GEWIRTZ, 2010, MASTEN 2011).

Com base no DSM-IV (2000), o desajuste frente à situação vivenciada pressupõe um comportamento resiliente negativo, o qual desenvolve sintomas emocionais ou

comportamentais significativos em resposta a um ou mais estressores psicossociais identificáveis. Alguns estressores podem acompanhar eventos evolutivos específicos, como o fracasso em atingir objetivos profissionais. O humor depressivo, preocupação, perturbação de conduta e retraimento social são sintomas que caracterizam o desajuste do indivíduo diante da adversidade (DSM-IV, 2000). Os trechos dos relatos do E1 e E2 evidenciam o exposto.

“... eu me tornei uma pessoa insuportável de conviver, extremamente pavio curto, extremamente impaciente, né e uma pessoa muito difícil de conviver né, iiiii aquela admiração da pessoa que tá contigo tem que ter por ti, ele, isso aí acaba corroendo, né, até porque tu fracassou no lado profissional, tu fica com a tua autoestima muito baixa, né...” (E1)

“... eu fiquei um tempo ali na casa do meu pai, e praticamente trancafiada no quarto pensando na vida, depressiva, extremamente depressiva, bah era uma coisa assim terrível pensar que eu não podia mais nem fazer nada, tinha que me privar até de tomar uma coca cola, eu achava o cúmulo... mas a vergonha era a pior coisa, a PIOR COISA.... eu acho eu não me reergui totalmente, não sou uma pessoa totalmente, não sou, não me desapeguei digamos assim da vida passada...” (E2)

Por outro lado, a conduta resiliente positiva requer a interação dos fatores resilientes para que o indivíduo se sinta capaz de superar e se fortalecer diante das adversidades (NEWMAN, 2003; GROTBORG, 2003, 2005; RODRIGUEZ, 2005; MINELLO, 2010). Para Mak et al. (2011) resiliência tem um significado relacionado com cognições positivas sobre si mesmo, do mundo, e do futuro. Estudos destes autores evidenciaram que, os indivíduos que apresentavam nível de resiliência realizada com cognições positivas, relataram níveis significativamente mais elevados de satisfação com a vida e níveis mais baixos de depressão. O trecho do relato de E5, ilustra essas considerações.

“Na minha vida!!! Foi o desafio de recomeçar, porque, fracassei? Fracassei, mas eu não quis ficar no fracasso. Acho que aí foi o, o, o, o segredo né da gente ahaha, dá continuidade naquilo, naquele sonho, naquele desejo, aquele desafio que tinha como pessoa e como profissional. Não se entregá ao: foi uma derrota, né, não foi, não fiquei na derrota, né. Eu fui derrotado, mas eu me propus a, a, a entendê a busca os motivos que eu fui derrotado e não, e não, e não ficá naquilo como alguém que ééé, alguém que teria fracassado e que com o fracasso seria o fim.” (E5)

Percebe-se que as diferentes atitudes apresentadas nos trechos dos relatos dos entrevistados, refletem a dinâmica da resiliência. Almeida (2012) refere-se que as diferentes estratégias reportam-se à dicotomia aproximação/afastamento. Segundo a autora, aproximação consiste na tentativa do indivíduo tentar mudar a situação. Nesse sentido, a resiliência é dinâmica ao longo do tempo, pois muda em função das interações dos indivíduos e seus contextos. Resiliência, portanto, pode mudar à medida que a pessoa e o contexto alteram (SHINERa e MASTENb, 2012).

CONCLUSÃO

A partir da análise dos resultados apresentados, constata-se que o objetivo deste estudo – analisar os fatores associados ao comportamento resiliente de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial – foi alcançado. Isso se sustenta em função de que, após análise minuciosa de todas as entrevistas, foi possível constatar características comportamentais dos empreendedores entrevistados, bem como outros fatores que influenciam o comportamento do indivíduo na condução do empreendimento.

O insucesso empresarial afeta a economia e provoca danos pessoais para o indivíduo empreendedor, pois a descontinuidade do negócio representa uma dor equiparada a uma perda pessoal (SHEPHERD, 2003). Além disso, quando se trata de uma empresa familiar torna-se penoso principalmente para a família como também pode ser sentida pela comunidade.

Foi salientado pelos empreendedores entrevistados a importância de profissionais capacitados nas diferentes áreas que envolvem o negócio. Outro aspecto evidenciado foi à inexperiência em gestão, que pode desencadear o insucesso do negócio. Pode-se inferir que em função dessa constatação da falta de profissionais e inexperiência em gestão, os empreendedores entrevistados buscaram conhecimento, conforme apresentado no Quadro 1, o que caracteriza um comportamento resiliente positivo.

No que se refere aos resultados do presente estudo, pode-se dizer que o comportamento resiliente “reflexão”, aparentemente pode estar relacionado ao fator resiliente “capacidade de aprender”; visto que, o insucesso empresarial parece estimular a revisão de valores, proporcionar o amadurecimento do indivíduo empreendedor, e, por meio da busca dos motivos pelos quais desencadeou o fracasso empresarial, avaliar novas situações com base no aprendizado oriundo da adversidade do fracasso.

Os fatores resilientes identificados nos empreendedores entrevistados foram o apoio externo – amigos, vizinhos, funcionários, mas principalmente a família considerada como suporte para a superação –, a força interna e fé, saber como pedir ajuda, e querer recomeçar. Pode-se dizer que este fator resiliente “saber como pedir ajuda”, relaciona-se com o comportamento resiliente positivo – realização de terapia, e estar predisposto em recomeçar e se capacitar, assim como, o fator resiliente “apoio externo”, pode estar vinculado ao comportamento resiliente positivo de “querer recomeçar”, uma vez que, dentre os empreendedores entrevistados, o apoio familiar foi considerado um fator relevante para a superação.

O comportamento resiliente negativo “arrogância” foi uma característica comportamental identificada nos empreendedores entrevistados, e relaciona-se com a categoria insucesso empresarial, visto que, é uma característica que conforme a intensidade e frequência em que aparece, pode desencadear o fracasso (DOTLICH E CAIRO, 2004, SHETH, 2008, MITTELSTAEDT, 2006).

Com relação a dinâmica da resiliência, pode-se perceber que dentre os comportamentos resiliente negativo, frente a situação de insucesso empresarial, o retraimento social e ter vergonha decorrente do fracasso empresarial foram evidenciados, assim como, o convívio social e perder a vergonha foram caracterizados como comportamentos resilientes positivos. Percebe-se neste contexto a dinâmica da resiliência, pois evidencia comportamentos que implicitamente foi necessário o seu tempo de maturação, ou seja, o indivíduo quando recebe o choque do insucesso, inicialmente se isola e se retrai socialmente, mas com o tempo vai adquirindo confiança e começa a ter novamente convívio social, assim como, o comportamento “ter vergonha do fracasso empresarial”, com o tempo e possivelmente uma adaptação com relação ao choque do insucesso, muda seu comportamento e começa a conviver socialmente. Cabe salientar que estes resultados não podem ser generalizados, visto que, os resultados referem-se a um grupo específico da região central do Rio Grande do Sul.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. H. R. G. Stress, burnout and coping: um estudo realizado com psicólogos algarvios. **Revista Administração FACES Journal Belo Horizonte** · v. 11 · n. 2 · p. 131-155 · abr./jun., 2012.

ALVES, D. J. **Elaboração e aplicação do índice de posição sociométrica**. IPS.Senai-Departamento Nacional, Rio de Janeiro, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa/Portugal, 2011.

- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de psicología/Interamerican Journal of Psychology**. v.42, Num.1, 2008.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BENETTI, I.C.; CREPALDI, M. A. Resiliência revisitada: uma abordagem reflexiva para principiantes no assunto. **Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)**, ISSN: 1989-2446 <http://www.revistareid.net/revista/n7/REID7art1.pdf>, 7, Enero, p.7-30, 2012.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2011.
- BIDO, D.S.; GODOY, A.S.; FERREIRA, J.F.; KENSKI, J.M.; SCARTEZINI, V.N. **Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira**. REAd – Edição 68, v. 17, Nº 1, – p. 58-85, jan/abr, 2011.
- BRUNO A. V.; MCQUARRIE, E. F.; TORGRIMSON, C. G. The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival. **Journal of Business Venturing** 7: 291-302, 1992.
- CARDON, M. S.; FOO, M.; SHEPHERD, D.; WIKLUND, J. **Explory the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic**. 1042-2587. Baylor University, 2012.
- CARMELLO, E. **Resiliência: A transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. 3ª Ed. São Paulo: editor Gente, 2008.
- COLLINS, J. . **Como as gigantes caem: e por que algumas empresas jamais desistem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVIDOFF, L. L. **Introdução á psicologia**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. **Por que os executivos falham? Onze pecados que podem comprometer sua ascensão e como evitá-los?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DSM-IV. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- FILKEINSTEIN. **Por que executivos inteligentes falham**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- FLORES, G. A. A. **La comunicación en La Resiliencia de Los Alumnos Ingresantes a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa**, 2009. Peru, 2010.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba, 2011.
- GLASSMAN, W. E.; HADAD, M. **Psicologia: abordagens atuais**. 4 ed., Porto alegre: Artmed, 2008.
- GROTBERG, E. H. **La resiliencia en el mundo de hoy: Cómo superar las adversidades**. Editora: Gedisa. Barcelona, España, 2003.
- _____. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. **S. Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOCH, L. C.; ROCCA, S. M. **Sofrimento, resiliência e fé: implicações para as relações de cuidado.** São Leopoldo: Sinodal/EST, 2007.

HUFFMAN, K.; VERNROY, M.; VERNROY, J. **Psicologia.** São Paulo: Atlas, 2003.

INFANTE, F. **A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente.** In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

JOB, F. P. P. O sentido do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. **Tese de Doutorado.** Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

KASEN, S.; WICKRAMARATNE, P.; GAMEROFF, M. J.; WEISSMAN, M. M. Religiosity and resilience in persons at high risk for major depression. **Psychological Medicine**, Vol. 42 / Issue 03 / pp 509-519, 2012.

KOTLIARENCO, M.A.; CÁCERES, I; FONTECILLA, M. **Estado de Arte em resiliência.** CEANIN – Centro Estudios y Atención del niño y la mujer. Organización Panamericana de la salud, 1997.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping.** New York: Springer Publishing Company, 1984.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN. Cognitive Appraisal Processes. In: **Stress, appraisal, and coping.** Springer Publishing Company, New York, 1994, Chapter 2, p. 22-54, 1994.

LUTHAR, S. The construct of resilience: applications in interventions. Keynote address, **XX-XII Banff International Conference on Behavioral Sciences**, Banff, AB, Canada, 2000.

MACHADO, H.V.; ESPINHA, P.G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n 4, p.131-153, 2010.

MAK, W. W. S.; NG, I. S. W.; WONG, C. C. Y. Resilience: Enhancing Well-Being Through the Positive Cognitive Triad. **Journal of Counseling Psychology.** American Psychological Association, v. 58, No. 4, 610–617 , 2011.

MALVEZZI, S. Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. In: MACHADO, C; MELO, M.; FRANCO, V.; SANTOS, N. **Interface da Psicologia.** Universidade de Évora. Portugal, 1999.

MASTEN, A. S. Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. **Development and Psychopathology**, 23, 493–506, 2011.

MASTEN, A. S.; GEWIRTZ, A. H. Resiliencia en el Desarrollo: La Importancia de la Primera Infancia. **Enciclopedia sobre el desarrollo de la primera infancia.** University of Minnesota, EE.UU., 2010.

MCCLELLAND, D. C. **The achievement society.** Princeton, N.J.: Van Nostrand Co, 1961.

MCGRATH, R. G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **The Academy of Management Review**, vol. 24,,: p. 13-30, 1999.

MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

MELILLO, A. **Resiliência e educação.** In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

MINELLO, I. F. Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. **Tese de Doutorado** – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. 321f. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

- MINUCHIN, S. **Dominando a terapia familiar**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MITROFF, I. I. **Crisis leadership**. Executive excellence.[S.I.], v.18, n 8, p.19, aug., 2001.
- MITTELSTAEDT, R.E. **Seu próximo erro será fatal? Os equívocos que podem destruir uma organização**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MRTVI, O; SILVA, R. D.; ROCHA, R. A.; ANDREASSI, T. Análise da possibilidade de insucesso de projetos de novos empreendimentos: um estudo com dados da Kauffman Firm Survey. **Revista de Gestão de Projetos – GEP**, São Paulo, v.3, n.1, p.72-93, jan/jun, 2012.
- MURRAY, H. A. **Explorations in personality**. New York: Oxford, 1938.
- NEWMAN, R. Tras el desastre: la campaña de educación pública de APA contribuye a reconstruir la resiliência. In: **La resiliência en el mundo de hoy: Cómo superar las adversidades**. Editora: Gedisa. Barcelona, España, 2003.
- PEREIRA, H. J. Motivos de sucesso e de fracasso empresarial. In: **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Coordenação de Heitor José Pereira e Silva Aparecido dos Santos. Brasília: Ed. SEBRAE, p. 271–278, 1995.
- PÉREZ , Y. B; MEDINA, W. R. Resiliencia y afrontamiento: una visión desde la psicooncología. **12º Congreso Virtual de Psiquiatría. Interpsiquis 2011**. www.interpsiquis.com - Febrero-Marzo, 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo:Atlas, 2011.
- ROBINSON, S. Business failure rates: a look at sex and location. **Academy of Entrepreneurship Journal**; 13, 1; Entrepreneurship, pg. 45, 2007.
- RODRIGUEZ, D. H. O humor como indicador de resiliência. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.
- _____. Resiliência com um conceito dinâmico. **Development and Psychopathology**, 24 335–344, doi: 10.1017/S0954579412000028, Cambridge University Press, 2012.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.
- SCHERER, I. B. O processo da resiliência e os fatores associados ao comportamento do empreendedor diante do insucesso empresarial. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal de Santa Maria – RS, pp. 127, 2012.
- SHETH, J.N. **Os maus hábitos das boas empresas – e como fugir deles**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed. **Academy of Management Review** 28(2): 318-328, 2003.
- SHINERa, R. L.; MASTENb, A. Childhood personality as a harbinger of competence and resilience in adulthood. **Development and Psychopathology**, 24 (2012), 507–528, Cambridge University Press, 2012.
- SOUSA, J. A.; Oliveira, L. F. T. M. ; SILVA, F. S. C; NEGROMONTE, R. B.; NOBREGA, J. Fatores condicionantes de sucesso das empresas e micro empresas (PME’S) do segmento de artesanato em Natal/RN. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. Conexio. Ano 1, nº 2, 2012.
- WELPE, I. M.; SPÖRRLE , M.; GRICHNIK , D.; MICHL , T.; AUDRETSCH , D. B. Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation. **ET&P**, 1042-2587, Baylor University, 2011., DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00481.x, January, 2012.
- YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: foco no indivíduo e na família. In: D. Dell’Aglio, S. Koller e M. A. Yunes (Org.) **Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção** , pp.45-68, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.