UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO

ITALO FERNANDO MINELLO

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**

São Paulo

2010

ITALO FERNANDO MINELLO

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 apresentada ao
Departamento de Administração da Faculdade
de Economia, Contabilidade e Administração
da Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Doutor em Administração

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

São Paulo

2010

Nome: MINELLO, Italo Fernando

Título: *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 apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dra. Tania Casado (presidente da banca)

Assinatura: _____

Instituição: FEA/USP

Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

Assinatura: _____

Instituição: FEA/USP

Prof. Dr. Lindolfo de Albuquerque

Assinatura: _____

Instituição: FEA/USP

Prof. Dr. Antonio Artur de Souza

Assinatura: _____

Instituição: UFMG

Prof. Dr. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima

Assinatura: _____

Instituição: UFV

“Eu veementemente acredito que, em geral, há mais a ser aprendido com o fracasso do que há a ser aprendido com o sucesso, desde que dediquemos tempo para fazer isso.”

Henry Ford

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

AGRADECIMENTOS

Este é um momento único na vida daqueles que se aventuram na área do saber e do conhecimento, repleto de angústias e de descobertas principalmente em relação ao tamanho da nossa pequenez diante da imensidão do que representa o conhecimento.

Com certeza, muitos foram aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para que este momento se concretizasse.

Agradeço a Deus, meu mentor no caminho da vida, que não só esteve comigo em todos os momentos difíceis, mas também mostrou caminhos possíveis para transformá-los em algo rico e cheio de aprendizagem.

Aos meus pais, Italo e Sueli Minello, que sempre foram a minha inspiração. O exemplo de vocês transcende minha capacidade de traduzi-lo em palavras, sinto-me honrado em ser filho e amigo de vocês a quem amo incondicionalmente!!

Às minhas irmãs, Tatiana e Silvana, que estiveram comigo durante toda a vida. O amor de vocês me deu forças para concluir esta jornada. Também as amo incondicionalmente!!

A toda minha grande família que sempre me apoiou em todos os momentos. Sinto-me lisonjeado pelo carinho e pela amizade de vocês.

Ao meu grande amigo Macken Heyds, a quem devo muito pela contribuição para este trabalho. Agradeço profundamente seu apoio, dedicação e comprometimento comigo... Muito obrigado!! Serei eternamente grato a você!!

Aos meus amigos, Tarcísio e Cristina, pelo carinho com que me receberam em São Paulo e pelo apoio dispensado em momentos difíceis. Serei eternamente grato a vocês!! E ao meu amigo Renê e a toda Família Constantino que, de coração aberto e sempre predispostos em me acolher, foram simplesmente sensacionais comigo em todos os momentos... Muito obrigado, pessoal!!

À Profa Dra. Tania Casado, minha orientadora, que contribuiu sobremaneira para a realização deste trabalho. Agradeço profundamente por suas críticas que foram extremamente importantes para o meu desenvolvimento. Muito obrigado, Tania!!

Aos médicos psiquiatras João Francisco Pollo Gaspary e Marcos Sandro Ferreira pela participação e interesse neste estudo. Sem vocês este trabalho realmente não teria as características que tem.

Aos professores da FEA/USP, com os quais tive o privilégio de desfrutar de seus conhecimentos. O curso de doutorado desta instituição realmente está de parabéns, é de alto nível.

Aos meus colegas Paulo, Lisete, Marcos, Emílio, Ademar, Dinorá e todos os outros com quem tive a oportunidade de trabalhar, o meu mais profundo agradecimento e admiração.

Aos meus entrevistados a profunda admiração e gratidão por terem participado desta pesquisa. Sua contribuição foi inigualável para a realização deste trabalho.

A todos os profissionais da FEA/USP, pela presteza e dedicação.

SUMÁRIO

RESUMO	13
ABSTRACT	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	20
1.2 Questões de Pesquisa	20
1.3 Objetivos	20
1.4 Justificativa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Resiliência	23
Origem e Evolução Histórica do Conceito de Resiliência	24
Estudos Recentes sobre Resiliência	29
A Questão do Estresse, da Adversidade e da Adaptação Positiva	38
Fatores de Risco e Proteção	45
Comportamento Resiliente e <i>Coping</i> do Empreendedor	49
Mensuração da Resiliência e a Escala de Funcionamento Defensivo	55
2.2 Empreendedorismo	62
Origem e Evolução Histórica do Conceito do Empreendedorismo	62
Escolas do Empreendedorismo	74
Conceito de Empreendedor	76
Comportamento Empreendedor e Resiliência	79
2.3 Insucesso Empresarial	82
A Relação entre Sucesso e Insucesso	82
Conceito de Insucesso Empresarial	87
Escolas de Pensamento sobre o Insucesso Empresarial	90
Comportamento do Empreendedor Diante do Insucesso Empresarial	93
3 METODOLOGIA	98
3.1 Delineamento e Perspectiva da Pesquisa	98
3.2 Definição da Amostra	100
3.3 Coleta de Dados	103
3.4 Procedimentos de Análise	104
Utilização da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD)	104

Processo de Aplicação da EFD	106
Análise de Conteúdo e a Utilização de Quadros de Referência	114
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	120
4.1 Protocolo de Entrevistas	121
4.2 Caracterização da Amostra em Relação ao Perfil Definido para Pesquisa	130
4.3 Aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD/DSM-IV-TR)	145
Resultados Individuais da EFD (EFD/DSM-IV-TR)	147
Comportamento Dinâmico dos Níveis Defensivo e da Resiliência na Linha do Tempo da Pesquisa	200
4.4 Categorias de Análise Definidas a Priori	211
Fenômeno da Descontinuidade do Negócio	213
Estilos de Enfrentamento	217
Comportamento Resiliente	222
Aprendizagem Diante do Insucesso	228
4.5 Categorias de Análise Definidas Não a Priori	235
Estigma do Fracasso	235
Aliança ou Apoio Externo	241
Perturbação Emocional Grave	246
Aspectos Econômicos	250
5 CONCLUSÃO	253
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	266
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	269
ANEXOS	290

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Novos Enfoques da Abordagem da Resiliência	30
Tabela 2 – Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo e do Termo <i>Empreendedor</i>	65
Tabelas TE1 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E1 (TE1.1 à TE1.7)	149
Tabelas TE2 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E2 (TE2.1 à TE2.7)	153
Tabelas TE3 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E3 (TE3.1 à TE3.7)	157
Tabelas TE4 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E4 (TE4.1 à TE4.7)	161
Tabelas TE5 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E5 (TE5.1 à TE5.7)	164
Tabelas TE6 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E6 (TE6.1 à TE6.7)	168
Tabelas TE7 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E7 (TE7.1 à TE7.7)	172
Tabelas TE8 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E8 (TE8.1 à TE8.7)	176
Tabelas TE9 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E9 (TE9.1 à TE9.7)	180
Tabelas TE10 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E10 (TE10.1 à TE10.7)	184
Tabelas TE11 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E11 (TE11.1 à TE11.7)	188
Tabelas TE12 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E12 (TE12.1 à TE12.7)	192
Tabelas TE13 – Conjunto de Tabelas dos Resultados da EFD sobre E13 (TE13.1 à TE13.7)	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Influência Dinâmica do Comportamento Resiliente sobre a Resiliência	52
Figura 2 - Comportamento Resiliente e o Insucesso Empresarial	54
Figura 3 - <i>Grid</i> do Empreendedorismo	69
Figura 4 - Empreendedorismo e Desempenho Econômico	71
Figura 5 - Quadro de Referência para Definição das Categorias de Análise	117
Figura 6 - Categorias de Análise a Priori (figura apresentada duas vezes)	117 212
Figura 7 - Impacto do Insucesso, o Processo de Resiliência e o Comportamento Resiliente	256

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios de Desenvolvimento Psicossocial de Erikson	31
Quadro 2 – Medição de Adversidade	40
Quadro 3 – Medição da Adaptação Positiva	41
Quadro 4 – Medição do Processo de Resiliência	42
Quadro 5 – Pilares da Resiliência (OJEDA, 1997), os Fatores Resilientes (GROTBERG, 2005) e os Mecanismos de defesa ou Estilo de Enfrentamento EFD/DSM-IV-TR (APA, 2002)	60
Quadro 6 - Motivos de Sucesso e Fracasso do Empreendimento	85
Quadro 7 - Escolas sobre o Fracasso Empresarial	90
Quadro 8 – Alto Nível Adaptativo	108
Quadro 9 - Nível de Inibições Mentais	108
Quadro 10 - Nível de Leve Distorção da Imagem	108
Quadro 11 - Nível da Negação	109
Quadro 12 - Nível de Importante Distorção da Imagem	109
Quadro 13 - Nível da Ação	109
Quadro 14 - Nível da Desregulação Defensiva	110

Quadro 15 - Análise da Resiliência na Linha do Tempo	113
Quadro 16 - Relação entre Nível Defensivo e Níveis de Resiliência	113
Quadro 17 - Exemplo da Descrição dos Casos	115
Quadro 18 - Protocolo de Entrevistas (matriz)	116
Quadro 19 - Protocolo de Entrevistas	123
Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados	132
Quadro 21 - Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores - Antes da Descontinuidade do	201
Quadro 22 - Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência – Antes da Descontinuidade do Negócio	203
Quadro 23 - Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores - Durante a Descontinuidade do	204
Quadro 24 - Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência – Durante a Descontinuidade do Negócio	206
Quadro 25 - Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores – Depois da Descontinuidade do Negócio.	208
Quadro 26 - Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência – Depois da Descontinuidade do Negócio	210
Quadro 27 – Categoria Fenômeno da Descontinuidade do Negócio	215
Quadro 28 – Categoria Estilos de Enfrentamento	220
Quadro 29 – Categoria Comportamento Resiliente	227
Quadro 30 – Categoria Aprendizagem Diante do Insucesso	233
Quadro 31 – Categoria Estigma do Fracasso 1	235
Quadro 32 – Categoria Estigma do Fracasso 2	239
Quadro 33 – Categoria Estigma do Fracasso 3	240
Quadro 34 – Categoria Aliança ou Apoio Externo 1	242
Quadro 35 – Categoria Aliança ou Apoio Externo 2	245
Quadro 36 – Categoria Perturbação Emocional Grave	248
Quadro 37 – Categoria Aspectos Econômicos	252

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro de Entrevista	290
Anexo 2 – Regras de Aplicação da EFD de Acordo com o DSM-IV-TR (APA, 2002)	293
Anexo 3 – Organização e Comportamento Resiliente	302
Anexo 4 – Escala de Funcionamento Defensivo Organizacional	310
Anexo 5 – Currículo Lattes Médico Psiquiatra João Francisco Pollo Gaspary	314
Anexo 6 – Currículo Lattes Médico Psiquiatra Marcos Sandro Ristow Ferreira	319

RESUMO

Minello, I. F. (2010). *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, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A velocidade das transformações econômicas e tecnológicas no ambiente social e no mundo dos negócios exige do empreendedor capacidades cada vez mais adaptativas para que consiga manter a competitividade de seu negócio. O sucesso ou o fracasso empresarial estão condicionados à habilidade deste profissional em superar as adversidades que caracterizam o contexto dos negócios. A diversidade de enfoques teóricos sobre o sucesso traz diferentes perspectivas sobre a sobrevivência das empresas diante da realidade concorrencial do meio empresarial. Por outro lado, no que se refere ao insucesso ou fracasso empresarial, percebe-se uma carência de estudos sobre o assunto. No momento em que se relaciona o comportamento do empreendedor diante desse insucesso, suas características comportamentais, seus estilos de enfrentamento, sua capacidade de superar a adversidade do fracasso, maior ainda é a carência de pesquisas sobre o tema. Essa capacidade de superação evidencia o grau de resiliência do empreendedor diante do insucesso e está relacionada aos estilos de enfrentamento que o empreendedor adota. Em função disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. Para isso, treze empreendedores que vivenciaram a descontinuidade do seu negócio foram entrevistados. Os relatos permitiram um processo de análise e de comparação entre as características comportamentais dos mesmos antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. A partir das transcrições das entrevistas aplicou-se a Escala de Funcionamento Defensivo (EFD) na linha do tempo da pesquisa, antes, durante e depois da descontinuidade do negócio, o que permitiu a caracterização dos comportamentos dos empreendedores em cada momento. Juntamente com a EFD, aplicou-se a técnica de análise de conteúdos para a análise das categorias a priori e não a priori definidas para o estudo. Os resultados da pesquisa permitiram identificar aspectos comportamentais dos empreendedores entrevistados, bem como evidenciar variáveis que influenciaram diretamente na capacidade de superação e no comportamento resiliente do empreendedor diante do fracasso. Antes da descontinuidade do negócio, os estilos de enfrentamento mais utilizados indicam que eles agiram sem pensar e sem planejar, eram onipotentes, acreditavam que poderiam transpor qualquer obstáculo e se achavam melhores que os outros. Durante a descontinuidade do negócio, a ideia suicida e a identificação projetiva foram evidências significativas. Depois da descontinuidade do negócio, o comportamento dos empreendedores caracterizou-se pela utilização de estilos mais adaptativos, como a auto-observação, o humor e a afiliação. Constatou-se que a onipotência voltou a ser significativa nesse momento, o que indica similitude com as características de autoconfinança e autoestima, características de empreendedor e do comportamento resiliente, respectivamente. Constatou-se, também, que o apoio familiar ou de outras pessoas, como amigos ou colegas de trabalho, representaram um suporte relevante para a superação do insucesso empresarial. Palavras-chave: Administração – aspectos psicológicos. Comportamento resiliente. Insucesso empresarial. Empreendedor.

ABSTRACT

Minello, I. F. (2010). *Resilience and Business Failure - An exploratory study about the entrepreneurs' resilient behavior and coping styles in failure situations, more specifically in cases of business discontinuance*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Given the speed of economic and technological changes in both social and business environments, the entrepreneur has been demanded to constantly nurture adaptive abilities to keep his/her business competitive, the entrepreneurial success or failure being a function of this professional's ability to overcome adversities in the business world. Although a wide range of theoretical approaches to success have developed varied perspectives on a company's survival in the face of increased competition, a few studies have focused on the entrepreneurial failure. These few studies have not been able to properly investigate the entrepreneur's behavior that precedes failure, his/her behavioral characteristics, his/her coping styles and particularly his/her ability to overcome failure, a measure of the entrepreneur's resilience to failure and coping skills. Against this background, this dissertation aims to analyze entrepreneurs' resilient behavior and coping styles in failure situations, more specifically in cases of business discontinuance. Building on interviews with 13 entrepreneurs that have experienced business discontinuance, this study compares and contrasts these entrepreneurs' behavioral characteristics before, during and after their experience of business discontinuance. The understanding of the entrepreneurs' behavior before, during and after the episodes of business discontinuance draws both on the use of a Defensive Functioning Scale (DFS) to analyze the transcribed interviews and on the content analysis technique to examine both a priori and a posteriori categories determined for this study. The results underpin entrepreneurs' behavioral characteristics and point to variables directly influencing their coping styles and resilience to failure. Before business discontinuance, the most common coping styles are those consisting of acting without thinking and planning, being allegedly omnipotent, believing in the ability to overcome any obstacles and despising others. In the course of business discontinuance, the most common coping styles involve suicidal ideation and projective identification. Finally, the most common post-discontinuance coping styles involve the use of more adaptive styles, such as affiliation, auto-observation and humor. In this latter moment, alleged omnipotence is once again present, indicating similitude to characteristics of self-confidence and self-esteem, which are typical of entrepreneurship and resilience respectively. Additionally, family support and aid from friends and workmates reportedly play an important role in the entrepreneurs' overcoming of business failure.

Keywords: Administration - psychological aspects. Resilient behavior. Business failure. Entrepreneur.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no contexto do mundo moderno estão provocando um ambiente de grande turbulência nas empresas, o que determina um novo nível de exigência competitiva e, conseqüentemente, de novas cobranças na atuação dos executivos. Tendo em vista essa nova percepção, parece interessante salientar que, cada vez mais, as atribuições pelo sucesso ou insucesso organizacional estão nas mãos das pessoas que as dirigem e dependem da maneira como elas percebem os processos de mudança ambientais.

Na visão de Robb (2000), o mundo está passando por um período de mudança sem precedentes. O ambiente social e o de negócios são complexos, dinâmicos e turbulentos, o que repercute na forma de atuação das pessoas e das organizações, exigindo estratégias de desempenho e de adaptação, pois ações que dão certo hoje podem se tornar desvantajosas amanhã. Face a essa realidade, percebe-se a necessidade de as organizações tornarem-se capazes de viver em constante interação com o meio, onde a postura e as características do negócio necessitam de mudança constante em resposta às alterações do comportamento do mercado. Prosperar ou mesmo sobreviver nesse contexto demanda um processo de reflexão sobre o significado e a aplicação dos pressupostos básicos sobre liderança, gestão, crescimento e sobrevivência dos negócios.

De acordo com Drucker (2004), o executivo eficaz percebe a mudança como uma oportunidade, não como uma ameaça. Desenvolve uma análise sistemática de alterações dentro e fora da organização e questiona a maneira mais adequada de explorar essa mudança como uma oportunidade para a empresa. Mais especificamente, o empreendedor avalia se há oportunidades nas situações a seguir: sucesso ou fracasso inesperado da própria empresa, ou de uma concorrente no setor; diferença entre a realidade e a possibilidade em um mercado, processo, produto ou serviço; inovação em um processo, produto ou serviço, dentro ou fora da empresa, ou em seu segmento; mudanças na estrutura do setor e do mercado; situação demográfica; mudanças de mentalidades, valores, percepções, humores e significados; e tecnologia ou novos conhecimentos.

Conner (1995), citando Alfred North Whitehead, matemático e filósofo, afirma que em nível pessoal, a mudança tem se intensificado “dramaticamente” em função dos avanços intelectuais e tecnológicos e tem afetado o comportamento do indivíduo nos diferentes

papéis assumidos por ele na sociedade. O autor exemplifica essa afirmação evidenciando a frequência alarmante de casamentos, gestações, divórcios, promoções, mudanças de emprego e carreira, transferências, problemas de saúde, abuso de drogas, aposentadorias e brigas em família.

As transformações econômicas e tecnológicas recentes, segundo Malvezzi (1999), parecem ter impactado de maneira singular na identidade do indivíduo organizacional, influenciando o surgimento de novas características na forma de trabalho humano dentro das organizações. Rupturas e transições nas carreiras dos profissionais, competitividade exacerbada, exigência de velocidade no tempo de resposta dos indivíduos e das organizações face às mudanças, capacidade perceptiva aguçada frente a situações adversas, complexidade e interação da economia mundial com as ações organizacionais em seus contextos locais, pressão pelo cumprimento de metas e cronogramas são alguns dos elementos que parecem caracterizar o momento atual em que a administração da própria subjetividade constitui-se em uma competência requerida pelos indivíduos que atuam nas organizações, principalmente daqueles que as comandam.

Embora essa competência seja exigida, percebe-se que a presença de situações adversas ou estressoras pode influenciar a capacidade de avaliação dos indivíduos em três pontos distintos: o primeiro - o fato de a pessoa poder evitar ou lidar com situações de risco e ter características saudáveis ou experiências positivas; o segundo - o desenvolvimento do indivíduo; e o terceiro – o que pode ser risco para um, poderá ser fator de proteção para o outro. Evidencia-se, então, que a maneira como o indivíduo percebe a situação a sua volta, evitando ou lidando com a adversidade como uma ameaça ou como uma oportunidade de desenvolvimento, parece refletir a administração de sua própria subjetividade, caracterizando seu comportamento diante de situações adversas. No momento em que o indivíduo apresenta capacidade de autocontrole (ROTTER, 1989; FRIBORG *et al.*, 2006; KUMPFER, 1999; WERNER e SMITH, 1992), de autoestima e crença de autoeficácia (RUTTER, 1987; BANDURA, 1997), de perseverança (SCHWARTZ, 2000; WERNER, 2001) de identificação da adversidade e de suas repercussões (GROTBERG, 2005; COUTU, 2002), de estabelecer estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com a adversidade (FOLKMAN e MOSKOWITZ, 2004; LAZARUS e FOLKMAN, 1984) e de

aprendizagem diante desse processo (KOBASA, 1979; CONNOR e DAVIDSON, 2003), ele pode ser considerado resiliente.

Considera-se, então, o conceito de resiliência psicológica, o qual avalia os seguintes pontos de vista do comportamento resiliente: o do risco individual, o estressor e o seu impacto, as capacidades de recuperação, as estratégias utilizadas para superar o estressor e o resultado final dessa vivência. Assim, a resiliência é considerada aqui como um processo (GROTBERG, 2005) composto de fatores, comportamentos e resultados resilientes. E os estilos de enfrentamento ou mecanismos de defesa do indivíduo dão movimento a esse processo que se modificam ao longo da vida e determinam seu comportamento. De acordo Connor e Davidson (2003), a resiliência também tem sido descrita como uma medida da capacidade de enfrentamento da adversidade e do estresse gerado por ela.

Nesse sentido, os estilos de enfrentamento podem ser considerados como um conjunto de operações que permitem reduzir ou suprimir estímulos que possam causar desprazer, numa tentativa de manter o equilíbrio do aparelho psíquico. Contudo, existem outras variáveis que influenciam diretamente nesse processo, como a própria experiência de vida do indivíduo, seus sucessos e fracassos, os aspectos sociais com os quais interagiu (escola, família, grupos sociais, trabalho, dentre outros), sua determinação e pré-disposição na busca de seus objetivos pessoais (FADIMAN e FRAGER, 1980).

Ressalta-se, contudo, que as considerações acima são carregadas de subjetividade, inerente à singularidade de cada indivíduo. As conclusões do estudo de Lazarus e Folkman (1994) sobre os processos de avaliação cognitiva do indivíduo parecem corroborar essa ideia, no momento em que evidenciam a relevância da percepção do ser humano e de sua interação com as diferentes experiências de vida pelas quais vivencia, como no caso do insucesso empresarial. Os autores concluem que: “a percepção do indivíduo está intimamente ligada ao processo de avaliação cognitiva, assim como a situação também influencia este processo; o estresse é mais influenciado pela percepção que o indivíduo tem da situação do que pela própria situação em si; a vulnerabilidade também se refere à suscetibilidade de reagir em situações de estresse e moldada por fatores pessoais, incluindo compromissos, crenças e recursos; as pessoas mudam com o tempo e com suas experiências, dessa forma, a percepção e o comportamento também; reagimos de acordo com o que percebemos e percebemos de acordo com o que acreditamos (crenças,

valores,...), excetuando-se em situações de sobrevivência, nas quais o sistema límbico atua” (LAZARUS e FOLKMAN, 1994, p. 54).

Complementando essa perspectiva, Chanlat (1993, apud CASADO, 2002) afirma que o ser humano é um ser biopsicossocial, ou seja, biológico, psíquico e social. Cada um desses aspectos contribui para sua formação, para a sua colocação como tal e como autor e ator de sua própria história, fixando limites para o seu comportamento. Dessa forma, seus desejos, aspirações e possibilidades estão relacionados a um grau de liberdade de ação, estabelecendo aquilo que, conscientemente, pode atingir, bem como o preço que está disposto a pagar para alcançá-lo no plano social. Isso caracteriza a singularidade de sua personalidade de forma única.

Jung (1967) considera que o processo de desenvolvimento da personalidade de um indivíduo é permanente, acontece durante toda sua vida; assim, as possibilidades de desenvolvimento de cada pessoa, bem como suas diferenças, não podem ser percebidas como aspectos limitados ou explicados, exclusivamente, pelas distinções em seus traços de personalidade (CASADO, 1998).

Almeida (2007), fazendo algumas considerações sobre a teoria de Jung, comenta que as diversas formas que os indivíduos têm de perceber e avaliar o mundo parecem provocar novas estratégias para a aquisição do conhecimento, abordagem dos problemas e tomada de decisões. Os comportamentos associados a essas diferentes abordagens caracterizam os diversos estilos ou tipos de indivíduos. Segundo o autor, Jung estava interessado em entender por que, frente ao mesmo fato e mesmas situações, as pessoas têm percepções distintas e, conseqüentemente, reagem de forma diversa. As diferenças individuais de percepção vão sendo estabelecidas a partir das vivências do indivíduo ao longo de sua vida, aliadas às suas crenças, valores e concepções, de modo a cada um desenvolver, naturalmente, um jeito próprio de ver o mundo, de pensar e de reagir aos fatos e situações. À medida que a pessoa amadurece e atinge a vida adulta, essas particularidades estabelecem tendências comportamentais, preferências na forma de pensar e agir.

Além da análise individual, Casado (2002), sob o ponto de vista empresarial, afirma que as organizações estão expostas às mudanças que influenciam seu comportamento no mercado, bem como às ações e percepções das pessoas que as compõem. Isso parece

evidenciar a necessidade de se refletir sobre a maneira como o indivíduo atua no contexto organizacional. Segundo a autora, “indivíduo é sinônimo de indiviso, de algo que não pode ser dividido”, o que significa que o papel do profissional não pode ser percebido de forma isolada ou desvinculado dos seus aspectos pessoais. Ressalta-se, então, a relevância da compreensão e da integração desses aspectos para o desempenho profissional do indivíduo.

Nessa perspectiva, a percepção dos indivíduos e a administração de sua própria subjetividade, sua forma particular e pessoal de ver as coisas, bem como o impacto das adversidades sobre suas vidas, representam um desafio àqueles que trabalham nas organizações, principalmente aos empreendedores, pois necessitam adaptar-se de forma contínua às adversidades do meio ambiente, podendo ocasionar riscos à sua saúde mental e potencializar o sofrimento (BARLACH, 2005; HISRIC e PETERS, 2004, MALVEZZI, 1999; FLACH, 1991; ROBB, 2000). Esse impacto pode provocar situações adversas, como o fracasso empresarial. Contudo, pesquisas sobre fracasso empresarial ainda são poucas até o momento, contrariamente àquelas sobre sucesso empresarial. Portanto, sabe-se pouco sobre o fracasso empresarial ou sobre a capacidade do empreendedor de lidar e aprender com ele (SHEPHERD, 2003). Buscando contribuir para a reflexão sobre o tema e minimizar essa lacuna evidenciada pelo autor, o presente estudo pretende analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor diante do fracasso do seu negócio.

O insucesso empresarial, definido aqui como a descontinuidade do negócio (BRUNO, MCQUARRIE e TORGRIMSON, 1992; SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007; FLECK, 2009), pode ser considerado uma dessas adversidades, pois provoca uma mudança brusca, uma ruptura na vida do empreendedor. A forma como ele lida com essa mudança, seu comportamento diante dessa situação extrema e o que faz para superá-la, ou por quais estilos de enfrentamento ele opta, representam o foco do presente estudo. A partir disso, apresentam-se, a seguir, o problema de pesquisa, as questões de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais os fatores associados ao comportamento resiliente e aos estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio?

1.2 Questões de Pesquisa

Como os empreendedores lidam (riscos, estressores, estilos de enfrentamento, *coping* e o resultado final dessa experiência) com o insucesso da descontinuidade empresarial?

O insucesso no empreendimento pode afetar diferentemente as pessoas?

Quais as variáveis resilientes presentes em empreendedores que conseguiram superar a adversidade do insucesso empresarial?

Quais as características do insucesso empresarial que estimularam o surgimento do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento do empreendedor?

1.3 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral:

Analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral da pesquisa, objetivos específicos foram formulados:

- Identificar, na partir da perspectiva do empreendedor, as variáveis que explicam situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio.

- Verificar a existência, ou não, de comportamentos resilientes e de estilos de enfrentamento semelhantes entre os empreendedores que enfrentaram positivamente uma situação de insucesso empresarial.

- Identificar as características comportamentais dos empreendedores que mais positivamente contribuíram em uma situação de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio.

- Verificar, por meio da utilização da Escala de Funcionamento Defensivo, a resiliência e os estilos de enfrentamento em três momentos distintos do empreendedor: antes, durante e depois da descontinuidade do negócio.

1.4 Justificativa

De acordo com Fleck (2009) e Sigh, Corner e Pavlovich (2007), as pesquisas acadêmicas na área de empreendedorismo cresceram bastante nas últimas duas décadas. Os resultados já apresentados sobre o tema oferecem várias ideias, tendo porém, como foco predominante o sucesso empresarial, a capitalização adequada e a atitude dos empreendedores frente ao risco. Esse foco traz, implicitamente, uma questão intrigante e curiosa relacionada à realidade prática do mundo dos negócios, visto que ele é marcado por altas taxas de fracasso dos novos empreendimentos (GEM, 2008).

Nesse sentido uma das justificativas para o presente estudo é a existência de poucos estudos sobre o insucesso empresarial encontrados na literatura. Isto parece estar associado à complexidade do seu estudo, visto que os empreendedores que vivenciaram uma situação de descontinuidade do seu próprio negócio levam consigo uma carga emocional forte, repleta de sentimentos de insegurança, frustração, vergonha, medo e desconforto, que muitas vezes inibem ou até mesmo impedem que os casos sejam analisados com uma profundidade maior, pois não existe predisposição em falar sobre o assunto (JOB, 2003; ROBB, 2000, 2003; SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007; FLECK, 2009). Isso pôde ser percebido, de fato, na busca de empreendedores que passaram por essa situação (SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007; FLECK, 2009; FINKELSTEIN, 2004; DOTLICH, 2004; DOTLICH e CAIRO, 2003) para comporem a amostra deste trabalho.

Segundo Hodges (2001), os empreendedores são responsáveis pela formulação das estratégias-chave que farão a empresa atingir seus objetivos. Observa-se, desse modo, a importante função do empreendedor do negócio e, conseqüentemente, as suas responsabilidades para o sucesso ou fracasso (FINKELSTEIN, 2004; DOTLICH, 2004). Esses gestores, por meio de suas competências constituídas de valores próprios, ao se responsabilizarem pela estratégia organizacional, devem estar em plena sintonia com as mudanças ambientais, suas oportunidades e ameaças (DOLCI e KARAWAJCZYK, 2002 *apud* HODGES, 2001). Percebe-se, assim, a necessidade de identificação de características comportamentais que possam avaliar os riscos individuais dos empreendedores na capacidade de lidar com as adversidades do mundo dos negócios. A aplicação de uma interpretação do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento poderá contribuir nesse sentido, tendo como meta a minimização das possibilidades de insucesso por meio do conhecimento de características comportamentais utilizadas pelos empreendedores entrevistados que o vivenciaram e conseguiram superá-lo, caracterizando outra justificativa para o presente estudo.

Ainda em relação aos empreendedores, cabe salientar serem eles os principais responsáveis pelo fracasso empresarial (FINKELSTEIN, 2004; DOTLICH, 2004). As empresas, atualmente, falam muito em aprender com o fracasso, mas quando da sua ocorrência, percebe-se que ele não é facilmente assimilado. Esse aspecto caracteriza outra justificativa para o presente estudo, ou seja, como o comportamento do empreendedor diante da descontinuidade de seu negócio contribui para essa dificuldade de assimilação e quais sentimentos e emoções são envolvidos nesse processo. Percebe-se que a busca pela compreensão desse comportamento é algo interessante e estimulante para a área de comportamento organizacional. E para finalizar, a grande frequência de insucesso empresarial no mundo negócios carece de estudos direcionados a este fenômeno (GEM, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a sustentação teórica do presente estudo. Inicialmente é apresentado o tema resiliência, subdividido em: origem e evolução histórica do conceito de resiliência, estudos recentes sobre resiliência, a questão do estresse, da adversidade e da adaptação positiva, fatores de risco e proteção, comportamento resiliente e *coping* do empreendedor e mensuração da resiliência. Posteriormente, o segundo construto a ser apresentado é o empreendedorismo, dividido em: origem e evolução histórica do conceito do empreendedorismo, escolas do empreendedorismo, resiliência e comportamento empreendedor e conceito de empreendedor. E, finalmente, o insucesso empresarial, seccionado em: relação entre sucesso e insucesso, conceito de insucesso empresarial, escolas de pensamento sobre o insucesso empresarial e comportamento do empreendedor diante do insucesso Empresarial.

2.1 Resiliência

Ao longo das três últimas décadas, desenvolveram-se muitas linhas de estudo sobre resiliência. O campo das ciências sociais gerou teorias a partir da pesquisa sobre stress, introduzindo conceitos dentro da psicologia como o de fazer frente às dificuldades, identificando e descrevendo mecanismos que permitem às pessoas comportar-se ou desenvolver-se sob condições adversas (LINDSTRÖM, 2001).

Nessa perspectiva, a presente seção inicia com um breve resgate histórico sobre a origem e evolução do conceito de resiliência; na sequência apresentam-se alguns estudos recentes sobre o tema e suas tendências. Posteriormente, evidencia-se a questão do estresse, da adversidade, da adaptação positiva, dos fatores de risco e proteção e suas relações e influências sobre a resiliência, sobre o comportamento resiliente e sobre os estilos de enfrentamento do empreendedor diante do fracasso empresarial. E, finalmente, apresenta-se algumas considerações sobre a mensuração da resiliência.

Origem e Evolução Histórica do Conceito de Resiliência

A ideia de resiliência vem sendo estudada e aplicada há muito tempo pela Física e Engenharia, sendo o cientista inglês Thomas Young reconhecido como um de seus precursores. Considerando-se a etimologia da palavra resiliência, o termo resílio ou resiliens, oriundo do latim, significa retornar a um estado anterior, saltar para trás, voltar, recuar, encolher-se, romper (BARLACH, 2005; BARLACH, LIMONGI-FRANÇA e MALVEZZI, 2008; PINHEIRO, 2004).

Em 1807, considerando tensão e compressão, esse cientista introduz pela primeira vez a noção de módulo de elasticidade. “Young descrevia experimentos sobre tensão e compressão de barras, buscando a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que esta força produzia” (YUNES, 2003, p. 77). Esses experimentos foram pioneiros na concepção do termo resiliência, evidenciando a resistência de materiais. Para Silva Jr. (1972), resiliência de um material pode ser definida como a capacidade de deformação máxima que um material é capaz de armazenar sem sofrer deformações permanentes, a partir de uma tensão ou compressão externa. Em outras palavras, a resiliência refere-se à capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica ou permanente. Nos materiais, portanto, o nível de resiliência de um material pode ser obtido em laboratório por meio de medições sucessivas ou da utilização de uma fórmula matemática que relaciona tensão e deformação e fornece com precisão a resiliência dos materiais. Evidencia-se, contudo, que diferentes materiais apresentam diferentes níveis de resiliência.

Para o entendimento deste trabalho, utilizar-se-á o conceito de resiliência aplicada aos estudos psicodinâmicos, a resiliência psicológica. Contudo, na física, a resiliência dos materiais é medida por meio de fórmulas matemáticas. Mas como operar quando o material é humano? A origem deste conceito é relativamente recente quando comparado ao proveniente da física, pois começou a ser utilizada na década de 1970. Foi aplicada a primeira vez por Michael Rutter. Para Yunes (2001), a palavra resilient, na língua inglesa, remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação, atribuindo dois significados para o termo: o primeiro define-o como a habilidade de voltar rapidamente para o seu estado normal de saúde ou de espírito após ter passado por doenças, dificuldades

etc.; o segundo enfatiza a capacidade que um corpo físico possui de voltar a seu estado original depois de sofrer uma pressão ou tensão sobre si, dando a ideia de flexibilidade.

Yunes (2001) parece contribuir para o esclarecimento do questionamento acima no momento em que afirma que o estudo do fenômeno resiliência é ainda recente nas ciências sociais, pois vem sendo pesquisado há aproximadamente quarenta anos apenas, e tem seu ponto de partida na Psicologia. Segundo a autora, sua definição não é clara, tampouco precisa como na física, pois os fatores e as variáveis a serem considerados no estudo dos fenômenos humanos são complexos e múltiplos, além das dificuldades em esclarecer o que é considerado risco e adversidade, bem como adaptação e ajustamento.

Job (2003, p. 54) corrobora a afirmação de Yunes, afirmando que “não existe um acordo sobre o real conceito de resiliência e Lindström (2001), afirma que a literatura sobre resiliência é difícil de resumir pela pluralidade de conceitos, de enfoques e de nomenclaturas distintas sobre o tema. O conceito de Yunes e Szymanski (2001), apresentado acima, tem sido usado de modo descritivo e explicativo.” Como conceito descritivo, o termo vem sendo empregado como o oposto de vulnerabilidade; e como explicativo, o entendimento tem sido evidenciado como uma qualidade a ser detectada no ambiente e/ou no indivíduo (MORAES e RABINOVICH, 1996 *apud* JOB, 2003).

Sob o ponto de vista histórico, o conceito de resiliência foi introduzido na Psicologia a partir dos termos invencibilidade ou invulnerabilidade no processo de descrição do comportamento de crianças que viveram por longos períodos de tempo em situações adversas e de estresse psicológico e, mesmo nessas condições, apresentavam saúde emocional e competência nas atividades para as quais eram designadas (WERNER e SMITH, 1992; *apud*: YUNES, 2003).

A evolução do conceito de resiliência, de acordo com Rutter (1985, 1993), parece questionar o conceito de invulnerabilidade ao afirmar que este aparenta restringir a possibilidade de um indivíduo de ser influenciado pelo meio em que está inserido. A invulnerabilidade sugere uma resistência absoluta ao estresse, considerando-o como capaz de suportar o sofrimento em qualquer nível. Segundo o autor, a invulnerabilidade é apenas uma característica intrínseca ao ser humano, e a resiliência, “resistência ao estresse”, é relativa e tem como base a estrutura interna do indivíduo, suas constituições, além do

ambiente que o envolve, ou seja, o grau de resistência varia de acordo com as circunstâncias e peculiaridades que o ambiente apresenta.

Desse modo, quando se estuda a resiliência, o conceito de vulnerabilidade é considerado para definir as susceptibilidades psíquicas individuais que aumentam o efeito de estressores e não permitem que a pessoa tenha uma resposta satisfatória à situação de estresse. Estudos têm apontado que essa resistência é relativa, implicando em fatores individuais, ambientais, além de ser variável de acordo com a situação. As primeiras tentativas de abordagem do tema (GRUNSPUN, 2005) sugeriram a ideia de existirem condições inatas para resistir e ter imunidade aos estressores e não se transformar em vítimas desses.

No entanto, a partir da década de 1990, os estudos foram sendo ampliados e atualmente pensa-se que essa imunidade pode ter componentes inatos, mas que a resiliência pode ser desenvolvida na pessoa, principalmente nas crianças. Zimmerman e Arunkumar (1994) evidenciam que resiliência e invulnerabilidade não são equivalentes, pois resiliência trata de uma “habilidade de superar adversidades”, não implicando que o indivíduo saia da crise ileso, como o termo invulnerabilidade sugere.

O estudo considerado como ponto de partida para a estruturação do conceito de resiliência, de acordo com Melillo (2005), Infante (2005) e Lindström (2001), foi a pesquisa longitudinal de Werner e Smith (1992) em Kauai, Havaí. Esses pesquisadores, durante 32 anos a partir de 1955, estudaram e acompanharam aproximadamente 500 pessoas que viviam em condições de extrema pobreza, desde o período pré-natal até a fase adulta. O objetivo do estudo era a identificação dos fatores que diferenciavam os indivíduos que se adaptavam positivamente à sociedade daqueles que assumiam condutas de risco e não conseguiam sobrepor-se à adversidade.

Para Infante (2005), esse estudo representa um marco da primeira geração de estudos sobre resiliência e se caracterizava pelo interesse na descoberta de fatores protetores, suportes para a adaptação positiva de indivíduos que vivem em condições de adversidade. Nessa fase, os estudos tinham como objeto de pesquisa crianças que viviam em situações adversas e se concentravam na identificação de fatores intrínsecos, como autoestima e autonomia, que diferenciavam os que conseguiam superar as adversidades daqueles que reforçavam suas condutas de risco. Nesse sentido, Grotberg (2005) parece corroborar

afirmando que as primeiras pesquisas sobre resiliência tinham como foco principal a identificação de fatores e características de crianças que viviam em condições adversas e que apresentavam condições de superá-las, buscando distingui-las das que viviam nas mesmas condições, porém, sem capacidade de sobrepujar ou enfrentar de maneira positiva a experiência adversa.

Para Winnicott (2002), sem fazer referência explícita ao termo resiliência, diz que os bebês e as crianças pequenas precisam muito do suporte de suas famílias para se desenvolverem de forma saudável e que, quando são privadas de vida familiar pode haver sérias consequências a formação do seu caráter.

No entanto, com o passar do tempo, foi-se percebendo que havia outros aspectos que também influenciavam de forma significativa o processo da resiliência e que não eram intrínsecos ao indivíduo. A preocupação com os fatores externos ao indivíduo - como nível socioeconômico, estrutura familiar, presença de um adulto próximo - caracterizam a segunda geração dos estudos sobre resiliência. Evidencia-se, então, que o desenvolvimento histórico dos estudos da primeira geração dá-se a partir da ampliação do foco de pesquisa, que se desloca de fatores intrínsecos para fatores extrínsecos ao indivíduo que influenciam no processo de superação de adversidades. A maioria dos estudos desenvolvidos nesta fase é organizada, de acordo com Infante (2005), em três grupos de fatores resilientes e de risco, o denominado modelo triádico de resiliência: os atributos individuais, os aspectos da família e as características dos ambientes sociais a que as pessoas pertencem.

Percebe-se, contudo, que o foco das pesquisas da segunda geração de estudos sobre resiliência retoma o interesse da primeira em relação à inferência sobre quais fatores estão presentes nos indivíduos que vivem em alta pressão social e conseguem se adaptar positivamente a elas, bem como agrega estudos sobre a dinâmica e a interação entre os fatores externos ao indivíduo que compõem a base da adaptação resiliente. Luthar (2000) aparenta corroborar essa afirmação evidenciando que os objetivos centrais dos estudos sobre resiliência estão voltados para a identificação de fatores de vulnerabilidade e de proteção que possam modificar os efeitos negativos de circunstâncias adversas da vida e, a partir disso, direcionados para a identificação dos mecanismos ou processos que estão na base das associações encontradas. Para o autor, resiliência consiste no processo dinâmico em busca de uma adaptação positiva em situações de adversidade.

Grotberg (1997) acrescenta ao conceito a ideia de a resiliência ser uma capacidade humana universal, e Rutter (1999), caracteriza o termo como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam à pessoa a ter uma vida sadia, mesmo num ambiente conturbado. Esses processos seriam o resultado de uma combinação entre os atributos da criança e seu ambiente familiar, social e cultural. Do ponto de vista de Mellilo e Ojeda (2005), o ser humano não nasce resiliente e nem adquire essa competência naturalmente no desenvolvimento. Consideram que o desenvolvimento da resiliência depende da qualidade da interação entre a pessoa e os outros seres humanos que a cercam. Nesse sentido, Garcia e Maia (2004), a resiliência pode ser efetiva em uma situação e ambiente e, em outros momentos, mostrar-se deficitária. Pode ser vista como uma potencialidade momentânea que, se não utilizada ou especialmente não apoiada pelo ambiente, pode se perder. Mellilo e Ojeda (2005) salientam que se pode estar mais ou menos resiliente, de acordo com a situação que está sendo vivenciada e as condições ao redor, mesmo quando fatores de proteção forem bem estabelecidos na infância e adolescência.

A partir das considerações acima, evidencia-se que o conceito de resiliência está associado à presença de condições adversas ou de situações que potencialmente possam ser geradora de riscos. Dessa forma, ressalta-se, conforme descrevem Yunes e Szymanski (2001), três aspectos importantes: o primeiro é que a resiliência não está no fato de a pessoa evitar situações de risco e ter características saudáveis ou experiências positivas; segundo é o desenvolvimento do indivíduo, por exemplo, pressupõe-se, levando em conta a teoria de Mahler (1982 *apud* YUNES e SZYMANSKI, 2001), que uma separação prolongada da mãe em um período precoce do desenvolvimento será potencialmente mais geradora de riscos do que após os três anos de idade, quando a criança já tem a capacidade de constância objetal desenvolvida; o terceiro se refere ao fato de que devemos considerar a plasticidade do conceito, pois o que pode ser risco para um, poderá ser fator de proteção para o outro. O cuidado que se deve ter é para não visualizar uma situação de vida isolada e lhe atribuir um status de adversidade, tanto para um grupo como para uma pessoa, pois deve levar-se em conta questões psicossociais e socioculturais.

Nesse sentido, Luthar e Cushing (1999); Luthar e Cicchetti (2000); Masten (1999); Kaplan (1999), Bernard (1999), dentre outros, entendem a resiliência como um processo

dinâmico no qual o ambiente e o indivíduo interagem e influenciam-se mutuamente por meio de uma relação recíproca, contribuindo para a adaptação positiva das pessoas, apesar da adversidade. Luthar e Cicchetti (2000) parecem corroborar afirmando que a resiliência é um processo dinâmico em que os indivíduos apresentam adaptação positiva, apesar de experiências significativas de adversidade ou trauma. Esse termo não significa dizer que a resiliência representa um traço de personalidade ou um atributo do indivíduo (LUTHAR e CICCETTI, 2000; MASTEN, 1999; RUTTER, 1999), porém, na visão de Luthar e Cicchetti (2000), é um construto bidimensional que implica, ao mesmo tempo, exposição a adversidades e manifestação de resultados positivos no ajustamento. Segundo Egeland, Carlson e Sroufe (1993 *apud* JOB, 2003), a resiliência pode ser vista como uma interrelação complexa entre algumas características específicas dos indivíduos e o meio ambiente que os cerca. A partir disso, pode-se considerar que resiliência consiste no balanço entre tensão e habilidade de lutar (RUTTER, 1993; WERNER, 1984).

Estudos Recentes sobre Resiliência

Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (YUNES e SZYMANSKI, 2001, YUNES, 2001, TAVARES, 2001).

Para Grotberg (2005), resiliência consiste na capacidade humana para enfrentar e superar experiências de adversidade, saindo fortalecido ou transformado das mesmas. A autora, a partir da reflexão sobre diversas pesquisas desenvolvidas a respeito do tema, apresenta oito novos enfoques e descobertas que parecem definir o que acontece atualmente nessa área do desenvolvimento humano (TABELA 1).

Tabela 1- Novos Enfoques da Abordagem da Resiliência

Novos Enfoques sobre o Conceito de Resiliência	
1.	A resiliência está relacionada ao crescimento e desenvolvimento humanos, abrangendo diferenças etárias e de gênero;
2.	A promoção de fatores de resiliência e a conduta resiliente requerem diferentes estratégias;
3.	A resiliência e o nível socioeconômico não estão relacionados entre si;
4.	Os fatores de risco e proteção são diferentes da resiliência;
5.	A resiliência pode ser mensurada e também faz parte da saúde mental e da qualidade de vida;
6.	A valorização de ideias novas e efetivas para o desenvolvimento humano diminui as diferenças culturais quando os adultos são capazes de fazê-la;
7.	A prevenção e a promoção são alguns conceitos que podem ser relacionados à resiliência;
8.	A resiliência é um processo: existem fatores de resiliência, comportamentos resilientes e resultados resilientes.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Grotberg (2005)

Relativamente ao primeiro enfoque (GROTBERG, 2005) - A resiliência está relacionada ao crescimento e desenvolvimento humanos, abrangendo diferenças etárias e de gênero – a autora faz uma série de considerações baseadas nos resultados do Projeto Internacional de Resiliência e dos trabalhos de Ann Madsen e colaboradores, os quais identificaram o papel do desenvolvimento humano na capacidade de um indivíduo de ser resiliente.

O papel do desenvolvimento humano na capacidade de um indivíduo de ser resiliente é uma tentativa de se avaliar o grau de susceptibilidade individual em cada etapa de vida, tentando correlacionar com o seu risco de suportar o estressor. Sob essa perspectiva, resgata-se as etapas de desenvolvimento do indivíduo apresentadas por Erik Erikson e pretende-se relacioná-las às estratégias de promoção da resiliência no ciclo de vida do ser humano. Grotberg (2005) faz uma contextualização entre essas variáveis permitindo a criação de um guia que evidencia comportamentos distintos para cada fase do desenvolvimento humano. Além disso, essa contextualização parece contribuir para a identificação de novos aspectos que podem ser adotados sobre aqueles mencionados anteriormente.

Para facilitar o entendimento dessa relação, apresentam-se, de maneira sucinta, as etapas do desenvolvimento humano, de acordo com Erikson (1959, *apud* GROTBERG, 2005), descritas da seguinte forma: desenvolvimento de confiança básica; desenvolvimento de autonomia; iniciativa; sentido da indústria; e, desenvolvimento da identidade (QUADRO 1).

Quadro 1- Estágios de Desenvolvimento Psicossocial de Erikson

Estágios Psicossociais	Conflitos Básicos	Acontecimento mais Importante	Relações Significantes	Modalidades Psicossociais	Virtudes Psicossociais	Perturbações do Desenvolvimento
1ª. Idade Infantil oral/sensorial (0 a 12/18 meses)	confiança <i>versus</i> desconfiança	Alimentação	interação com a mãe promove familiaridade, consistência e continuidade, desenvolve a confiança sem eliminar a desconfiança	pegar, dar em retorno	esperança, fé	desajustamento sensorial e sentimento de fuga
2ª. Idade Criança muscular/anal (0 a 12/18 meses aos 3 anos)	autonomia <i>versus</i> dúvida e vergonha	controle das necessidades, permitindo a exploração e o controle do ambiente	pais	afirmação da vontade e da determinação	ir (ação), determinação	impulsividade e compulsividade
3ª. Idade Pré-escolar genital/locomotor (dos 3 aos 6 anos)	iniciativa <i>versus</i> culpa	independência frente aos desafios do mundo	família	ir depois, jogar, iniciativa, imaginação	fantasia e coragem	desumanidade/voluntarismo e inibição
4ª. Idade Criança em idade-escolar (dos 7 aos 12 anos)	indústria/mestria <i>versus</i> inferioridade	descoberta dos vizinhos e da escola	vizinhos e escola	completar, fazer coisas junto com outros, dedicação às regras	competência	virtuosidade específica e inércia
5ª. Idade Adolescência (dos 12 aos 18/20 anos)	identidade <i>versus</i> confusão de papéis	relações de pares	grupos de pares e modelos de papéis	Busca pela própria identidade, preocupação consigo e como é percebido pelos outros	fidelidade e lealdade	fanatismo e repúdio de si mesmo por meio de uma identidade negativa, indecisão e confusão de papéis
6ª. Idade Jovem adulto (dos 20 aos 30 anos)	intimidade <i>versus</i> isolamento	amor e amizade	parceiros e amigos	perder e achar a si mesmo em outra pessoa, intimidade relativa	amor	medo do compromisso, promiscuidade e exclusividade
7ª. Idade Meia-idade (dos 30 aos 55/60 anos)	produtividade <i>versus</i> estagnação	paternidade/maternidade família e carreira	casa e colegas de trabalho	ensinar, inventar, preocupação com o bem-estar dos outros	cuidado/preocupação	hiperprodutividade, rejeição e crises de meia-idade
8ª. Idade Maturidade/velhice (acima dos 60 anos)	integridade <i>versus</i> desespero	reflexão e aceitação de sua vida	separação da sociedade, morte de próximos	sentido biológico de certa inutilidade, preocupação com o passado	sabedoria	presunção e desdém/desespero

Fonte: ERIKSON, E. (1959).
Adaptado pelo pesquisador.

Evidenciando a relação entre as etapas do desenvolvimento humano e as estratégias de promoção da resiliência apresentada no parágrafo anterior, pode-se evidenciar que o apoio externo assume uma importância e uma necessidade para o desenvolvimento de um comportamento resiliente eficiente no decorrer da vida do indivíduo. Embora os Estágios

de Desenvolvimento Psicossocial de Erikson (1959) não estejam ligados diretamente ao objeto de estudo do presente trabalho, o seu entendimento pode contribuir para a compreensão do comportamento resiliente do empreendedor. Isto porque a busca por conflitos básicos, acontecimentos mais importantes, relações significantes, modalidades e virtudes psicossociais e perturbações do desenvolvimento nos diferentes estágios do desenvolvimento psicossocial do ser humano são a base da compreensão do risco individual em pesquisas que pretendem avaliar resiliência. Nesse sentido, na visão de Connor e Zhang (2006), a resiliência varia de acordo com o contexto, tempo, idade, gênero, origem e cultural, e é modificável.

Outra questão que parece ser relevante é a percepção de que vários aspectos psicológicos ao longo da vida do indivíduo vão se modificando e afetam seu comportamento e sua percepção de maneira distinta. Essas mudanças, aparentemente, podem estimular ou não o surgimento de um comportamento resiliente capaz de gerar condições de enfrentamento e superação diante de situações adversas, como no caso do insucesso empresarial. Dessa forma, relaciona-se, no capítulo de análise dos resultados, as etapas do desenvolvimento psicossocial de Erikson (1959) com a fase da vida em que os entrevistados se encontram, buscando evidenciar similitudes comportamentais.

No que diz respeito à diferença de gênero, ambos os sexos apresentam, de acordo com Grotberg (2005), frequências semelhantes de condutas resilientes, porém, os homens tendem a ser mais pragmáticos, e as mulheres, a apresentar mais habilidades interpessoais e força interna, considerando-se diferentes fases da vida. Focar-se nas etapas do desenvolvimento humano como base de orientação para a promoção da resiliência do indivíduo aparenta contribuir para o entendimento de que as diferentes expectativas, medos e inseguranças pertinentes a cada fase da vida de um empreendedor podem afetar seu comportamento diante do fracasso empresarial. Em função disso, o presente estudo faz uso de uma metodologia de pesquisa calcada em quadros de referência distintos para a análise dos dados a serem coletados: o primeiro enfatiza o contexto, as condições causais, o fenômeno, as estratégias de enfrentamento, as condições intervenientes e as consequências (GLASSER e STRAUSS, 1967) analisadas em relação ao insucesso empresarial; o segundo quadro de referência adotado tem como ênfase a descrição dos casos estudados a partir da especificação do entrevistado - idade/sexo, etnia, experiência de fracasso no

empreendimento e duração do empreendimento (SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007), adaptado pelo pesquisador e denominado de protocolo de entrevistas. E o terceiro, está relacionado à aplicação da escala de funcionamento defensivo (EFD) em cada entrevista, a partir dos relatos dos entrevistados, como o objetivo de coletar os estilos de enfrentamentos predominantes e relacioná-los com o comportamento resiliente. Esses quadros serão apresentados no capítulo de metodologia do presente estudo.

O segundo enfoque apresentado por Grotberg (2005), resultante de sua reflexão sobre diversas pesquisas desenvolvidas sobre o tema resiliência - a promoção de fatores de resiliência e a conduta resiliente requerem diferentes estratégias – é relacionado às condutas de resiliência. Essas condutas requerem fatores resilientes, os quais foram organizados pela autora em quatro categorias distintas:

- “eu tenho” (apoio, confiança, limites, exemplos de conduta, estímulo ao auto-desenvolvimento de pessoas próximas);
- “eu sou” (respeitado e querido por outros, feliz por fazer algo bom e mostrar afeto pelos outros);
- “eu estou” (disposto a assumir as responsabilidades pelos meus atos, certo de que tudo sairá bem); e,
- “eu posso” (falar sobre meus medos e inquietudes, procurar solução para problemas, controlar meus impulsos para não fazer algo errado, esperar o momento certo para falar com alguém, procurar ajuda quando necessário).

Como as condutas resilientes pressupõem a presença e a interação desses fatores, faz-se necessário evidenciar que as situações de adversidade não são estáticas, pelo contrário, são dinâmicas e provocam mudanças nas ações dos indivíduos, o que parece exigir que os fatores de resiliência também se alterem nas diferentes etapas do desenvolvimento humano. A conduta resiliente demanda preparação, vivência e aprendizado com as experiências adversas, como doença, desastres ecológicos, insucesso profissional, dentre outros.

O terceiro enfoque descoberto por Grotberg (2005) a partir da reflexão sobre diversas pesquisas sobre resiliência - a resiliência e o nível socioeconômico não estão relacionados

entre si – surgiu por meio de um estudo realizado pela autora em 1999, em 27 lugares de 22 países, que demonstrou não haver conexão direta entre o nível socioeconômico e a resiliência. A pobreza é uma condição que dificulta o desenvolvimento humano, mas não impede o desenvolvimento resiliente. Vsillant e Davis (2000) parecem corroborar a conclusão de Grotberg (2005), ao apresentarem uma evidência longitudinal em sua pesquisa, explicitando a inexistência de relação entre inteligência e resiliência e/ou classe social e resiliência.

O quarto enfoque de Grotberg (2005) - os fatores de risco e proteção são diferentes da resiliência – enfatiza a diferença conceitual entre fatores resilientes, de risco e de proteção. Com esta nova abordagem, aspectos antes diretamente relacionados ao conceito de resiliência são divididos. Sendo assim, os fatores de risco são aqueles que podem levar o indivíduo a uma situação adversa ou de perigo e os de proteção são os que funcionam para neutralizar ou minimizar os riscos. Na visão de Luthar e Cicchetti (2000), fatores protetores são aqueles que modificam os efeitos do risco em um sentido positivo. Os exemplos incluem um centro interno de controle ou ter um relacionamento positivo com pelo menos um adulto. Fatores de vulnerabilidade e de proteção podem derivar-se de múltiplos níveis de influência: a comunidade, a família e o individual (CICCHETTI e ABER, 1986; CICCHETTI e LYNCH, 1993; LUTHAR e ZIGLER, 1991; MASTEN, BEST e GARMEZY, 1990).

O quinto enfoque evidenciado por Grotberg (2005) - a resiliência pode ser mensurada e também faz parte da saúde mental e da qualidade de vida – refere-se ao reconhecimento da resiliência como aporte à promoção e à manutenção da saúde mental do ser humano. Em função do papel da resiliência ser considerado como o desenvolvimento da capacidade humana de enfrentar, vencer e sair fortalecido e transformado de situações adversas, o fato da superação dessas experiências parece já representar um fortalecimento do indivíduo, o que, na visão da autora, “necessariamente afeta a saúde mental” (GOTBERG, 2005, p. 18), contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do ser humano. Com relação à capacidade de medição da resiliência, o estudo internacional da resiliência (GOTBERG, 1999) aparenta ter influenciado de maneira significativa para uma mudança na medição da resiliência por meio da formalização de estudos prévios.

O sexto enfoque ressaltado por Grotberg (2005) a partir de sua reflexão sobre diversas pesquisas desenvolvidas sobre o tema resiliência - a valorização de ideias novas e efetivas para o desenvolvimento humano diminui as diferenças culturais, quando os adultos são capazes para fazê-la – evidencia a influência das diferenças culturais para o processo da resiliência. Segundo a autora, as diferenças culturais percebidas no projeto internacional de resiliência mostraram que os diferentes países participantes do projeto possuem um conjunto comum de fatores resilientes para promover a resiliência em suas crianças. Dentre as diferenças culturais registradas, pode-se evidenciar o grau de controle ou autonomia dado às crianças; tipo e motivo de castigo aplicado; a idade percebida como adequada, dentro de cada cultura, para a criança resolver seus próprios problemas; o grau de apoio e amor oferecido em situações adversas. Os resultados evidenciaram que algumas culturas acreditavam mais na fé do que na resolução de problemas, outras apresentavam maior preocupação com o castigo e culpa, e outras ainda, com disciplina e reconciliação.

A sétima descoberta por Grotberg (2005) - a prevenção e a promoção são alguns conceitos que podem ser relacionados à resiliência – mostra que prevenção e promoção são diferentes conceitos em relação à resiliência. O modelo preventivo está centrado na prevenção de doenças e até da violência, uso de drogas, doenças sexualmente transmissíveis, gravidez na adolescência e abuso infantil. O modelo de promoção, por sua vez, está comprometido com o desenvolvimento do potencial e do bem-estar das pessoas em risco e não apenas com a prevenção de problemas de saúde. Dessa forma, percebe-se que, aparentemente, o modelo de promoção é mais consistente ou adequado ao processo da resiliência em função de que estimula a construção de fatores de resiliência, podendo gerar um comprometimento com o comportamento resiliente e com a obtenção de resultados positivos.

E, finalmente, a oitava descoberta Grotberg (2005) - a resiliência é um processo: existem fatores de resiliência, comportamentos resilientes e resultados resilientes – enfatiza que a resiliência é, de fato, um processo e não apenas uma resposta à adversidade, compreendendo três aspectos:

- Promoção de fatores resilientes – representa o primeiro passo no processo da resiliência. Esses fatores (“eu tenho”; “eu sou”; “eu estou”; e “eu posso”) estão

ligados ao crescimento e ao desenvolvimento humanos, incluindo diferenças de idade e gênero (TAVARES, 2001).

- Compromisso com o comportamento resiliente – para que esta conduta se efetive faz-se necessária a definição dos seguintes passos:
 - Identificar a adversidade – pressupõe a definição das causas e riscos dos problemas;
 - Selecionar o nível e o tipo de resposta adequados – uma limitada exposição à adversidade; um planejamento para enfrentar a adversidade pressupõe a existência de tempo; uma resposta discutida sobre como enfrentar a adversidade exige falar sobre os problemas ou representar o que se vai fazer; e uma resposta imediata requer uma ação imediata.
- Avaliação dos resultados de resiliência – considerando-se o próprio objetivo da resiliência – ajudar a enfrentar adversidades e beneficiar-se dessas experiências – a autora apresenta alguns desses benefícios:
 - Aprender com a experiência – cada experiência traz consigo sucessos e fracassos. Os sucessos estimulam a confiança para próximas experiências e os fracassos necessitam de reflexão para corrigi-los;
 - Estimar o impacto sobre outros – o comportamento resiliente favorece a consecução de resultados positivos; um dos fatores de resiliência é o respeito pelos outros e por si mesmo;
 - Reconhecer um crescimento do sentido de bem-estar e melhoria da qualidade de vida – para o alcance desses resultados faz-se necessária saúde mental e emocional. Algumas pessoas são transformadas por uma experiência de adversidade.

A partir da análise de diferentes estudos sobre resiliência, tendo como foco crianças e adolescentes nascidos em meio à pobreza, Ojeda (1997) apresenta alguns atributos que aparecem com frequência nas crianças e adolescentes considerados resilientes. Esses

atributos foram denominados pelo autor como os pilares da resiliência. Dentre eles pode-se destacar:

- Introspecção – característica de um indivíduo de questionar a si mesmo e obter uma resposta honesta;
- Independência – capacidade de manter distância emocional e física entre si mesmo e o meio adverso (que apresenta adversidade), sem cair no isolamento;
- Capacidade de relacionar-se – habilidade para formar laços afetivos e intimidade com outras pessoas, equilibrando a necessidade de afeto por meio do relacionamento com outros;
- Iniciativa – gosto pelo desafio, colocando-se à prova em tarefas cada vez mais exigentes;
- Humor – tratar de maneira cômica sua própria tragédia;
- Criatividade – capacidade de inovar, de criar ordem, beleza e finalidade, a partir do caos e da desordem;
- Moralidade – comprometer-se com valores e desejo pessoal de bem-estar para todas as pessoas;
- Autoestima consciente – fruto do cuidado afetivo por parte de um adulto importante.

Grunspun (2005) acrescenta, ainda, aos atributos apresentados por Ojeda (1997) o propósito de confiança no futuro, referindo que a criança resiliente tem aspirações educacionais elevadas, é persistente, esforçada, otimista e percebe o futuro como oportunidade e sucesso.

Contudo, evidencia-se a relevância de se considerar nos estudos sobre resiliência o fato de que a mesma está relacionada com a adversidade como geradora do estresse e a adaptação positiva como uma tentativa do indivíduo em desenvolver estilos de enfrentamento capazes de superar tal situação. Vários autores, como Rodríguez (2005),

Lazarus e Folkman (1994), Yunes e Szymanski (2001), Luthar e Cicchetti (2000), argumentam sobre essa relação.

A Questão do Estresse, da Adversidade e da Adaptação Positiva

Lazarus e Folkman (1994) afirmam que, embora certas demandas e pressões do meio produzam estresse em um número significativo de pessoas, as diferenças de grupo e individuais no grau e no tipo de reação parecem ser evidentes. As pessoas, assim como os grupos, diferem quanto às suas sensibilidades e vulnerabilidades em relação a certos eventos específicos, bem como em suas interpretações e reações diante de situações adversas, como por exemplo, em uma situação de insucesso empresarial.

Yunes e Szymanski (2001), referenciando Lazarus e Folkman (1994), evidenciam o estresse como uma relação particular entre o sujeito e o meio, visto pela pessoa como um excedente aos recursos que ela dispõe, colocando o seu bem estar em perigo. Subjetivamente, a condição de estressor está intimamente relacionada à percepção que a pessoa tem da situação, da sua interpretação do evento potencialmente gerador de estresse. O que pode ser percebido por uma pessoa como um perigo, pode ser visto por outra como um desafio. Dessa forma, a maneira como as pessoas percebem e reagem a situações adversas parece evidenciar a capacidade de resiliência das mesmas, ou seja, se a pessoa for frágil, ficará mais vulnerável; se for mais forte e aprender com a experiência, mais resiliente será. Percebe-se, então, a relação entre a adversidade, o estresse gerado por ela e a resiliência.

Yunes e Szymanski (2001) enfatizam que os fatores de risco, como o estresse, necessitam ser refletidos e percebidos como um processo e não como uma variável em si, relacionado-o com situações de adversidade - caracterizadas como eventos negativos de vida – eles podem aumentar a possibilidade de um indivíduo desenvolver problemas físicos, sociais e/ou emocionais. Essas situações adversas podem ter diferentes origens como: 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,

como uma situação de insucesso profissional na vida de um empreendedor que vivencie a sucumbência de seu negócio.

Yunes (2001) corrobora essa ideia evidenciando a necessidade de uma análise dos processos ou mecanismos de risco, considerando-a fundamental para o dimensionamento da diversidade de respostas que se pode observar. Ressalta a autora que, no caso de riscos psicossociais ou riscos socioculturais, não se pode focar isoladamente um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade, tanto no caso de um indivíduo como no de um grupo. Percebê-los de maneira isolada seria uma forma inadequada de abordar a questão. Essa perspectiva pode ser considerada como um questionamento, uma ponderação ou uma complementação conceitual da autora sobre a análise e a influência dos fatores de risco e proteção, como a adaptação positiva, no estudo da resiliência.

No que se refere ao estudo da resiliência, os termos estresse, risco e adversidade são mencionados frequentemente. Há certa dificuldade em distingui-los, uma vez que os três se referem a experiências negativas. Entretanto, para a maioria dos autores estudados, o estresse parece referir-se a condições temporárias ou transitórias ligadas a eventos de vida, os quais sobrecarregam ou excedem os recursos da pessoa. Risco refere-se a eventos negativos que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o sujeito apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais. E ambos, estresse e risco, representam adversidades na vida do indivíduo.

Segundo Lazarus e Lazarus (1994), a origem do conceito de estresse surgiu no sentido de aflição e adversidade; dessa forma, não existe resiliência sem que tenha ocorrido uma situação de estresse para promovê-la. Para Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 32 e 33), o estresse pode ser percebido como processo e como estado. “O *stress* como processo é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista. O *stress* como estado é o resultado positivo (*eutress*) ou negativo (*distress*) da tensão realizada pela pessoa”. Esse enfoque parece corroborar a compreensão das diferenças comportamentais dos indivíduos frente a situações adversas; quando o ser humano percebe resultados positivos após estas situações, seu comportamento provavelmente poderá ser diferente de quando os resultados são percebidos somente de forma negativa.

Nessa perspectiva, a resiliência pode ser considerada como um construto bidimensional que implica, ao mesmo tempo, exposição a adversidades e manifestação de resultados positivos no ajustamento (LUTHAR e CICCETTI, 2000). Para uma melhor compreensão do processo da resiliência, percebe-se a necessidade de definição dos dois construtos presentes em seu conceito: adversidade e adaptação positiva. Com relação à adversidade, considerada como risco, abrange tipicamente circunstâncias negativas da vida associadas a dificuldades de ajustamento. Para Infante (2005), o termo adversidade, também utilizado como sinônimo de risco, pode ser evidenciado como um conjunto de vários fatores de risco – como viver na pobreza, ou uma situação ou momento de vida específica, como a morte de um familiar ou como o insucesso empresarial -, podendo ser medido por instrumentos de medição, ou de maneira subjetiva, pela percepção de cada indivíduo.

Na visão de Infante (2005), a medição de adversidade ou risco, a partir dos estudos empíricos sobre resiliência, pode ser feita de maneiras distintas, apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Medição de Adversidade

Medição de Adversidade	Caracterização do método	Instrumento de mensuração	Problema do método	Necessidade para utilização do método
Medição de risco por meio de múltiplos fatores	caracterizado pela mensuração de diferentes fatores em um só instrumento	escala de eventos negativos de vida	validação – coerência entre instrumento e percepção do indivíduo sobre o que é evento negativo	validar o instrumento por meio da associação entre o risco que mede e o resultado esperado
Situações de vida específicas	natureza do risco determinada pelo que a sociedade, os indivíduos ou os pesquisadores consideram uma situação de vida estressante	relatos de situações de vida específicas	dificuldade de discriminar os fatores que têm direta relação com o risco (fatores proximais) daqueles que ficam entre o risco e o resultado esperado (fatores distais)	separar as causas ligadas diretamente ao de suas consequências
Constelação de múltiplos fatores	reflete as complexidades do mundo real por meio de uma análise conjunta da interação entre fatores sociais - em níveis distintos -, individuais e seus reflexos no desenvolvimento humano e na superação de adversidades	mapeamento das fontes de adversidade e sua respectiva pontuação	dificuldade de determinar se as adversidades consideradas no estudo representam uma fonte real na vida das pessoas que estão sendo estudadas	definir o que constitui adversidade para os indivíduos do estudo sobre a base de crenças e valores da comunidade

Fonte: INFANTE, F. (2005)

Adaptado pelo pesquisador.

Segundo Rodríguez (2005), a adversidade estimula e propicia o surgimento de estratégias ou estilos de enfrentamento capazes de promover a adaptação positiva do indivíduo diante de situações adversas. Nesse sentido, essa adaptação positiva é geralmente definida em termos de competência para manifestar comportamento social ou sucesso em tarefas que envolvem o desenvolvimento a partir de experiências adversas anteriores (LUTHAR e CICCETTI, 2000). Para Masten e Reed (2005), evidenciando a relação da adaptação positiva e da resiliência no campo da psicologia, afirmam que a resiliência é vista como uma força que pode ajudar na adaptação positiva das pessoas diante das adversidades da vida.

Na visão de Infante (2005), a adaptação positiva pode ser considerada no momento em que o indivíduo consegue alcançar expectativas sociais, sobrepondo-se à adversidade e desenvolvendo-se a partir dela, ou quando não há sinais de desajuste do indivíduo. Nestes casos, se a adaptação positiva ocorre, mesmo com a exposição do indivíduo à adversidade, pode-se considerar uma adaptação resiliente. Para a autora, a medição da adaptação positiva é similar às estratégias descritas para a medição de adversidade que, segundo Luthar e Cushing (1999), pode ser feita de maneiras distintas, apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Medição da Adaptação Positiva

Medição da Adaptação Positiva	Caracterização do método	Instrumento de mensuração	Problema do método	Necessidade para utilização do método
Adaptação segundo fatores múltiplos	a medição é feita com base na obtenção de metas, de acordo com a etapa do desenvolvimento da pessoa	perguntas para professores, pais e amigos, além de teste específico para medir a conduta que determinará a adaptação positiva	a definição de adaptação positiva varia de acordo com cada comunidade	relacionar a definição de adaptação positiva com a definição de risco em cada comunidade
Ausência de desajustes	utilizado em pesquisas de resiliência em pessoas com sério risco de psicopatologias	questionários clínicos para a identificação de desordens psiquiátricas	restrito aos casos de extremo risco, em geral, pertencentes à área clínica	profissional devidamente habilitado para a condução da medição
Constelação de adaptação	a medição se baseia em diferentes condutas ou tipos de adaptação	provas e escalas oriundas de um modelo teórico, além de opiniões de outras pessoas que interagem com o indivíduo pesquisado	índices de mensuração escolhidos a partir de modelo teórico baseado em teorias do desenvolvimento humano	conhecimento de teorias do desenvolvimento humano

Fonte: LUTHAR e CUSHING (1999) *apud* INFANTE, F. (2005)

Adaptado pelo pesquisador.

Com base nas tabelas apresentadas acima, pode-se perceber que o processo de resiliência apresenta também a possibilidade de medição. De acordo com Infante (2005), relacionando os estudos de Luthar e Cushing (1999) e Masten (2001), a medição do processo de resiliência evidencia a análise conjunta entre adversidade e adaptação positiva. Historicamente, esse processo é medido de duas maneiras distintas, a partir de seu foco de análise: foco nas variáveis específicas que envolvem o processo e, foco no indivíduo e sua história ao longo de seu desenvolvimento. O quadro 4 apresenta os dois modelos.

Quadro 4 - Medição do Processo de Resiliência

Medição do Processo de Resiliência	Caracterização do método	Instrumento de mensuração	Problema do método	Necessidade para utilização do método
Modelo baseado em variáveis	baseia-se em uma análise estatística das conexões entre as variáveis de risco ou adversidade, os resultados esperados e os fatores protetores	escolha de um marco conceitual que sustente as interações entre as variáveis	conhecimento teórico necessário para escolher o marco teórico adequado	definir as conexões esperadas entre situações de estresse e atributos particulares de adaptação positiva
Modelo baseado em indivíduos	busca comparar indivíduos ao longo do tempo	percepção do pesquisador para captar as interações dos fatores que ocorrem naturalmente e elaborar hipóteses sobre as causas da diferença no resultado da adaptação	o processo perceptivo pode gerar viés, dificultando a reprodução do processo de forma artificial para a promoção da resiliência – evitar interação entre pesquisador e pesquisado	necessidade de se conhecer os processos de adaptação que ocorrem naturalmente ao longo da vida do pesquisado

Fonte: LUTHAR e CUSHING (1999); MASTEN (2001) *apud* INFANTE, F. (2005)
Adaptado pelo pesquisador.

No entanto, Yunes (2001) levanta um questionamento a respeito de alguns estudos realizados sobre o tema que buscam somente a mensuração e indaga se a resiliência poderia ser mensurada, assim como a inteligência, a autoestima, a autoeficácia. Pode-se perceber uma preocupação conceitual e prática em relação à discussão sobre o tema: “Segundo a grande maioria dos autores que vêm pesquisando o assunto, resiliência refere-se aos aspectos “positivos” do indivíduo que possibilitam que ele supere situações de crise e adversidade. E quem é que define a positividade?” (YUNES, 2001, p. 3).

Segundo Luthar e Cushing (1999) e Masten (2001), o modo de identificação do processo da resiliência se dá por meio da conexão teórica e metodológica que se estabelece entre a situação estressora ou adversidade e a adaptação positiva. A utilização de entrevistas com pessoas envolvidas nas situações pesquisadas – como o comportamento resiliente e estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, no caso do presente estudo - pode ser usada isoladamente ou através da combinação de todos os métodos apresentados. Em função da singularidade do comportamento humano diante de situações adversas que fazem as pessoas reagirem de maneira distinta umas das outras, aparenta ser coerente analisar como esse processo se dá (YUNES e SZYMANSKI, 2001). Nessa perspectiva, parece adequado resgatar algumas considerações sobre a avaliação cognitiva que os indivíduos têm diante das situações e momentos pelos quais passam. Para Lazarus e Folkman (1994), mesmo que certas condições, situações e/ou pressões do meio ambiente produzam estresse em uma grande parte das pessoas, as diferenças dos grupos e dos indivíduos em relação ao grau e ao tipo de reação são sempre evidentes.

As pessoas e os grupos diferem quanto às suas sensibilidades e vulnerabilidades diante de certos tipos de eventos, bem como em suas interpretações e reações. Isso parece significar que, sob condições comparáveis, por exemplo, uma pessoa pode reagir com raiva, outra com depressão e outra com ansiedade ou culpa; outros ainda podem se sentir desafiados e não ameaçados. Lazarus e Folkman (1994) enfatizam que, para entender as variações comportamentais de indivíduos em condições comparáveis, é necessário considerar os processos cognitivos que interferem na situação e na reação, bem como os fatores que afetam a natureza dessa mediação. Caso não se leve em conta esses processos, o entendimento da variação comportamental do ser humano, sob condições externas comparáveis, torna-se muito mais complexo de ser compreendido.

No entanto, ainda com base nos autores acima, percebe-se uma contraposição, sustentada pelos positivistas, que afirmam surgirem diferenças individuais porque os ambientes humanos são sempre diversos, não ocorrendo tais diferenças, necessariamente, em função das características pessoais. Para Strack e Coyne (1983, *apud* LAZARUS e FOLKMAN, 1994) e Coyne e Gotlib (1983, *apud* LAZARUS e FOLKMAN, 1994), a depressão afetiva parece não ter condições de ser inteiramente explicável pela tendência das pessoas, em estado depressivo, de fazerem suposições e/ou inferências cognitivamente

desapropriadas ou depreciativas sobre si mesmas e de distorcerem a realidade com base em sua percepção sobre ela. Isso significa que, de certa forma, elas estão respondendo de maneira precisa ao seu ambiente social. Os autores exemplificam essa ideia afirmando que as pessoas que se encontram deprimidas podem gerar sentimentos de angústia em outras, tornando-se assim possíveis deflagradoras de situações desconfortáveis. Dessa forma, parece coerente estar a percepção das pessoas deprimidas adequada no que se refere ao fato de que os outros as estão rejeitando. Os autores concluem que algumas das diferenças individuais podem ser resultados das diferenças reais de ambiente, ressaltando, porém, que a situação psicológica do indivíduo frente a esse ambiente também se faz relevante, sendo a mesma considerada como resultante da interação dos fatores pessoais e do ambiente.

Complementado a ideia da importância dos processos de avaliação cognitiva, Lazarus e Folkman (1994) afirmam que outro aspecto relevante para o entendimento desses processos é a necessidade das pessoas em distinguir as situações benignas das perigosas ou adversas, para conseguirem sobreviver e prosperar. Percebe-se, no entanto, ser essa diferenciação frequentemente sutil, complexa e abstrata, gerando uma dependência de um sistema cognitivo eficiente e versátil que vem sendo desenvolvido pela própria natureza e evolução do ser humano e fortificado pelo processo de aprendizagem sobre o mundo e sobre o próprio indivíduo por meio de experiências vivenciadas. Nesse sentido, a avaliação cognitiva do indivíduo parece refletir a forma de relacionamento, caracterizada por sua instabilidade, que acontece entre uma pessoa com suas peculiaridades – valores, comprometimentos, estilos de percepção e de pensamento – e um ambiente repleto de singularidades que necessitam ser previstas e interpretadas.

Constata-se, então, que a avaliação cognitiva é inerente ao ser humano e acontece durante toda sua vida, independentemente da sua vontade. O indivíduo, ao perceber determinada situação em seu ambiente, reage de acordo com sua significância para o seu bem-estar. Segundo os autores acima, a avaliação cognitiva pode ser distinguida basicamente em primária e secundária. Essa terminologia, porém, não caracteriza nível de importância (uma mais importante que a outra) ou de precedência (uma surge antes que a outra no tempo). A primária pode ser identificada como “Estou em apuros ou sendo beneficiado, agora ou no futuro, e de que modo?”; e a secundária, “E se nada pode ser feito com relação a isto?” (LAZARUS e FOLKMAN, 1994, p. 31).

As avaliações primárias são divididas em três tipos: irrelevante, positivo-benigna e estressante. A irrelevante caracteriza-se quando a situação que se apresenta no ambiente não traz qualquer implicação para o bem estar do indivíduo. A positivo-benigna, quando o ambiente apresenta uma situação percebida como positiva, preserva ou aumenta o bem estar da pessoa, ou promete fazê-lo; ambas são carregadas pelas emoções de prazer como alegria, felicidade, diversão ou paz. A avaliação primária qualifica a situação adversa ou estressante em termos de dano/perda, ameaça e desafio. Em dano/perda, alguma coisa penosa já aconteceu ao indivíduo, como a perda de um familiar, algum insucesso profissional, dentre outros. A ameaça diz respeito às perdas e danos que ainda não aconteceram, mas são previstas. O desafio é semelhante à ameaça, pois exige mobilização de esforços do indivíduo para que algo seja feito. A diferença mais significativa é que o desafio tem como foco a potencialidade de ganho e crescimento que se caracterizam por emoções prazerosas como ânsia, excitação e divertimento, enquanto a ameaça, por emoções negativas como medo ansiedade e raiva.

As avaliações secundárias, por sua vez, categorizam as situações adversas ou estressoras segundo a expectativa de eficácia, de resultado, de estímulos e de resposta. A expectativa de eficácia se refere à intenção do indivíduo em executar um comportamento; a de resultado, diz respeito à crença de que um determinado comportamento resultará de fato o resultado esperado; a de estímulos se relaciona à crença de que eventos externos reforçadores irão acontecer; e, a de resposta refere-se à crença a respeito de recompensas potenciais ou de reações internas diante do contexto vivenciado.

Essas avaliações podem ser consideradas como peculiaridade inerente aos encontros ou situações estressantes, pois o resultado está diretamente relacionado à dependência do que pode ser feito, se é que pode ser feito, assim como do que está em risco. Dessa forma, evidenciam-se a seguir os fatores de risco e proteção.

Fatores de Risco e Proteção

No que se refere aos fatores de risco e proteção, parece haver um ponto de congruência entre os pesquisadores sobre sua relação com a resiliência. Essa similaridade de raciocínio

consiste no compartilhamento da ideia de que resiliência é um processo psicológico que vai se desenvolvendo ao longo da vida do indivíduo, por meio da interação entre os fatores de risco e os de proteção. Para Trombeta e Guzzo (2002 *apud* YUNES e SZYMANSKI, 2001), trata-se de um equilíbrio entre eventos estressantes - ameaças, perigos, sofrimento e condições adversas, que podem levar à vulnerabilidade e à insuficiência ou à ruptura da resiliência -, e características do indivíduo chamado de resiliente - forças, competências, sucesso e capacidade de reação e enfrentamento, contribuindo para o funcionamento adequado da resiliência.

Yunes & Szymanski (2001) complementam a ideia acima evidenciando que existem sistemas de proteção que atuam em diferentes pontos do desenvolvimento e em diferentes situações. Rutter (1987) afirma que os fatores de proteção podem ser considerados como influências que mudam, melhoram ou alteram as respostas do indivíduo, assim como certos riscos de desadaptação. Eles podem não demonstrar efeito na ausência de um estressor, porque o seu papel é o de alterar a resposta da pessoa a situações adversas mais do que favorecer de forma direta o seu desenvolvimento normal.

Na visão de Masten e Garmezy (1985), os fatores de proteção que surgiram da análise do desenvolvimento de crianças de “alto risco”, da infância até a vida adulta, podem ser classificados em três categorias: atributos disposicionais da pessoa, que representa o nível de atividade e sociabilidade, a existência de inteligência média, a competência em comunicação e a capacidade interna de controle, Luthar e Zigler (1991) ampliam esses atributos incluindo senso de humor, empatia da criança e disponibilidade de recursos financeiros na família; laços afetivos na família, que fornece suporte emocional em momentos de crise; e sistemas de suporte social, que representa o suporte vindo das relações na escola, no trabalho ou outros grupos sociais.

Para Rutter (1987), são quatro os mecanismos de proteção básicos que contribuem para o surgimento de processos de proteção:

- redução do impacto dos riscos, refere-se a exposição da pessoa à situação de estresse;

- diminuição das reações negativas em cadeia que sucedem a exposição do indivíduo à situação de risco;
- estabelecimento e manutenção da autoestima e autoeficácia, que podem surgir a partir do apoio externo de pessoas próximas por meio de relações de afetividade seguras e incondicionais, bem como pelo cumprimento de tarefas com sucesso;
- possibilidade de construção de conceitos de proteção e vulnerabilidade a partir da própria adversidade, no momento em que o indivíduo consegue assimilar o estresse e estabelece “pontos de virada” em sua trajetória de vida.

A partir do exposto, percebe-se que os fatores de proteção dão sustentação aos estilos de enfrentamento utilizados pelo indivíduo diante de situações adversas. Para Rutter (1987), eles parecem promover alterações na trajetória de vida do indivíduo em direção a um fortalecimento de sua capacidade de adaptação, pressupondo um processo de aprendizagem e de amadurecimento do indivíduo em frente à adversidade. Em contrapartida, no sentido oposto, os fatores de risco representam a vulnerabilidade do indivíduo que, sem a detecção de riscos aparentes, promovem alteração na vida da pessoa causada por fatores negativos que possam desadaptar ou desequilibrar o indivíduo, como o fracasso empresarial. Desse modo, proteção refere-se ao modo como a pessoa lida com as transições na sua vida, o significado que dá às suas vivências e como enfrenta situações de adversidades. Nesse sentido, pode-se perceber a relação de similaridade entre os fatores de proteção e os estilos de enfrentamento que a pessoa utiliza diante da adversidade, evidenciando que os riscos podem ser percebidos como um momento de aprendizagem estimulando a criação de oportunidades em relação aos “pontos de virada”.

Considerando-se a natureza dinâmica dos fatores de risco e proteção inerentes ao estudo da resiliência, ressalta-se a abordagem de Waller (2001) sobre a adoção de métodos de pesquisa naturalistas, participativos e etnográficos. Nesses métodos as narrativas e as histórias são contadas a partir da perspectiva do sujeito envolvido na situação que vivencia e sua percepção a respeito das alternativas e recursos pessoais de que dispõe no momento, diante de cada situação específica. Essa metodologia parece sustentar a utilização de entrevistas semiestruturadas e relatos de vida dos envolvidos para o desenvolvimento deste

trabalho e pactua com a abordagem de Singh, Corner e Pavlovich (2007), utilizada para seu estudo sobre cinco casos de insucesso empresarial vivenciados por seus empreendedores.

Em função do objetivo deste estudo - Analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio –, a análise dos fatores de risco e proteção, a partir do discurso dos empreendedores pesquisados, pode proporcionar a identificação desses fatores em diferentes momentos da vida do empreendedor. Isso se verifica em função de que a coleta de dados desta pesquisa buscou levantar dados, por meio de entrevista semiestruturada, da vida do empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial. Este fato, aparentemente, traz coerência para este estudo e contribui para a compreensão do comportamento do empreendedor diante do insucesso de seu empreendimento.

Outro aspecto que parece ser importante nessa linha de raciocínio é o fato de que a resiliência é situacional, ou seja, está atrelada ao momento temporal em que o indivíduo vivencia a adversidade ou qualquer outra situação. Nesse sentido, pode-se perceber que o processo da resiliência está atrelado, da mesma forma, a estrutura psicológica, material, profissional, cultural e de influência que o empreendedor possui no momento do impacto do insucesso empresarial (BARLACH, 2005). Esse processo se caracteriza pelo funcionamento adequado da resiliência em um período de tempo, logo após a adversidade, definido aqui como prazo de maturação da situação adversa, no qual o indivíduo reflete e equaliza os fatores de risco e proteção, estimulando o surgimento de estratégias de enfrentamento diante do fracasso empresarial, caracterizando sua capacidade de *coping*.

No tópico seguinte, será apresentada a relação entre comportamento resiliente e *coping*, definindo-se cada um desses termos, pois ambos são considerados como componentes do processo de resiliência. Ressalta-se ainda que, com base nas colocações acima, a metodologia escolhida para este estudo parece estar adequada, pois parte de uma análise contextualizada da vida dos empreendedores que passaram pelo insucesso empresarial.

Comportamento Resiliente e *Coping* do Empreendedor

A resiliência considerada como processo e o comportamento resiliente do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio, foco do presente estudo, parecem apresentar coerência e completude no momento em que o fator tempo é evidenciado. De acordo com a Lazarus e Folkamn (1994), certas demandas e pressões do meio ambiente produzem estresse em um número substancial de pessoas, porém, as diferenças de grupo e individuais no grau e no tipo de reação são sempre evidentes. As pessoas e grupos diferem quanto as suas sensibilidades e vulnerabilidades em relação a certos tipos de eventos, bem como em suas interpretações e reações.

Esse processo de assimilação dessas demandas e pressões do meio ambiente, como o fracasso empresarial e a descontinuidade do negócio, exigem tempo do indivíduo para que sejam assimiladas. Portanto, naturalmente e de maneira singular para cada indivíduo, o período de tempo necessário para a absorção do impacto da adversidade (GROTBERG, 2005), chamado aqui de prazo de maturação, varia de acordo com a capacidade cognitiva e comportamental de o mesmo “lidar” (LAZARUS e FOLKMAN, 1984) com o fracasso. É nesse período de tempo que o ser humano reflete sobre o insucesso, reorganiza os pensamentos, estabelece metas e objetivos e encontra forças que contribuem para o surgimento de um comportamento resiliente.

No entanto, para que esse processo ocorra faz-se necessária a aceitação dos erros e da própria adversidade, por parte do empreendedor, reconhecer suas falhas e ter humildade para ouvir o que a situação está apresentando, gerando com isso outro processo denominado de aprendizagem, contribuindo para a recuperação do indivíduo e estimulando um comportamento resiliente mais eficiente.

Complementando a ideia acima, Coutu (2002) evidencia três características do indivíduo ou organização resiliente: a firme aceitação da realidade; uma crença profunda, geralmente apoiada em valores fortemente sustentados, de que a vida é importante e significativa; e uma misteriosa habilidade de improvisação. Para o autor, a primeira característica pressupõe um cuidado com relação a não interpretação da natureza otimista do indivíduo sobre o contexto em que está inserido, como uma forma de distorção da realidade, ou seja, perceber e acreditar que as coisas terão resultados sempre positivos em situações adversas

pode representar uma fuga para o enfrentamento de um problema, caracterizando uma falsa resiliência. O segundo aspecto é o fato de que o comportamento resiliente parece estar relacionado à habilidade de perceber a realidade a partir do estabelecimento de significados para a situação adversa. Dessa forma, o indivíduo transcende do papel de vítima da situação para o de aprendiz, aproveitando a adversidade para desenvolver-se e aprender com os acontecimentos e situações de crise vivenciadas. Com relação à terceira característica, o autor evidencia a habilidade de improvisação para a solução de um problema a partir da utilização de ferramentas ou instrumentos disponíveis no momento, mesmo que estes não sejam adequados para o propósito; fazer o melhor a partir daquilo de que dispõe.

Essas peculiaridades podem ser estendidas para as organizações, entretanto, para que um indivíduo ou uma organização possa ser considerado como resiliente, faz-se necessário estarem essas três características presentes na superação das adversidades, mesmo que seja possível superá-las com apenas uma ou duas. Contudo, o fenômeno da resiliência pode ser estudado somente *a posteriori*, pois primeiramente o indivíduo reage à adversidade para depois se identificar e analisar a particularidade da resposta diante da mesma.

As avaliações cognitivas do indivíduo, apresentadas anteriormente, qualificam a situação adversa ou estressante em termos de dano/perda, ameaça e desafio, e as categorizam de acordo com a expectativa de eficácia, de resultado, de estímulos e de resposta. Nesse sentido, o processo de categorização de situações adversas pode resultar em um conjunto de estratégias de enfrentamento ou *coping* focado no problema, o que pressupõe ações em direção à mudança da situação de adversidade dentro do contexto da própria situação; ou em um conjunto de estratégias de enfrentamento ou *coping* focado na emoção, que diz respeito aos esforços do indivíduo para minimizar o desconforto causado ou associado à situação, porém, sem tentar efetivamente mudá-la (LAZARUS e FOLKMAN, 1984). Nesse sentido, Lazarus e Folkman (1984), definem *coping* como uma variável individual representada pelas maneiras como as pessoas comumente reagem ao estresse, pelos seus estilos de enfrentamento diante da adversidade, determinados por fatores pessoais, exigências situacionais e recursos disponíveis.

Coping, segundo Yunes e Szymanski (2001), é uma palavra tomada de empréstimo do inglês, sem tradução para o português, a qual representa o pólo oposto do estresse. Esses

dois termos parecem demonstrar mais um dos dualismos que permeiam o conceito de resiliência. O estresse seria o pólo negativo e o *coping*, o positivo. Segundo as autoras *coping* tem sido definido como: um conjunto de esforços cognitivos e comportamentais utilizados com o objetivo de lidar com demandas específicas, internas ou externas, que surgem em situações de estresse que são avaliadas como sobrecarregando ou excedendo os recursos naturais.

Latack (1986) parece complementar apresentando seu modelo para a compreensão de *coping* ocupacional, no qual a autora considerou que ações e reavaliações cognitivas devem ser consideradas juntas e relacionadas a estratégias de enfrentamento ou de esquiva da situação estressante. As ações e reavaliações cognitivas referentes ao enfrentamento foram denominadas de estratégias de controle, enquanto que ações e reavaliações cognitivas de conteúdo escapista foram chamadas estratégias de esquiva, que também representam estilos de enfrentamento diante da adversidade. Assim, as estratégias ou estilos de enfrentamento parecem representar a maneira como o indivíduo lida com a adversidade, sendo o *coping* considerado como o conjunto dessas estratégias ou estilos.

O conceito de comportamento resiliente definido pelo pesquisador para este trabalho, a partir do referencial apresentado, é considerado como a habilidade de perceber a realidade a partir do estabelecimento de significados para a situação adversa, aproveitar essa situação para desenvolver-se, aprender com os acontecimentos e situações de crise vivenciadas e estabelecer um conjunto de estratégias (*coping*) adequadas para superar a adversidade.

Dessa forma, considerando-se a resiliência como um processo (GROTBERG, 2005; LUTHAR e CICCETTI, 2000; LUTHAR e CUSHING, 1999) pode-se relacionar a influência do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento sobre a resiliência. Nesse sentido, partir desse conceito de resiliência evidencia-se que o comportamento resiliente é o movimento do processo da resiliência, o qual é caracterizado pelo conjunto de estilos de enfrentamento e de estratégias cognitivas e comportamentais, chamado de *coping*. Esse movimento parte da resiliência original (GROTBERG, 1997) de cada indivíduo e, ao longo do tempo, vai se modificando em função das diferentes situações pelas quais o sujeito passa, como no caso do insucesso empresarial, podendo gerar comportamentos resilientes mais ou menos eficientes, rupturas da resiliência original e pode culminar em comportamentos resilientes positivos ou negativos.

Percebe-se, então, que existe uma influência dinâmica do comportamento resiliente sobre a própria resiliência do indivíduo. Apresentam-se a seguir as figuras 1 e 2 que ilustram as relações apresentadas acima.

Figura 1- A Influência Dinâmica do Comportamento Resiliente sobre a Resiliência

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Em contrapartida, existem situações em que o indivíduo não consegue suportar as pressões provocadas pela adversidade. Quando isso acontece, de acordo com Sato (1993), as situações adversas parecem provocar um processo de ruptura no *status quo* do ser humano, provocando uma sobrecarga de dificuldades, dúvidas e conflitos que se impõem frequentemente nas atividades do dia-a-dia do indivíduo (BERGAMINI, 1982). Na visão de Sato (1993), a definição de ruptura pode ser considerada como o processo de desequilíbrio entre familiaridade, poder e limite subjetivo; e, ao considerar que esses três elementos

constituem-se fatores de controle do indivíduo sobre o seu trabalho, percebe-se a possibilidade de se afirmar que a sociedade atual, devido à constância das mudanças no contexto dos negócios, parece trazer consigo inúmeras formas de ruptura desses elementos, com reflexos importantes sobre a saúde física e psíquica dos indivíduos (SATO, 1993).

Bergamini (1982) corrobora a afirmação de Sato (1993) afirmando que os problemas e situações desagradáveis ou adversas exigem de cada indivíduo a busca de recursos ou de condições para alcançar soluções mais confortáveis para minimizar as repercussões do processo de ruptura provocado. No entanto, o esforço para alcançar soluções pode provocar desgaste psicológico e culminar na redução da energia psíquica do indivíduo, proporcionando uma pressão interna que consome a energia ou o “tônus vital”, gerando apatia, perda de motivação, estresse e depressão. Para Bergamini (1982), a compreensão desse desgaste demanda energia do indivíduo no sentido de superá-lo, visto que quando ele se vê diante de um impasse ou de uma situação de adversidade, reage para livrar-se da situação conflitiva. Nesse momento, o reduto de forças internas é solicitado para gerar possíveis soluções para o impasse, o que promove o desgaste interno ou psicológico. Cada ação do indivíduo diante da adversidade demanda esforço e recursos pessoais a serem utilizados, no entanto, isso não significa que tais recursos se esgotem definitivamente; pelo contrário, eles vão recompondo-se e a cada adversidade superada o indivíduo sente-se fortalecido e mais predisposto a enfrentar novas etapas da vida.

A figura abaixo apresenta uma ilustração sobre o comportamento resiliente diante de uma situação de adversidade, especificamente o insucesso empresarial, evidenciando as características da resiliência como um processo em quatro possíveis situações. A figura 2 demonstra, aparentemente, a capacidade adaptativa do aparelho psíquico do indivíduo diante de um estressor, contribuindo para a compreensão de sua subjetividade, pois, se cada um tem sua maneira particular de ver as coisas, também tem uma forma singular de reagir frente a elas.

Figura 2 - Comportamento Resiliente e o Insucesso Empresarial

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Visto ser o processo de ruptura da resiliência algo significativo na vida do ser humano, apresenta-se um quadro que busca contribuir para aumentar a visualização dos fatores que ampliam a capacidade de avaliação dos riscos para o indivíduo. A partir do exposto, pode-se perceber que diversos autores que estudaram a resiliência, seja em crianças ou adultos em situações de risco, evidenciam aspectos intrínsecos ao indivíduo que contribuem para ampliar a capacidade de avaliação dos riscos. Percebe-se, então, que a força para a superação da adversidade está, aparentemente, internalizada na própria pessoa.

Mensuração da Resiliência e a Escala de Funcionamento Defensivo

Embora exista certo ceticismo por parte de alguns autores a respeito da possibilidade de mensuração da resiliência e da evolução dos modelos e ferramentas de mensuração (YUNES, 2001; RODRIGUÉZ, 2005; INFANTE, 2005), existe, segundo Grotberg (2005), uma nova tendência surgindo nos estudos da resiliência que é a criação de alternativas para mensurá-la. Alguns desses estudos (RAY e CALTABIANO, 2009; CONNOR e DAVIDSON, 2003; CHARNEY, 2004; DENOLLET, 2005; CHAN *et al.*, 2006) provêm da medicina, já que, nessa área, a resiliência tem sido definida como resistência a doenças, adaptação e prosperidade, capacidade de se adaptar, recuar ou se recuperar de estresse. Discutir a aplicabilidade clínica da resiliência não é o objetivo do presente trabalho; faz-se, porém, necessária sua apresentação para a discussão deste tópico.

Inicialmente, buscou-se desenvolver avaliações psicodinâmicas que pudessem qualitativamente observar a resiliência psicológica. A maioria dos estudos, por serem observacionais e analisarem a resiliência como um padrão comportamental individual frente à diversidade, aplicavam essas avaliações direta ou indiretamente.

Em um segundo momento, buscando estabelecer uma padronização, Block e Kremen (1996) tentaram avaliar a chamada resiliência do ego que corresponde à resiliência psicológica individual utilizando-se do entendimento da capacidade do ego em lidar com a situação adversa. Percebe-se, então, que as características da resiliência do ego podem ser adaptáveis ou adaptativas, dependendo da situação. Isso permite, através de um registro, a percepção de que a capacidade resiliente não é estagnada, mas diretamente relacionada ao momento de vida do indivíduo. Esse aspecto parece reforçar a noção de que as etapas do desenvolvimento psicossocial de Erickson (1959), mencionadas anteriormente (QUADRO 1), são importantes na caracterização das situações de adversidade mais comuns, contribuindo para a formação do comportamento resiliente do indivíduo.

Em função da singularidade do comportamento humano e das peculiaridades dos estilos de enfrentamento do indivíduo diante de situações adversas, percebe-se a complexidade que envolve o processo de mensuração da resiliência. A pesquisa de Grotberg (2005), buscando identificar como as crianças se transformam em resilientes, apresentou resultados interessantes como o fato de que a redução da intensidade do estresse, da ansiedade, da

depressão e da raiva, parecem ter provocado o aumento da curiosidade e da saúde emocional. Infante (2005) também constatou a redução da ansiedade e da depressão de crianças.

Embora os estudos sobre resiliência, em geral, tenham tido como foco o comportamento de crianças em situações adversas, a atual tendência das pesquisas de mensuração sobre resiliência referem-se à terceira idade (RAY e CALTABIANO, 2009). Entretanto, esses estudos ainda são escassos (BONANNO, 2004). A seguir serão apresentadas algumas escalas que estudaram a população na meia-idade.

A escala *Resilience in Midlife Scale* (RIM), segundo Ryan e Caltabiano (2009), foi especificamente desenvolvida para avaliação da resiliência na meia-idade. Os objetivos específicos foram estabelecer valores de referência para a superação da meia-idade em uma população normal. Esta escala revela uma estrutura de cinco fatores: autoeficácia, perseverança, capacidade de controle interno, *coping* e apoio da família e da rede social do indivíduo.

A meia-idade (35 a 60 anos) é uma das mais longas fases da vida e um tempo de grandes mudanças para homens e mulheres (DZIEGIELEWSKI *et al.*, 2002; LACHMAN, 2004). É uma etapa da vida que traz um conjunto de desafios e questões a serem administradas, o que pode incluir a separação, divórcio, união/casamento, educação dos filhos/enteados, alterando as condições de trabalho, transições de carreira, reentrada no mercado de trabalho ou estudo mais aprofundado, dificuldades financeiras, cuidar de pais idosos, aposentadoria, deterioração da saúde, do medo de adoecer e do ninho vazio (ERIKSON, 1959; KAIL e CAVANAUGH, 2004; LACHMAN, 2004).

De acordo com Kail e Cavanaugh (2004), nessa fase as pessoas percebem a necessidade de ter muito controle sobre suas vidas, o que lhes ocasiona os maiores níveis de estresse. Embora o estresse afete as pessoas de todas as idades é nessa etapa da vida que seus efeitos tornam-se mais evidentes. Cada problema que os indivíduos enfrentam tem o potencial para se tornar um estressor (BERGER, 2005).

A meia-idade pode ser considerada também como um momento de reflexão, reavaliação e reorientação, sendo os 40 anos considerados um período de possíveis crises, sendo

chamado por alguns de crises da meia-idade (LACHMAN, 2004). Dessa forma, situações de vida durante essa fase provocam revisões sobre antigos pontos de inflexão do passado (LACHMAN, 2004). Sendo assim, ocorre uma reavaliação dos objetivos pessoais, relacionamentos, carreira, família, futuro e do significado da vida. Esta auto-observação pode causar desconforto em muitas pessoas, e os investigadores relatam que o medo, a ansiedade e a depressão são questões de preocupação neste momento (DZIEGIELEWSKI *et al.*, 2002).

Segundo Erickson (1959), a meia-idade tem como perturbações do desenvolvimento a hiperprodutividade, rejeição e crises da meia-vida, sendo os acontecimentos mais importantes a família, a carreira e a paternidade. Para ele, as relações mais significantes dessa etapa da vida são desenvolvidas com os colegas e com a família.

Assim, a meia-idade é uma etapa do desenvolvimento humano em que o estresse da vida se acumula e os indivíduos enfrentam várias grandes mudanças (KAIL e CAVANAUGH, 2004). Propõe-se que, se a transição da meia-idade é vista como um desafio, também pode ser uma oportunidade para desenvolver a resiliência, dependendo dos estilos de enfrentamento que cada indivíduo tem. Daqui resulta que os indivíduos dotados dos recursos pessoais necessários são mais resilientes, pois enfrentam e se adaptam a essas tensões e mudanças de forma mais positiva (CONNOR e DAVIDSON, 2003).

Outra escala para mensuração da capacidade de os indivíduos lidarem com situações adversas, especificamente em relação aos seus estilos de enfrentamento diante delas, foi desenvolvida pela *American Psychiatric Association* (APA). Essa escala foi inserida em um manual denominado *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders Fourth Edition* (DSM-IV-TR), o qual é considerado uma das principais referências de diagnóstico para os profissionais de saúde mental na prática clínica. A expressão IV-TR é decorrente da revisão e atualização do referido manual, realizadas em 2000 (APA, 2002).

O DSM-IV-TR fornece critérios de diagnóstico para a generalidade das perturbações mentais, incluindo componentes descritivos de diagnóstico e de tratamento. Esse instrumento normativo é formado por um conjunto de escalas que contribuem para a orientação desses profissionais. Uma dessas escalas é a Escala de Funcionamento

Defensivo (EFD), estruturada em sete níveis de defesa, em ordem decrescente quanto à capacidade que o indivíduo tem de se defender ou de enfrentar situações adversas.

Embora a EFD tenha sido desenvolvida para identificar e mensurar os mecanismos de defesa ou estilo de enfrentamento do indivíduo diante de algum estressor evidencia-se a possibilidade de sua utilização nos estudos sobre resiliência. Embora tenham sido encontradas poucas associações na literatura entre os termos resiliência e nível de defesa, Simeon *et al.* (2007) investigaram a relação entre resiliência e nível de defesa em adultos saudáveis. Segundo esses autores, o conceito de estilo de enfrentamento ou mecanismo de defesa foi apresentado, historicamente, para analisar a forma com que o indivíduo lida com seus conflitos. Portanto, o estilo defensivo, por ser considerado uma importante dimensão da estrutura de personalidade, tornou-se o primeiro conceito de origem psicanalítica a ser reconhecido pelo DSM-IV-TR.

Parekh *et al.* (2010) esclarecem que a capacidade do indivíduo resiliente envolve diretamente a sua capacidade de autocontrole, que essa capacidade pode ser avaliada pela mensuração da resiliência do ego e, para que o indivíduo possa se controlar, ele precisa ter capacidade emocional de enfrentar o estímulo do estressor. Mecanismos de defesa do ego, de acordo com Freud (*apud* PAREKH *et al.*, 2010) são recursos inconscientes utilizados pelo ego e um reflexo de como cada indivíduo lida com o conflito e o estresse.

Atualmente o conceito de mecanismo de defesa do ego foi padronizado como estilos de enfrentamento ou, simplesmente, mecanismos de defesa. De acordo com Gomes *et al.* (2008), a personalidade do indivíduo manifesta-se, dentre outros aspectos, através de seu padrão defensivo. Vaillant (2001) reporta-se aos trabalhos de Freud e Anna Freud para classificar 18 mecanismos de defesa em quatro níveis: mecanismos psicóticos (comuns nas psicoses, sonhos e nas crianças pequenas), mecanismos imaturos (comuns nas depressões severas, transtornos de personalidade e adolescência), mecanismos neuróticos (comuns em todas as pessoas) e mecanismos maduros (comuns em adultos sadios), os quais foram definidos de acordo com a evolução do processo adaptativo, sua maturidade e importância patológica. Sugere, ainda, que o amadurecimento da vida humana é acompanhado pela evolução desses processos adaptativos e que a hierarquia descrita não reflete somente um *continuum* da criança ao adulto, mas também da doença até a saúde. Nesse sentido, pode-se

evidenciar que os mecanismos de defesa são formas que o indivíduo utiliza para enfrentar situações de adversidade.

Fadiman e Frager (1980) corroboram a ideia afirmando que os estilos de enfrentamento ou mecanismos de defesa são um conjunto de operações que permitem reduzir ou suprimir estímulos que possam causar desconforto, numa tentativa de manter o equilíbrio do aparelho psíquico. O uso de mecanismos de defesa está presente em todas as pessoas e é vital para o funcionamento psíquico. O que define uma melhor ou pior capacidade adaptativa é a natureza, a intensidade e a frequência do uso de mecanismos de defesa mais, ou menos, maduros. Sendo assim, a sua devida mensuração pode contribuir para uma maior compreensão do comportamento resiliente do empreendedor diante do insucesso empresarial, visto que a resiliência é vista como um processo e está relacionada ao desenvolvimento da capacidade humana de enfrentar situações adversas e sair fortalecido dela, o que, segundo Grotberg (2005, p. 18), “necessariamente afeta a saúde mental” do indivíduo. Grotberg (2005) parece corroborar a ideia afirmando que uma das novas tendências dos estudos sobre a resiliência é a busca pela sua mensuração com a finalidade de trazer contribuições para fortalecimento da saúde mental e da qualidade de vida do indivíduo.

Para clarificar a associação entre os mecanismos de defesa ou estilos de enfrentamento e a resiliência, agrega-se o conceito de nível defensivo, o qual é caracterizado por um conjunto de estilos de enfrentamento ou mecanismos de defesa. Os estilos de enfrentamento possuem uma nomenclatura, definida a partir de uma padronização internacional, publicada no DSM-IV-TR (APA, 2002) e que será apresentada no capítulo referente à metodologia utilizada para o presente estudo.

O quadro abaixo apresenta uma comparação entre as terminologias utilizadas nos estudos de Ojeda (1997) e Grotberg (2005), apresentadas anteriormente, com a atual nomenclatura dos estilos de enfrentamento. Essa comparação foi estabelecida no intuito de contribuir para a sustentação do cruzamento entre os conceitos de mecanismos de defesa ou estilos de enfrentamento e de resiliência.

Quadro 5 – Pilares da Resiliência (OJEDA, 1997), os Fatores Resilientes (GROTBERG, 2005) e os Mecanismos de Defesa ou Estilos de Enfrentamento EFD/DSM-IV-TR (APA, 2002)

Pilares da Resiliência - Suarez Ojeda	Mecanismos de Defesa ou Estilos de Enfrentamento DSM-IV-TR	CONCEITO DO ESTILO DE ENFRENTAMENTO
Capacidade de se relacionar Moralidade	Afiliação	Volta-se para outros em busca de ajuda e amparo. Isso envolve o compartilhar de problemas com outras pessoas, mas não implica responsabilizá-las por eles.
Iniciativa Independência Criatividade	Antecipação	Expressa antecipadas reações emocionais ou antecipação das consequências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
Autoestima	Autoafirmação	Expressa seus sentimentos e pensamentos diretamente, de um modo que não seja coercitivo ou manipulador.
Introspecção	Auto-observação	Reflete sobre seus próprios pensamentos, sentimentos, motivações e comportamento e dá respostas adequadas.
Humor	Humor	Salienta os aspectos divertidos ou irônicos do conflito ou estressor.
Fatores Resilientes – Grotberg	Mecanismos de Defesa ou Estilos de Enfrentamento DSM-IV-TR	CONCEITO DO ESTILO DE ENFRENTAMENTO
Eu tenho	Afiliação	Volta-se para outros em busca de ajuda e amparo. Isso envolve o compartilhar de problemas com outras pessoas, mas não implica responsabilizá-las por eles.
Eu sou	Autoafirmação	Expressa seus sentimentos e pensamentos diretamente, de um modo que não seja coercitivo ou manipulador.
Eu estou	Antecipação	Expressa antecipadas reações emocionais ou antecipação das consequências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
Eu posso	Auto-observação	Reflete sobre seus próprios pensamentos, sentimentos, motivações e comportamento e dá respostas adequadas

Fonte: Quadro elaborado pelo pesquisador

Analisando-se as definições de Ojeda (1997) sobre os pilares da resiliência, as de Grotberg (2005) sobre os fatores resilientes e as da EFD no DSM-IV-TR (APA, 2002) sobre os níveis e mecanismos de defesa ou estilos de enfrentamento, pode-se perceber certa similaridade conceitual entre elas. Para o presente estudo os termos estilos de enfrentamento ou mecanismos de defesa e estratégias de enfrentamento serão considerados similares, sendo o *coping* considerado como o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais que proporciona a capacidade de enfrentamento do empreendedor diante do insucesso empresarial. O termo estilos de enfrentamento é escolhido para representar

como a maneira como o empreendedor lida com a situação de insucesso empresarial, caracterizando seu comportamento resiliente em função de ser este o definido no DSM-IV-TR e utilizado pela EFD, que será apresentada e aplicada no decorrer deste trabalho.

A EFD foi desenvolvida para ser utilizada em futuras pesquisas de terapias de orientação psicanalítica. Geralmente é usada com a finalidade de coletar informações sobre como o indivíduo está reagindo ao tratamento analítico. Porém, com a evolução dos estudos, o conceito de níveis de defesa vem sendo empregado em outros focos de pesquisa que não de caráter psicológico ou psicanalítico (VELLA e FRIEDMAN, 2007; CICHOCKI, 2008; LÉVESQUE, MOSKOWITZ *et al.* 2010; PORCERELLI *et al.*, 2009; NELSON *et al.*, 2009; RAMCHANDANI, 2006; PAREKH MA *et al.*, 2010; SUKUL YR *et al.*, 2009; PETRAGLIA J *et al.*, 2009; ZANARINI MC *et al.*, 2009; HYPHANTIS TN *et al.*, 2008).

Finalizando esta seção, apresenta-se uma breve sumarização do que foi discutido sobre resiliência. Inicialmente, discorreu-se rapidamente sobre a origem e a evolução do conceito de resiliência, bem como sobre alguns estudos recentes sobre o tema, ressaltando-se os oito enfoques de Grotberg (2005). Na sequência, a questão do estresse, da adversidade, da adaptação positiva e dos fatores de risco e proteção, foram relacionados entre si e com o próprio conceito de resiliência como um processo (GROTBERG, 2005) usado para efeitos deste trabalho. Posteriormente, enfatizou-se o comportamento resiliente, o *coping* e as estratégias de enfrentamento do empreendedor, relacionando-os à singularidade da avaliação cognitiva inerente ao ser humano. E, finalmente, a mensuração da resiliência, onde se buscou refletir sobre a possibilidade de se mensurar o comportamento resiliente através da aplicação da EFD.

A próxima seção versa sobre o empreendedorismo, o empreendedor e suas características, relacionando-os com a resiliência e com os objetivos deste trabalho.

2.2 Empreendedorismo

A definição do conceito de empreendedor evoluiu com o passar do tempo juntamente com a complexidade da economia mundial. Desde sua origem na Idade Média, quando o termo era usado para definir uma atividade ou ocupação específica, a concepção de empreendedor vem sendo aprimorada e ampliada, passando a envolver questões relacionadas ao ser humano e ao seu comportamento. Hisrich e Peters (2004) evidenciam outros aspectos como os riscos, a inovação e a geração de riqueza, que foram sendo atrelados à evolução dos estudos sobre a criação de novos negócios. Na visão de Timmons (1994), o empreendedorismo pode ser considerado uma revolução para o século XXI, de proporções semelhantes ou até mesmo superiores àquelas que a revolução industrial representou para o século XX.

Apresenta-se, a seguir, a origem e a evolução histórica do conceito de empreendedorismo, as escolas do empreendedorismo, o conceito de empreendedor adotado para este trabalho, a resiliência e o comportamento empreendedor, bem como a relação desses conceitos com o insucesso empresarial.

Origem e Evolução Histórica do Conceito do Empreendedorismo

De acordo com Filion (1999), algumas palavras-chave usadas atualmente nas ciências gerenciais são oriundas da língua francesa. O termo *manager*, por exemplo, tem sua origem no termo *ménager* do francês antigo, que significava cuidar bem da casa ou organizar cuidadosamente. Verin (1982 *apud* FILION, 1999) analisou a utilização do termo *entrepreneur* através da história e constatou que, em diferentes momentos temporais, seu significado tinha conotações distintas. No século XII, referia “aquele que incentivava brigas”; no século XVII, significava a descrição de uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar; somente no final do século XVII e início do século XVIII, o termo foi utilizado para fazer referência àquele que “criava e conduzia projetos” ou “criava e conduzia empreendimentos”.

O desenvolvimento da teoria sobre o empreendedorismo (HISRICH e PETERS, 2004; DORNELAS, 2008; HISRICH, 1986), tem seu ponto de partida na Idade Média. O termo

origina-se do francês “*entrepreneur*” que, literalmente traduzido, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Considerando-se a definição de empreendedor como intermediário, pode-se evidenciar como um dos precursores dessa atividade o explorador Marco Polo que, ao tentar estabelecer rotas comerciais para o Oriente, negociava com pessoas abonadas da época (atualmente chamados de capitalistas) e fechava contratos para comercializar suas mercadorias no outro lado do mundo. Quando o comerciante aventureiro obtinha sucesso na venda das mercadorias e retornava da viagem, os lucros eram divididos na proporção de 75% para o capitalista, proprietário das mercadorias, e 25% para o intermediário. Enquanto o dono do capital corria riscos de forma passiva, o intermediário assumia todos os riscos físicos e emocionais do processo de comercialização.

Na Idade Média, a utilização do termo empreendedor foi usada para definir o papel do administrador de grandes obras, como a construção de castelos, catedrais e fortificações. Nesses projetos não havia riscos para esse indivíduo, pois ele apenas coordenava a edificação das obras geralmente patrocinadas pelo governo do país.

No século XVII, com foco na pessoa que assumia a responsabilidade e dirigia uma ação militar (VERIN, 1982 *apud* FILION, 1999), mais especificamente no final do século XVII e início do século XVIII, surge a primeira vinculação do empreendedorismo com o risco, onde o empreendedor, por meio de acordo contratual com o governo para a realização de uma atividade específica – precificada previamente – assumia os riscos do empreendimento e qualquer lucro ou prejuízo era de sua exclusiva responsabilidade. Nessa época, surge um francês chamado John Law que obteve permissão para a criação de uma instituição financeira. O banco evoluiu para uma franquia, constituindo uma empresa comercial no Novo Mundo, chamada Mississippi Company, a qual fracassou no momento em que seu fundador tentou aumentar o valor de suas ações acima do valor de seu patrimônio, levando-a à bancarrota.

Estudando o processo de quebra da Mississippi Company, Richard Cantillon, economista e escritor que viveu nos anos 1700, desenvolveu uma das primeiras teorias sobre o empreendedor, vinculando o risco ao empreendedorismo, além de ser um dos primeiros estudos sobre o insucesso empresarial. Em função disso, Cantillon é considerado por muitos como o criador do termo, pois percebeu que fazendeiros, comerciantes, artesãos e outros negociantes adquiriam suas mercadorias por um preço e as vendiam por outro,

assumindo o risco da operação (HISRICH e PETERS, 2004). Nessa época, o termo *entrepreneur* ganhou seu significado atual e era usado para descrever uma pessoa que comprava uma matéria-prima (insumo), processava-a e vendia-a para outra pessoa. Esse profissional era concebido então como aquele que identificava uma oportunidade de negócio e assumia o risco, decidindo processar e revender a matéria-prima (FILION, 1999).

No século XVIII, o mundo borbulhava de intensas e significativas mudanças. Com o início da industrialização, a revolução industrial começava a provocar uma série de mudanças na sociedade: novas tecnologias, novos processos de trabalho, invenções que transformaram o mundo e o pensamento do ser humano e consequentemente seu comportamento. Contudo, tanto o descaroçador de algodão de Eli Whitney como a lâmpada elétrica de Thomas Edison necessitavam de recursos em seus processos de desenvolvimento, sendo o primeiro financiado pela coroa britânica e o segundo por investidores particulares. No entanto, os inventores eram considerados como usuários de capital ou empreendedores, e os financiadores das invenções, fornecedores ou investidores de risco. Isso provocou certa indistinção entre gerentes e empreendedores, pois um “investidor de risco é um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 28).

Tabela 2 - Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo e do Termo *Empreendedor*

Origina-se do francês: significa *aquele que está entre* ou *estar entre*.

Idade Média: Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.

Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.

Século XVII:

1725: Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.

1803: Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.

1876: Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.

1934: Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.

1961: David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.

1964: Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.

1975: Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.

1980: Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.

1983: Gifford Pinchot – o intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.

1985: Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich (1986)

No final do século XIX e início do século XX, essa indistinção permaneceu e, segundo Dornelas (2008), permanece até os dias atuais. Os empreendedores, confundidos frequentemente com gerentes ou administradores, vêm sendo analisados ou percebidos simplesmente sob a perspectiva econômica, e considerados responsáveis pela organização da empresa, pagamento dos empregados, planejamento, direção e controle das atividades desenvolvidas pela organização, porém, a serviço do capitalista. Hisrich e Peters (2004) baseados na ideia de Ely e Hess (1937) parecem corroborar a ideia de Dornelas (2008), no momento em que afirmam que este período caracteriza-se pela indistinção entre empreendedores e gerentes que, vistos sob uma perspectiva econômica, são responsáveis pela organização e operação de uma empresa para lucro pessoal. Ainda, eles contribuem por sua própria iniciativa, habilidade, sagacidade e perspicácia no planejamento, organização e administração da empresa, assumindo os riscos e a possibilidade de lucro ou

prejuízo em função de circunstâncias imprevistas e incontrolláveis. Dessa forma, parece pertinente um esclarecimento sobre as diferenças entre o empreendedor e o administrador.

Segundo Dunphy (1996), estudos anteriores sobre empreendedorismo tinham como foco a diferenciação entre a natureza do trabalho empreendedor e a natureza do trabalho gerencial (DUNPHY, 1993; CARROL e GILLEN, 1987 *apud* DUNPHY, 1996). De acordo com o autor, foram encontradas diferenças, sustentadas estatisticamente, quanto ao padrão das atividades que caracterizam o trabalho empreendedor e o trabalho gerencial. Esses estudos parecem ter proporcionado o surgimento de um consenso sobre a falta de estrutura que caracterize de fato a natureza do trabalho do empreendedor, tornando o processo de empreendedorismo algo semelhante a “gerenciar no caos” (DUNPHY, 1993; MINTZBERG, 1988; VESPER, 1980 *apud* DUNPHY, 1996). No entanto, esses estudos foram criticados e questionados em função da utilização de pequenas amostras e metodologias simplistas ou mesmo inadequadas (SMITH, GANNON e SAPIENZA, 1989 *apud* DUNPHY, 1996). Acredita-se que, embora a gestão envolva “dirigir, liderar, controlar” (MINTZBERG, 1986), o empreendedorismo envolve as atividades mais caóticas relacionadas à “criação, espontaneidade e venda” (DUNPHY, 1993).

Dornelas (2008) apresenta uma análise do papel do administrador relacionando alguns autores da teoria da administração como Hampton (1991), Stewart (1982), Kotter (1982) e Mintzberg (1986). Hampton (1991), em sua abordagem processual do papel do administrador, argumenta que a atividade desse profissional está calcada nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, divulgadas primeiramente por Henry Fayol, e posteriormente, complementadas ou reformuladas por outros autores. Afirma, ainda, que os administradores podem ser diferenciados em relação ao nível hierárquico que ocupam – supervisão, médio e alto - e ao conhecimento que detêm – funcionais, com conhecimentos específicos; gerais, com conhecimentos e responsabilidades mais amplos e multifuncionais, independentemente do nível hierárquico. Stewart (1982, *apud* DORNELAS, 2008) sustenta que o papel do administrador é semelhante ao do empreendedor, pois compartilha características de demandas, restrições e alternativas, as quais representam respectivamente: fazer o que tem de ser feito, limitar o que pode ser feito e estabelecer opções do quê e de como deve ser feito. Na visão de Kotter (1982, *apud* DORNELAS, 2008), os gerentes gerais criam e modificam agendas, planejamentos, planos de ação e

desenvolvem redes de relacionamentos para implementá-los; são ambiciosos, especializados, buscam o poder e caracterizam-se pela imparcialidade e pelo otimismo. Mintzberg (1986), por sua vez, considera que os papéis gerenciais podem ser definidos como:

- interpessoais – focados como representante ou “chefe nominal”, de caráter cerimonial e simbólico; como líder, responsável pela contratação, treinamento, motivação e disciplina dos funcionários; e como ligação, responsável pela busca e contato com fontes de informações, internas ou externas à organização;
- informacionais – relacionados à atuação como monitor, coletando informações de organizações e instituições externas; como disseminador, responsável pela transmissão de informações aos membros da organização; e como interlocutor, representando a organização diante de pessoas de fora; e,
- decisórios – direcionados ao comportamento como empreendedor, criando e supervisionando novos projetos; como administrador de distúrbios e conflitos, tomando medidas corretivas em caso de problemas; como alocador de recursos, distribuindo recursos físicos, humanos e monetários; e como negociador, responsável pela obtenção de vantagens para sua própria unidade.

Contudo, na visão de Dornelas (2008), esses papéis se alteram dependendo do nível que o gerente ocupa dentro da organização onde o controle hierárquico nem sempre garante a consecução das ações planejadas de acordo com o planejamento. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) corroboram a ideia de Dornelas (2008) enfatizando a importância da visão estratégica para que o processo de planejamento e acompanhamento das ações seja efetivado. Esses autores ressaltam que se faz necessário perceber o contexto como um todo, desenvolver um pensamento estratégico de como “ver” a organização e o ambiente que a cerca, para definir a visão e a estratégia empreendedora que é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção; e emergente em seus detalhes para adaptá-los durante o processo. Musselman (2005) define a visão de estratégia como o meio pelo qual a empresa estabelece e ataca seus objetivos de curto e longo prazo. A elaboração da estratégia envolve uma análise interna e externa da organização, a busca da compreensão da vantagem que o competidor está pretendendo ter

no mercado, dos projetos da empresa e uma análise das oportunidades e ameaças encontradas no ambiente.

Na visão de Porter (1986), o desenvolvimento de uma visão ampla que permita orientar a maneira como uma empresa irá competir, quais suas metas e quais as condições necessárias para atingir essas metas, sustenta o desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Nesse sentido, uma estratégia competitiva pode ser considerada como a combinação dos fins (metas) que a empresa almeja e dos meios (condições ou políticas) pelos quais ela está buscando atingir as metas.

Para Andrews (2003), estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma organização que define e mostra seus objetivos, propósitos ou metas, desenvolve as principais políticas e planos para a consecução dessas metas e estabelece a escala de negócios em que a empresa deve se envolver. Segundo o autor, esse processo estabelece também o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, bem como a natureza da contribuição econômica e não-econômica que espera proporcionar para seus acionistas, funcionários e comunidades.

Para isso, segundo Dornelas (2008), são necessárias outras características que vão além das apresentadas pelo administrador, mencionadas acima. Essas peculiaridades, denominadas pelo autor como “características dos empreendedores de sucesso”, são: visionários, sabem tomar decisões, fazem a diferença, exploram ao máximo as oportunidades, são determinados, dinâmicos e dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes, constroem o próprio destino, ficam ricos, líderes e formadores de equipes, bem relacionados e organizados, planejam exaustivamente, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Fleck (2009) parece complementar a ideia acima resgatando a abordagem de Penrose (1980) sobre empreendedorismo. De acordo com essa autora, o empreendimento envolve, além da predisposição a correr riscos, a busca contínua de alternativas para minimizar ou até mesmo para evitar o risco e ainda assim expandir o negócio. Para Penrose (1980 *apud* FLECK, 2009), a gestão empreendedora e a ambição por gerar lucros são pré-requisitos para a continuidade do crescimento, e sua gestão requer dois tipos de serviços: os serviços empreendedores e os serviços gerenciais. Os serviços empreendedores têm por objetivo

tirar vantagem de novas oportunidades para a expansão lucrativa e envolvem versatilidade empreendedora (imaginação e visão), tática para levantamento de fundos, julgamento empreendedor (na ausência dos quais a empresa tende a errar de forma sistemática e consistente, superestimar o que pode fazer e prever equivocadamente o curso futuro dos eventos) e ambição empreendedora. Os serviços gerenciais buscam coordenar, de maneira lucrativa, o uso de recursos e incluem o desenvolvimento de relações interpessoais que consomem tempo para se desenvolverem e incrementarem a produtividade de um funcionário recém-contratado. Como resultado, os recursos humanos não podem ser comprados *just-in-time* como mercadorias, e a disponibilidade de gestão é o elemento mais limitador ao crescimento da empresa.

Dunphy (1996) parece corroborar a ideia de Fleck (2009) afirmando que a natureza do trabalho empreendedor é diferente da do trabalho gerencial, e a partir da análise dos trabalhos de Dunphy, 1993; Smith e Miner, 1983; Vésper, 1980, Dunphy (1996) apresenta a Grade do Empreendedorismo (FIGURA 3).

Figura 3 - Grid do Empreendedorismo

Fonte: Dunphy, S. M. (1996)

Essa grade apresenta a relação entre as habilidades para empreender atividades empresariais e as habilidades para empreender atividades administrativas, resultando na definição de estilos de empreendedorismo. A partir do nível de habilidades que o indivíduo

apresenta mais propenso ele será de apresentar características empreendedoras. De acordo com Mintzberg (1986); Dornelas (2008); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta seria uma relação semelhante àquela entre a natureza do trabalho gerencial e do trabalho de empreender.

Em meados do século XX, Schumpeter (1961) lança a ideia de que os empreendedores podem ser relacionados de forma direta ao desenvolvimento econômico de uma sociedade, afirmando que eles representam a força motriz do crescimento econômico. Esse progresso sustenta-se na introdução da ideia de inovação no mercado, transformando em obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. Para Schumpeter (1952), a função do empreendedor é inovar, reformar ou revolucionar o padrão de produção existente através de uma invenção ou de um método não-experimentado, para produzir um novo bem ou algo que já exista de uma maneira nova, gerando nova cadeia de suprimento de materiais, ou nova comercialização para produtos e organizando um novo segmento na economia.

Nesse sentido, Hisrich e Peters (2004) afirmam que o conceito de inovação como elemento dessa definição de empreendedorismo pode ser considerado como o ato de lançar algo novo e caracteriza uma das mais complexas tarefas para o empreendedor; envolvendo não apenas a capacidade de criar e conceitualizar essa novidade, mas também a capacidade de compreender as diferentes forças que atuam no ambiente. De acordo com Drucker (2001), as grandes inovações empreendedoras, assim como a ideia empreendedora básica, podem ser uma mera imitação de algo que funciona bem em outro país ou em outro setor. Dessa forma, segundo Barros e Pereira (2008), a contribuição do empreendedor para o desenvolvimento econômico está calcada, sobremaneira, na inovação introduzida no mercado e na concorrência que isso gera para a competitividade de uma organização e de um país (FIGURA 4). Conforme Porter (1992), a inovação de produtos/serviços e de processos de produção está no âmago do processo competitivo de uma nação.

Figura 4 - Empreendedorismo e Desempenho Econômico

Fonte: BARROS e PEREIRA (2008)

Drucker (2001) enfatiza a importância da inovação no processo empreendedor para a sustentação do crescimento econômico, pois a considera um meio e uma oportunidade de mudar de um negócio e/ou um serviço para outro. Ela deveria, inclusive, ser vista como fonte de estudo para buscar conhecer as mudanças que estão acontecendo e o que está dando certo para, então, pôr em prática os princípios que sustentam o novo. Nessa perspectiva, de acordo com McGrath (1999), as fontes mais relevantes e amplamente reconhecidas de inspiração para a atividade empreendedora são ineficiências de mercado (KIRZNER, 1973) e progresso tecnológico (SCHUMPETER, 1950; SHANE, 1996). Para McGrath (1999) o processo de empreendedorismo pode ser considerado, então, como o conjunto de atividades por meio das quais inovações modificam as combinações de fatores de produção existentes, tanto nos setores de produção como nos de serviço.

Evidencia-se, no entanto, a necessidade de se fazer uma distinção pontual na teoria sobre empreendedorismo, pois a mesma apresenta uma diferença de concepção cujo suporte, por um lado, é a abordagem schumpeteriana e, por outro, a kirzneriana

(SCHUMPETER, 1961; KIRZNER, 1973). Para Shane (2003), essa diferença concentra-se na questão das oportunidades que passam de desequilibradoras, na visão de Schumpeter, para equilibradoras na percepção de Kirzner.

As oportunidades schumpeterianas são dependentes e estão relacionadas à busca de novas informações que possam provocar a geração de inovações que permitam o estabelecimento de novas maneiras de as coisas serem feitas, transformando-as em um negócio viável, envolvendo todo o processo de criação. Nesse sentido, Lesca e Almeida (1994) evidenciam a relevância da informação e argumentam que a mesma pode ser concebida como um fator de produção e um elemento importante para a projeção e introdução no mercado de produtos ou serviços, agregando-lhes valor. Em contrapartida, pode-se evidenciar nesta abordagem que o empreendedor geralmente se depara com oposições de grupos de interesse ou com a inércia social (VIEGAS, 1975; KELLY e AMBURGEY, 1991) e luta para manter as coisas como estão resistindo à implementação das mudanças provocadas pela inovação. Uma das razões básicas para a resistência às mudanças, considerando-se o aspecto organizacional, é o fato de que a mesma pode ser considerada como intrínseca à própria concepção das organizações, pois elas existem para propiciar estabilidade, continuidade e previsibilidade (THOMPSON, 1967; PERROW, 1976; KATZ e KHAN, 1987).

Por outro lado, as oportunidades kirznerianas são descritas por Shane (2003) como equilibradoras, destituídas de dependências em relação a novas informações, ou com dependência limitada, sendo menos inovadoras e mais comuns e baseadas na descoberta, ao invés de na criação; o que pode ser exemplificado através do desenvolvimento de modos mais eficazes de exploração de uma ideia de negócio ou de produtos já existentes (BARROS e PEREIRA, 2008; GOSS, 2007). Ou seja, as oportunidades schumpeterianas “desprendem-se do conhecimento existente”, ao passo que as oportunidades kirznerianas “replicam as formas organizacionais existentes” (SHANE, 2003, p. 21).

Na visão de Goss (2007), a capacidade de identificar e explorar oportunidades sob a perspectiva de Schumpeter (1961) parece ser importante em função do seu profundo impacto sobre o desenvolvimento econômico e social, estimulando a busca pela compreensão do motivo pelo qual alguns indivíduos possuem essa capacidade e outros não. Podem ser evidenciadas duas perspectivas de análise sobre essa habilidade de identificar e

explorar oportunidades: a abordagem cognitiva e a abordagem de redes. A perspectiva cognitiva tem priorizado os processos mentais individuais envolvidos na identificação de oportunidades (SHANE, 2003), enquanto as abordagens de redes têm foco na estrutura posicional das redes ou na “inserção” (*embeddedness*), isto é, os pressupostos socioculturais inerentes às relações de mercado no mundo dos negócios (GRANOVETTER, 1985; JACK e ANDERSON, 2002 *apud* GOSS, 2007). Embora valiosas, segundo Goss (2007), nenhuma dessas perspectivas recebeu detalhada consideração na extensão completa das dimensões empíricas do empreendedorismo, sobretudo em relação ao seu componente emocional.

O autor enfatiza que mesmo havendo um vasto e consistente material não-acadêmico que evidencia uma aparente relação do empreendedorismo como uma atividade “profundamente” emocional (BOWER, 1988, 1993; RODDICK, 2000; BRANSON, 2000; KETS DE VRIES, 1996; KÜBLER-ROSS, 2004a, b; *apud* GOSS, 2007), esse tema ainda não foi pesquisado sob a ótica de outras áreas da ciência para caracterizar a emoção como uma variável explicativa fundamental para a compreensão do fenômeno empreendedorismo (ASHKANASY *et al.*, 2002; FINEMAN, 2003; GABRIEL e GRIFFITHS, 2002; LUPTON, 1998 *apud* GOSS, 2007). A dimensão emotiva do comportamento do empreendedor pode ser percebida em vários aspectos da própria caracterização do empreendedor inovativo dada por Schumpeter (1961, 1984); nas “características dos empreendedores de sucesso” definidas por Dornelas (2008); na abordagem sobre a natureza do trabalho empreendedor apresentada por Dunphy (1996); na definição de gestão empreendedora defendida por Penrose (1980 *apud* FLECK, 2009); e na concepção de Fleck (2009) sobre os arquétipos de sucesso e fracasso na atividade empreendedora. Segundo Goss (2007), em função da importância da dimensão afetiva do comportamento do empreendedor, é surpreendente o fato de que ela tenha atraído tão pouca atenção teórica.

Com base no exposto acima, o objeto de estudo da presente proposta de pesquisa - analisar o comportamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio - parece ser coerente com a necessidade referenciada na literatura sobre novas pesquisas sobre o tema.

Escolas do Empreendedorismo

Pode-se perceber na literatura sobre o tema empreendedorismo uma diversidade significativa de conceitos e abordagens distintas a respeito do assunto. Qualquer que seja o conceito adotado corre-se o risco de discordâncias conceituais ou de enfoque (FILION, 1999), pois, segundo Miller (1962 *apud* LENZI, 2008), o empreendedorismo enquanto estudo científico é muito recente e carente de definições consistentes e científicas. Considerando-se as diferentes conceituações apresentadas anteriormente, pode-se evidenciar que o campo do empreendedorismo estuda o empreendedor (LENZI, 2008), mais especificamente, para efeito deste trabalho, o comportamento do empreendedor.

A abordagem apresentada por Lenzi (2008), sobre as escolas do empreendedorismo, a partir dos estudos de Filion (1999), parece contribuir de forma complementar para o estudo do tema desenvolvendo uma aparente compilação sobre os diferentes enfoques tratados por alguns pesquisadores. O objetivo de apresentar essas escolas se dá no intuito de sustentar, não somente o arcabouço teórico para o presente estudo, como também para caracterizá-lo dentro de uma perspectiva científica. De acordo com Lenzi (2008 p. 33), “Não se trata de apresentá-las como verdades consolidadas, mas de abrir caminhos para estudos mais específicos em cada uma das linhas aqui propostas.” As escolas do empreendedorismo:

- Escola Econômica – para os economistas, a atividade empreendedora está vinculada à inovação. De acordo com Filion (1999), Cantillon (1755) e Say (1803, 1815, 1816 e 1839) foram os primeiros autores identificados como pioneiros no estudo do empreendedorismo; porém, Schumpeter (1961) foi o primeiro a apresentar o enfoque da inovação e sua relevância para a atividade empreendedora. Nessa concepção, o empreendedor era considerado como aquele que assumia riscos, investindo seu próprio dinheiro no intuito de aproveitar uma oportunidade que poderia gerar lucros.
- Escola Comportamentalista – os comportamentalistas têm como foco de seus estudos os aspectos criativos e intuitivos do empreendedor. Na visão de Filion (1999), o termo comportamentalista se refere aos psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano. Ele considera Weber (1930) um dos pioneiros desse grupo a mostrar interesse pelos empreendedores.

Porém, foi McClelland (1961, 1971) quem realmente proporcionou o início da contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. Alguns de seus estudos focaram o comportamento do empreendedor em relação à sua autorrealização, à busca pelo poder e à necessidade de realização. Nesse último enfoque, Timmons (1977) descobriu que as pessoas que foram treinadas para intensificar sua necessidade de realização avançaram mais em direção à abertura de seus próprios negócios do que outras que não passaram pelo treinamento. O foco dos estudos dos comportamentalistas era a definição de quais características os empreendedores são formados.

- Escola Fisiológica – teve sua origem a partir dos estudos sobre o comportamento dos empreendedores e concebe que o empreendedorismo é resultante da natureza das pessoas empreendedoras, de suas características definidas pelos estudos dos comportamentalistas (orientação para resultados, flexibilidade, otimismo, originalidade, inovação, iniciativa, capacidade de aprendizagem, dentre outras – HORNADAY, 1982; MEREDITH, NELSON e NECK, 1982; TIMMONS, 1978 *apud* FILION, 1999), e não das condições ambientais.
- Escola Positivo Funcional – a concepção de empreendedor utilizada nos estudos desenvolvidos nessa escola consideram o empreendedor como um agente de mudança que provoca a criação de novos negócios adaptados ao contexto em que estão inseridos, desenvolvendo-os a partir das mudanças e oportunidades percebidas em seu ambiente. Nessa abordagem, os empreendedores podem ser considerados como um produto do meio em que vivem, como um protótipo do ser social (LENZI, 2008).
- Escola do Mapeamento Cognitivo – considerada como uma das mais recentes abordagens sobre o empreendedorismo, sendo caracterizada pelos estudos de mapeamento cognitivo em que o empreendedor é visto e estudado em função da visão e da formulação de sua estratégia diante de seu empreendimento. Para Filion (1999), os estudos de Cossette (1994) e de Audet (1994) representam, de maneira consistente, as pesquisas desenvolvidas nessa escola.

A consideração das escolas apresentadas acima sugere uma evolução nos estudos sobre o empreendedorismo a partir de novos enfoques evidenciados em cada uma delas. A caracterização singular do empreendedor em cada escola permite a interpretação da evolução do profissional, ressaltando o aspecto comportamental do empreendedor como uma evidência clara de que estudos nesta linha são pertinentes à construção do conhecimento sobre a atividade empreendedora.

Nessa perspectiva, as abordagens aportadas pelas escolas comportamentalista, fisiológica, positivo funcional e do mapeamento cognitivo parecem suportar uma análise sinérgica sobre a caracterização do empreendedor. Considerando-se o insucesso empresarial como um contexto possível dentro da atividade do empreendedor, parece coerente o presente estudo no sentido de contribuir para a compreensão dos aspectos específicos das características do empreendedor e de seu comportamento frente à situação de fracasso.

Conceito de Empreendedor

Com base no enfoque acima, evidencia-se o conceito de empreendedor usado neste estudo, como sendo aquele indivíduo “que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” (DORNELAS, 2008, p. 23). Assim, parece ser possível inferir que pessoas que buscam uma maior autonomia em sua vida - capacidade de administrar a si mesmo - e um melhor posicionamento em relação à sua atuação profissional aparentam, de maneira geral, estarem mais propensas a enfrentar situações que exigem maior adaptabilidade. Nessa perspectiva, Lenzi (2008), em seu estudo sobre a relação entre os tipos psicológicos de Jung e as competências empreendedoras reconhecidas, faz uma referência à abordagem de Drucker (1998) sobre a característica do empreendedor nos EUA afirmando que o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Complementando, o autor afirma que não é porque um casal abre um novo negócio, como um novo restaurante, quando sabem que há mais procura por comer fora de casa. Não se trata de uma novidade. Mesmo assim o casal estaria assumindo riscos, mas não seriam empreendedores porque não estariam criando nada novo. Não seria o caso de provocar nova satisfação nem nova

demanda para o consumidor, nem de criar um hábito novo. Nesse caso não seriam empreendedores.

Na visão de Drucker (1998), a operação de uma fábrica, uma tecnologia, uma linha de produto, um sistema de distribuição, ou qualquer outra coisa, necessita esforço contínuo e atenção permanente. Isso se justifica por estarem as atividades no mundo dos negócios sujeitas ao que o autor denominou de “crise diária”, a qual não pode ser adiada, exige solução rápida e alta prioridade.

A denominada crise diária faz parte dos negócios e, nesse sentido, os empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios se vêem frequentemente confrontados com situações distintas, complexas e imprevisíveis em seu cotidiano, decorrentes do próprio contexto do mundo dos negócios, as quais exigem a elaboração de cenários para manter seu negócio em meio às turbulências (DRUCKER, 1998). Para Conner (1995, p.71), “As pessoas que gerenciam mudanças com sucesso sabem por intuição que, uma vez que estejam se aproximando do limiar do choque futuro, não podem mais apenas anunciar a mudança - devem orquestrá-la”.

Segundo Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive e usa-a para detectar oportunidade 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. “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991c *apud* FILION, 1999). Para o autor, o termo visão significa a capacidade de definir e alcançar objetivos, e a imaginação, uma premissa para essa visão. Ampliando esse escopo conceitual a partir de estudos de diversos autores, Fillion (1993) afirma que visão pode ser definida como uma projeção, uma imagem projetada no futuro sobre a posição a ser ocupada pelo seu produto no mercado, bem como o tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em outras palavras, pode-se dizer que “visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento” (FILION, 1993).

Com base nesse conceito, pode-se perceber a relação entre o empreendedorismo, a estratégia do negócio e o comportamento do empreendedor diante da turbulência do

mercado. A estratégia de uma empresa baseia-se nos compromissos e ações por ela exploradas para desenvolver uma vantagem competitiva no mercado (KURATKO *et al.*, 2001). Por se tratar do meio pelo qual a empresa obtém vantagens, a sua definição deve ser tratada como um objetivo para a companhia. As vantagens que uma empresa pode extrair do mercado, advindas da formulação de estratégias bem elaboradas, podem fornecer a ela uma maior sobrevivência, o atingimento de metas e a minimização das chances de fracasso.

A fim de acompanhar as inúmeras mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo à organização, a estratégia usada pelos gestores da empresa vem sendo analisada a partir das competências e valores dos mesmos. Como afirma Meirelles (2000), uma parte significativa dos fracassos organizacionais advém da formulação de estratégias inconsistentes e ineficazes. Segundo Day (1990, *apud* MEIRELLES, 2000), as escolhas estratégicas da empresa serão refletidas em toda a organização por um longo período de tempo, ou seja, têm efeitos de “ondas de longo alcance” dentro da estrutura organizacional.

Oliveira (2004) complementa a ideia acima afirmando que o ambiente externo à organização é o mesmo para todas as empresas. O que faz uma empresa diferenciar-se de outra e obter vantagem competitiva é a maneira como cada gestor enxerga e interpreta o ambiente a que está exposto. Dessa forma, salienta-se a necessidade de a organização voltar-se para o seu interior para identificar os meios que lhe proporcionam vantagem competitiva em relação aos concorrentes e, assim, estruturar suas estratégias de acordo com as suas capacidades.

Na visão de Hambrick e Fredrickson (2001), os executivos devem abordar as estratégias que estão em sua mente para atingirem os objetivos empresariais, porém devem direcioná-las para o “ataque do mercado”, na busca da competitividade. As pessoas da organização que geralmente possuem a capacidade de formular tais estratégias são os presidentes e altos executivos. Entretanto, esses executivos devem ter estratégias específicas, pois se considerarem todas as ferramentas que possuem como estratégias, possivelmente estarão criando uma confusão na mente dos colaboradores e da própria organização, além de perderem credibilidade e não conseguirem obter os resultados esperados.

Salienta-se, contudo, que a busca por esse profissional dotado de competências para proporcionar à empresa uma vantagem competitiva é intensa. Isso, porém, vem ao encontro

da própria noção de competência como a habilidade de mobilizar saberes capazes de gerar resultados efetivos para as organizações (PERRENOUD, 2001, *apud* KILIMNIK *et al.* 2003). Além disso, essa busca está evocando a construção de um “super-homem” que, ao ser encontrado pela organização, muitas vezes, assume toda a responsabilidade pela sua gestão (GITAHY e FISCHER, 1996, *apud* KILIMNIK *et al.*, 2003).

Kilimnik *et al.*, (2003) aborda ainda a relação do sentimento do profissional quando da dificuldade de manifestação das capacidades exigidas pela organização para a formulação de estratégias competitivas. A autora retrata relatos de profissionais que atribuem a si próprios, única e exclusivamente, a responsabilidade por eventuais fracassos, não levando em conta a parcela representativa de responsabilidade da organização que a ele atribuiu toda a obrigação de responder pela mesma.

Com base no exposto até então, o conceito de empreendedor definido pelo pesquisador para este trabalho é considerado como o indivíduo que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações.

Comportamento do Empreendedor e Resiliência

Conforme apresentado anteriormente, a resiliência pode ser definida como um processo composto de fatores de resiliência, de comportamento resiliente e de resultados resilientes. Em função do objetivo deste trabalho – analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio – percebe-se que a resiliência pode ser considerada como uma característica necessária a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao perfil dos empreendedores. Segundo Conner (1995, p. 191), as pessoas com maior capacidade de resiliência “têm a habilidade de absorver altos níveis de mudança enquanto demonstram o mínimo de comportamento disfuncional.” Nesse sentido, pode-se afirmar que essas pessoas parecem apresentar melhores condições para a atuação em ambientes turbulentos, como o mundo dos negócios, no qual as

mudanças e seus desdobramentos fazem parte do dia-a-dia, pois são mais eficazes em enfrentá-las, interagem e absorvem de maneira mais rápida as transformações, e minimizam possíveis disfunções causadas por essas alterações (CONNER, 1995).

Em estudos feitos por esse autor, principalmente o desenvolvido juntamente com a KPMG Peat Marwick na reestruturação da antiga URSS em 1990, contratado pelo Ministério Estatal de Construção da URSS para treinar gerentes soviéticos do Mosinzhstroï (agência responsável pela construção, manutenção e pelo desenvolvimento da infraestrutura física de Moscou – não mais existente), 70 de seus executivos foram aos Estados Unidos. Esse projeto era parte dos esforços da antiga União Soviética para transitar de uma economia centralizada e controlada para o livre comércio, pois era fundamental que eles pudessem experienciar o que era viver e trabalhar em uma sociedade capitalista aberta. Essa experiência, como não poderia deixar de ser, provocou um choque violento no momento em que os gerentes soviéticos se depararam com a realidade da vida nos EUA e com os conceitos práticos de lucro, competição e múltiplas opções de consumo. Esse trabalho pode ser considerado como um exemplo do que Alvin Tofler denominou de “choque futuro” e o definiu como sendo o “estresse e a desorientação arrasadores que causamos nos indivíduos, ao sujeitá-los a muitas mudanças em pouco tempo.” Isso ocorre, essencialmente, quando as pessoas necessitam absorver de maneira imperativa mais quebras significativas em suas expectativas do que são capazes de assimilar (CONNER, 1995), pois parece provocar as disfunções ou os comportamentos disfuncionais nas pessoas, o que atinge o comportamento dos empreendedores.

Essas disfunções provocadas pelo choque futuro, segundo o autor, podem ser observadas em comportamentos distintos do empreendedor em suas atividades diárias, visto as pessoas terem de enfrentar mais mudanças do que podem absorver. “Há muitos sintomas que refletem os vários níveis de comportamento disfuncional, do inconsequente ao extremo” (CONNER, 1995, P. 46). No início do choque futuro, é possível surgirem comportamentos marcados por irritação momentânea que pode interromper a atenção no trabalho, comunicação deficiente e confiança reduzida, comportamento defensivo e acusatório, propensão reduzida a correr riscos, decisões mal tomadas, mais conflitos com parceiros de trabalho, redução na eficiência da equipe, comportamento explosivo inadequado no escritório e frustrações do trabalho desabafadas em casa.

Em um estágio mais avançado, a severidade do comportamento disfuncional aumenta provocando outros sintomas físicos e psicológicos, como sentimentos de vitimação e falta de poder, moral baixo, dores de cabeça e/ou de estômago, absenteísmo crônico (fuga), apatia ou complacência e sentimentos de resignação. Em seus níveis extremos, o choque futuro pode causar: complacência maliciosa, bloqueio explícito das tarefas e dos procedimentos empresariais, destruição dissimulada da liderança organizacional, promoção ativa da atitude negativa nos outros, greve e sabotagem, abuso familiar e/ou de substâncias nocivas e outros comportamentos viciantes, depressão crônica, esgotamento físico e/ou psicológico, podendo levar, até mesmo, ao suicídio (CONNER, 1995, p.47).

O autor faz uma ressalva, porém, ao afirmar que os problemas apresentados acima não representam a totalidade dos que podem ocorrer em consequência de disfunções comportamentais, mas dão uma dimensão de suas possíveis repercussões. A sociedade atual, com sua crescente competitividade, ocasiona diversas formas de estresse aos indivíduos de maneira geral, especialmente no que se refere aos empreendedores.

Finalizando esta seção, apresentou-se um breve resgate histórico sobre o tema, enfatizando sua importância para o desenvolvimento econômico, suas respectivas escolas, como também a relação entre o comportamento do empreendedor e a resiliência evidenciada em seu papel de gestor do seu próprio negócio, na sua capacidade de lidar com a adversidade e na própria adversidade, considerada aqui como o fracasso empresarial.

Contudo, adotar o empreendedorismo implica aceitar tudo o que o acompanha, sobretudo o reconhecimento de uma incerteza irreduzível a priori (VENKATARAMAN, 1997 *apud* MCGRATH, 1999) e o risco pode se manifestar na forma de fracasso (MILLER e REUER, 1996 *apud* MCGRATH, 1999). A próxima seção introduz uma reflexão sobre o insucesso empresarial, sendo o mesmo considerado como a descontinuidade do negócio (BRUNO, MCQUARRIE e TORGRIMSON, 1992) para o presente estudo.

2.3 Insucesso Empresarial

Embora o fracasso no empreendedorismo seja generalizado, a teoria geralmente reflete um preconceito antifracasso igualmente generalizado (MCGRATH, 1999). Na visão de Thorne (2000), refletir sobre o insucesso contribui para minimizar a concepção de fracasso como tabu organizacional; além do fato de que ignorar o fracasso pode limitar a compreensão da teoria e da prática acerca das adversidades e dos riscos de se empreender um negócio. Segundo Robinson (2007), o fracasso nos negócios representa um aspecto importante da economia a ser estudado, no entanto são de difícil análise devido à grande variedade de definições de fracasso nos negócios, às diversas causas de encerramento de negócios e à falta de dados abrangentes.

Nesse sentido, partindo-se da preocupação em alcançar o sucesso e evitar o fracasso, na busca de uma visão mais integrada de como os dois fenômenos estão relacionados, apresenta-se, a seguir, uma reflexão sobre a relação entre o sucesso e o fracasso, evidenciando-se o insucesso empresarial como a descontinuidade do negócio do empreendedor. Posteriormente, discorre-se pelas escolas do fracasso empresarial e culminando com um olhar sobre o comportamento do empreendedor diante do insucesso de seu negócio.

A Relação entre Sucesso e Insucesso

No intuito de facilitar a compreensão do insucesso empresarial, percebe-se a necessidade de clarificar e conceituar o sucesso organizacional, pois ambos, tanto o insucesso quanto o sucesso, parecem estar intimamente relacionados entre si. Embora, genericamente, sucesso e fracasso possam representar sentidos opostos ou antônimos, quando relacionados ao contexto organizacional, surgem aspectos nebulosos que dificultam a compreensão de cada termo. O que é sucesso empresarial? E o que é insucesso empresarial? Pretende-se, a seguir, abordar e definir cada um deles, a partir da perspectiva de alguns autores, e apresentar a conceituação de insucesso empresarial que será adotada no presente estudo.

De acordo com Fleck (2009), o sucesso organizacional é uma questão central nos estudos empresariais cujo crescimento é considerado como um indicador adequado do seu

sucesso. Na visão Whetten (1980), o crescimento organizacional, de maneira geral, parece ser um pressuposto implícito nas pesquisas sobre o sucesso empresarial, visto ser aceito, na maioria das vezes, que crescimento e eficácia sejam sinônimos e que, quanto maior a organização melhor ela é. Para Santos (1995), o sucesso empresarial parece estar atrelado à atividade empreendedora e sugere alguns aspectos relevantes a serem considerados nessa atividade, objetivando uma reflexão por parte do empreendedor em relação ao seu negócio e ao ambiente em que o mesmo está inserido. O autor ressalta que o mundo dos negócios está se modificando rapidamente em função da evolução da ciência e da tecnologia, e para obter sucesso nesse contexto é preciso ofertar produtos e/ou serviços em padrões de qualidade e preços compatíveis com aqueles vigentes no mercado mundial. A economia globalizada estimula o acirramento da competitividade e exige o estabelecimento de parcerias para atuar nesse ambiente altamente concorrencial. Essa disputa repercute no mercado e contribui para que os clientes também sejam cada vez mais exigentes, exigindo ética, responsabilidade social e ambiental nas práticas empresariais para que os empreendimentos tenham maiores condições de alcançarem o sucesso.

O sucesso nos negócios, de acordo com Reich (2002), está atrelado a um conjunto de aspectos que, aparentemente, podem ser relacionados à percepção do empreendedor, como a captação de oportunidades de mercado, o espírito de inovação, a relação entre a criatividade e a intuição no comando da organização. O autor aponta também outras características do sucesso ligadas às mudanças e às demandas provocadas pelo avanço tecnológico, cultural e social, como a transição do emprego tradicional para a criação de diferentes formas de trabalho, o surgimento da comunidade como um bem de consumo, disposta a pagar por um tratamento mais atencioso por parte da organização.

Outras definições de sucesso enfatizam a dimensão do tempo. Chandler (1977) afirma que o sucesso está relacionado à capacidade de a empresa sobreviver independentemente de seus membros, ressaltando a noção de autoperpetuação organizacional. Miller e Friesen (1978) também evidenciam que o sucesso está relacionado com a capacidade de as empresas alcançarem seus objetivos mesmo estando sujeitas às restrições de viabilidade a longo prazo. Já para Whetten (1987), apesar de existir uma correlação positiva entre o crescimento e o tempo de vida de uma empresa, essa perspectiva do ciclo de vida traz

consigo a previsão de que, cedo ou tarde, as organizações entram na fase de declínio e encaram a morte.

Sob a ótica empresarial, na visão de Pereira (1995), o sucesso pode estar relacionado com estar à frente do concorrente e conquistar clientes potenciais, e, a partir daí, ver o empreendimento desenvolver-se e prosperar. Para que isso se efetive, requerem-se algumas qualidades do empreendedor e do empreendimento e que elas interajam entre si, visto serem interdependentes. Isso parece significar que as qualidades do empreendedor irão influenciar e determinar a qualidade do negócio. O empreendimento, então, se torna um reflexo do seu empreendedor e as características do empreendedor representam um fator determinante para o seu sucesso e, conseqüentemente, para o do empreendimento. Percebe-se, assim, a relação direta entre a postura do empreendedor e os resultados de seu negócio, o que caracteriza a interdependência entre eles e evidencia a relevância da presente pesquisa.

O sucesso do empreendimento sustenta-se em algumas qualidades essenciais (PEREIRA, 1995). Ressalta o autor que essas qualidades, apresentadas no quadro abaixo, necessitam ser adequadas para cada tipo de atividade ou negócio, em função de suas peculiaridades. Dessa forma, elas podem ser ampliadas e outros aspectos podem ser evidenciados. O quadro 6 mostra uma síntese dos motivos de sucesso e fracasso empresarial, apresentados por Pereira (1995).

Quadro 6 - Motivos de Sucesso e Fracasso do Empreendimento

ÁREA	MOTIVOS DE SUCESSO	MOTIVOS DE FRACASSO
Mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de marketing bem definida; - Conquista da fidelidade da clientela; - Comunicação eficaz com o mercado; - Mix de marketing estabelecido com clareza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento do mercado: cliente, concorrente, fornecedor; - Desconhecimento do produto ou serviço
Técnico-operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia atual; - Localização adequada; - Relação de parceria estabelecida com fornecedores; - Programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia de produção obsoleta; - Localização errada; - Má relação com fornecedores; - Falta de qualidade.
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Operação com capital próprio ou com alavancagem positiva – uso eficiente do capital de terceiros; - Reinvestimento dos lucros; - Baixa imobilização de capital; - Endividamento sob controle; - Capitalização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política equivocada de crédito aos clientes, gerando inadimplência; - Imobilização excessiva do capital em ativos fixos; - Falta de controles de custos e de gestão financeira, que gera a má formação de preço.
Jurídico-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura societária não-conflitiva entre os sócios; - Empreendedor/sócios/família dedicados; - Gestão inovadora dos negócios; - Estilo gerencial participativo; - Missão e objetivos bem definidos e disseminados; - Estratégia competitiva clara para clientes, fornecedores e equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional concentrada, centralização de poder e incapacidade de delegar; - Falta de um sistema de planejamento e de informações gerenciais; - Ausência de inovações gerenciais perante a agilidade do mercado.

Fonte: Elaborado com base em PEREIRA (1995)

Para McGrath (1999), relacionando o sucesso e fracasso, afirma que as ineficiências de atuação de empresas no mercado, ou seus fracassos, representam estímulos à atividade empreendedora, pois podem representar oportunidades de mercado por meio de inovação ou de melhoria daquilo que já existe. Contudo, Robinson (2007) parece complementar a ideia acima afirmando que os fracassos nos negócios representam um aspecto importante da economia e que merecem ser estudados de maneira criteriosa e aprofundada, pois podem proporcionar um processo de aprendizagem singular. Porém, são de difícil análise devido à grande variedade de definições de fracasso nos negócios, às diversas causas de encerramento de negócios e à falta de dados abrangentes.

Para Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999); Whetten (1980, 1987); Fleck (2009), a maioria dos estudos organizacionais de novos empreendimentos focaliza em casos “de sucesso”, tendo sido limitadas as pesquisas sobre fracassos de empreendimentos por diversas razões (ZACHARAKIS, MEYER e DECASTRO, 1999). Primeiro, é difícil realizar análise financeira de empreendimentos fracassados, visto que seus dados

financeiros geralmente não estarem publicados. Portanto, os pesquisadores têm de localizar os empreendedores fracassados, o que não é fácil. Como observam Bruno, Leidecker e Harder (1986), mesmo quando se encontra um empreendedor, ele pode ficar hesitante em discutir o fracasso. Além disso, aqueles empreendedores que concordam com uma entrevista podem não entender ou não serem capazes de expressar os fatores que contribuíram para o fracasso, especialmente se decorrido um longo período desde o insucesso (BRUNO, LEIDECKER e HARDER, 1986; BRUNO e LEIDECKER, 1987). Nesse caso, o empreendedor pode recorrer a alguma tentativa de dar sentido às coisas, buscando racionalizações a respeito do porquê de o empreendimento ter fracassado.

Na visão de Fleck (2009), pode-se observar empiricamente que o sucesso parece cultivar o fracasso. A autora evidencia que histórias consolidadas de sucesso corporativo frequentemente sucumbem e tornam-se pesadelos criticados no futuro. Thorne (2000) corrobora a ideia de Fleck (2009) ao sugerir que o fracasso não é a falta do sucesso, mas parte integrante dele: os dois conceitos estão inter-relacionados e são interdependentes, e não mutuamente exclusivos. A questão intrigante em relação à manutenção do sucesso organizacional no longo prazo inspirou alguns pesquisadores (KOCKA, 1990; SCHERER, 1990 *apud* FLECK, 2009) a investigar as razões pelas quais algumas posições de predomínio em um setor são continuamente mantidas e por que antigas histórias de sucesso transformam-se em histórias de declínio e fracasso.

Contudo, pode-se perceber na literatura que a pesquisa sobre fracasso empresarial é ainda modesta e tem sido suplantada pela quantidade de estudos sobre sucesso empresarial. Na visão de McGrath (1999) parece existir uma tendência em ver o fracasso de forma negativa, o que introduz uma parcialidade generalizada na teoria e na pesquisa sobre empreendedorismo. Segundo Shepherd (2003), os pesquisadores sabem pouco sobre o fracasso empresarial ou a capacidade do empreendedor de lidar com o fracasso e aprender com ele. Essa situação parece ser contínua e pode ser considerada como padrão nas pesquisas sobre empreendedorismo, apesar do reconhecimento de que o fracasso ou insucesso empresarial, como a descontinuidade do negócio, possa contribuir para um aprendizado fundamental no sentido de melhorar as probabilidades de sucesso de um empreendedor em futuras iniciativas empresariais (SHEPHERD, 2003; MINNITI e BYGRAVE, 2001).

A perspectiva de ‘criação’ (SCHUMPETER, 1961) no enfoque dos estudos sobre o empreendedorismo tem evidenciado a identificação de oportunidades e de como concretizá-las de maneira comercialmente viável. Essa concretização, segundo Alvarez e Barney (2005), estrutura-se por meio de um processo de aprendizagem que envolve tentativa e erro. Aprender com o fracasso, ou o que não funciona com uma oportunidade inicialmente vislumbrada, é, de acordo com essa visão de criação, um aspecto-chave do processo empresarial. Nesse contexto, evidencia-se então que o fracasso pode representar contribuições importantes para futuros casos de sucessos empresariais, tanto no que se refere ao aspecto comportamental do empreendedor diante do insucesso, como ao das repercussões em nível econômico.

Conceito de Insucesso Empresarial

Embora muito menos popular que o sucesso organizacional (WHETTEN, 1980, 1987 *apud* FLECK, 2009), o fracasso organizacional também tem sido referenciado na literatura de formas distintas. Para Robinson (2007), o estudo sobre o fracasso empresarial é complexo e difícil em função de diversos fatores que influenciam os empreendedores a descontinuarem suas operações, tais como aposentadoria, venda do negócio, falência, erros gerenciais, ações e comportamentos inadequados dos donos do negócio. Para complicar ainda mais, existe a questão de como definir fracasso das empresas. Embora um negócio que acabe em falência seja, sem dúvida, um fracasso, outros negócios não-lucrativos podem ser encerrados antes da falência, mas provavelmente poderiam ser categorizados como um fracasso.

A partir do raciocínio desenvolvido por Fleck (2009), na visão de Mellahi e Wilkinson (2004), a literatura oferece diferentes concepções de insucesso empresarial: mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução e *downsizing*. Whetten (1980), como mencionado anteriormente, apresenta uma conceituação que opõe crescimento e declínio, ressaltando dois tipos de declínio: declínio enquanto estagnação, referindo-se a organizações que sofrem de estagnação e redução de parcela de mercado; e declínio enquanto redução, designando organizações que se tornam vítimas de um ambiente hostil em função da redução do mercado. Para Weitzel e Johnsson (1989), a

ideia do ciclo de vida organizacional e do imperativo de morte da organização caracterizando um processo entrópico e natural, são questionáveis. Esses autores vêem o declínio como um processo que pode levar à destruição organizacional e propõem um modelo de estágios de declínio que progridem da cegueira à inação, ação faltosa, crise e dissolução. Meyer e Zucker (1989), sob uma perspectiva temporal, criaram o termo “organizações permanentemente fracassadas” para designar aquelas organizações que apresentam uma continuidade em sua existência, porém, com desempenho continuamente fraco.

Os estudos de Miller e Friesen (1978 *apud* FLECK, 2009) apresentam como foco tanto o sucesso como o fracasso organizacional. Relacionando desempenho organizacional com estratégia, fracasso e ambiente, eles desenvolveram dez arquétipos: seis de sucesso e quatro de fracasso. Sob uma perspectiva longitudinal, esses autores sugerem que esses arquétipos constituem estados organizacionais e que, ao longo do tempo, as organizações passam por uma mudança de estado dentro do conjunto de arquétipos bem-sucedidos ou malsucedidos, ou entre esses dois conjuntos.

Uma definição útil é aquela de falência e insolvência apresentada por Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999). Tal definição é conveniente por operacionalizar o fracasso e por gerar exemplos. Contudo, o fracasso é, em geral, mais amplo que a mera falência, em função de que conflitos interpessoais aparentemente insignificantes entre os participantes de um novo empreendimento e limitações pessoais podem gerar sérios problemas para esse empreendimento e, em última instância, resultar na interrupção do negócio. Da mesma forma, Cannon e Edmondson (2001 *apud* SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007) conceitualizam o fracasso como um desvio dos resultados esperados e desejados.

Shepherd (2003 *apud* SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007) apresenta ainda outra definição de fracasso empresarial. Para o autor o fracasso ocorre quando uma queda na receita e/ou aumento nas despesas atingem patamares insustentáveis, tornando a empresa insolvente e incapaz de obter novos empréstimos ou atrair novos financiamentos; consequentemente, ela não consegue operar sob a atual gestão e controle acionário.

Finalmente, Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992) definem o fracasso como uma descontinuidade do negócio, que pode ter várias causas, incluindo problemas legais,

disputas na sociedade, morte ou simplesmente uma mudança de interesses. McGrath (1999) parece concordar com esses autores sugerindo que um empreendimento fracassou quando é descontinuado como consequência de um desempenho real ou previsto inferior a um limiar mínimo. Em outras palavras, o fracasso é o término de uma iniciativa que não atingiu seus objetivos.

A presente proposta de estudo, a partir das diferentes visões de fracasso empresarial apresentadas, adota a definição de fracasso empresarial como ‘descontinuidade do negócio’, em conformidade com Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992). A escolha desse conceito deu-se em função do objetivo do trabalho, contribuindo para o esclarecimento do que se entende por fracasso e também para a manutenção da noção de fracasso de forma ampla o suficiente para complementar o propósito qualitativo e exploratório do estudo, o que condiz com a visão holística de empreendedorismo (SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007). Essa definição abrange não apenas fatores econômicos, como falência e insolvência, mas também fatores como disputas irremediáveis, problemas legais e questões pessoais do empreendedor. O mais importante é que a definição de descontinuidade do negócio deste estudo não inclui razões menos sérias para a descontinuidade do negócio, tais como mudança nos interesses pessoais do empreendedor.

Dessa forma, a presente proposta de pesquisa teve como sustentação os trabalhos de Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992) e de Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999), os quais enfatizam as causas do fracasso, e a pesquisa de Singh, Corner e Pavlovich (2007) que estende os trabalhos daqueles autores buscando entender o que acontece depois que a empresa fracassa. Dito de outra forma, como a descontinuidade do negócio afeta o empreendedor e o seu aprendizado sobre a abertura de negócios? Mais especificamente, como os empreendedores lidam com a experiência de fracasso e como essa tentativa de superação (enfrentamento) afeta o aprendizado? Percebe-se a importância de se abordar essas perguntas de pesquisa na investigação sobre o comportamento resiliente do empreendedor frente ao insucesso empresarial, pois as estratégias de superação/enfrentamento dos empreendedores e o aprendizado subsequente podem contribuir para a compreensão do tema em estudo.

Escolas de Pensamento sobre o Insucesso Empresarial

De acordo com Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999), podem ser identificadas, na literatura da área de negócios sobre o fracasso organizacional, quatro principais escolas de pensamento sobre o fracasso organizacional, as quais são apresentadas e discutidas em uma ordem mais lógica que sequencial. Essas perspectivas de análise apresentam, em ordem de importância, as principais causas do insucesso empresarial e seus respectivos focos de análise, conforme apresentado no quadro 7.

Quadro 7 - Escolas sobre o Fracasso Empresarial

Escolas/causas do fracasso	Causa do fracasso	Foco de análise do fracasso	Questões relevantes
Escola 1/causa 1	Fracasso no topo	Foco nas ações da alta administração	Falta de: visão, planejamento e direção clara para a organização, previsão ou de direção de mudanças necessárias, capacidade de desenvolver uma estratégia de negócio efetiva e de tomar decisões agressivas; foco para dentro; problemas de delegação; desconhecimento do negócio e do mercado; dentre outros.
Escola 2/causa 2	Fracassos relativos aos cliente e ao mercado	Foco nas funções cliente e <i>marketing</i> da organização	Falta de: entendimento das demandas dos clientes, conhecimento da competição, capacidade de diferenciar a linha de produtos, pessoal de vendas qualificado, planejamento de <i>marketing</i> ; más relações com os clientes e serviços de atendimento ao cliente; dentre outros.
Escola 3/causa 3	Fracassos na gestão financeira	Foco nos indicadores financeiros da organização	Falta de: capital de giro, capacidade de controlar os gastos e de planejar para o crescimento, procedimentos eficazes de geração de orçamentos, sistemas de controle financeiro eficazes, retorno sobre o investimento; dívida excessiva; problemas de fluxo de caixa; baixos índices de crédito; dentre outros.
Escola 4/causa 4	Fracasso estrutural e do sistema	Foco nos sistemas e na estrutura da organização	Falta de: alocação adequada dos recursos de tecnologia, sistemas eficazes de retroalimentação sobre o desempenho, sistema de planejamento operacional e de informação gerencial eficazes; competição interna; estruturas centralizadas de autoridade; dentre outros.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Longenecker, Simonetti e Sharkey, (1999)

A primeira escola de pensamento sobre o fracasso organizacional aponta como principal causa do insucesso empresarial o fracasso no topo. Os autores argumentam que existe

coerência no entendimento de que, quando uma organização fracassa em atingir os resultados desejados, a responsabilidade final recai diretamente sobre os líderes da alta administração. Esses líderes, considerados aqui como os empreendedores do negócio, são frequentemente acusados pelas ações que resultaram nas dificuldades das organizações, ou pela falta delas. Essa escola de pensamento, identificada e discutida por diversos autores como Druker, Peters, Kotter e Bennis, defende que a compreensão dos motivos pelos quais os negócios fracassam deve partir de uma análise sobre as ações e o comportamento do empreendedor. As organizações passam por dificuldades porque os líderes da alta administração não desempenham com eficiência as funções mais críticas para as necessidades atuais das empresas, ditadas por um mercado em ritmo de rápida mudança. Se as pessoas do topo da organização apresentam a liderança adequada, o resto da empresa acompanhará da mesma forma. Nessa perspectiva - partilhada por Finkelstein (2004, 2007), Doltlich e Cairo (2003), Doltlich (2004), Singh, Corner e Pavlovich (2007) - percebe-se que, para entender o fracasso organizacional, torna-se necessário focar as ações e o comportamento da alta administração ou do empreendedor do negócio.

A segunda escola de pensamento sobre fracasso empresarial, na visão de Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999), define como a segunda causa para o insucesso empresarial os fracassos relativos aos clientes e ao mercado. Um número significativo de pesquisas discute o fato de que as organizações parecem apresentar uma maior probabilidade de insucesso, ou estão destinadas a fracassar, quando não satisfazem as necessidades crescentes dos seus clientes e não compreendem as forças que regem os mercados em que elas competem. Embora as questões relevantes nessa perspectiva (quadro 7) apresentem um alto nível de complexidade, é possível inferir a iminência do fracasso organizacional quando essas questões críticas não recebem atenção adequada e o cuidado contínuo que merecem (LONGENECKER, SIMONETTI e SHARKEY, 1999). Essa escola de pensamento sobre o insucesso empresarial enfatiza que o entendimento do fracasso organizacional está relacionado à compreensão das questões referentes aos clientes e ao mercado, os quais representam o tônus vital da organização. Sem habilidade e proficiência organizacional nessas áreas, provavelmente a morte será breve, independentemente do nível de competição no mercado.

A terceira escola de pensamento sobre o fracasso empresarial, na visão de Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999), apresenta como foco os fracassos na gestão financeira. No momento em que as organizações passam por dificuldades para alcançar os resultados esperados, o centro das atenções recai sobre possíveis deficiências ou erros daqueles indivíduos responsáveis pelo controle do caixa e/ou monitoramento do desempenho financeiro da empresa. As causas financeiras de fracasso organizacional são também amplamente documentadas e frequentemente discutidas e divulgadas, tal o impacto que as mesmas provocam no mercado. De fato, os profissionais da área financeira são rápidos em fornecerem uma análise financeira detalhada dos indicadores de fracasso organizacional. Para Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999), muitas das questões relevantes na perspectiva financeira podem representar tanto a causa como o efeito no que diz respeito à influência sobre o desempenho organizacional. Outro aspecto destacado pelos autores é o fato de que a gestão financeira representa uma função crítica que pode ter um enorme impacto sobre a capacidade de competição de uma empresa e pode servir como um sistema de alerta preliminar contra um potencial fracasso organizacional. Nessa perspectiva, o entendimento sobre o fracasso organizacional deve estar calcado nos indicadores financeiros da organização.

Finalmente, a quarta escola de pensamento sobre o fracasso empresarial, na visão de Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999), apresenta como causa do insucesso empresarial o fracasso estrutural e do sistema. Essa escola aborda os mecanismos de operações internas e as estruturas de suporte que influenciam a capacidade de competição da organização, evidenciando que a razão pela qual um negócio fracassa parece estar no fato de que seus sistemas e respectivas práticas operacionais não funcionam de forma otimizada. Por exemplo, um sistema de informação gerencial com funcionamento inadequado pode não disponibilizar as informações necessárias e precisas no momento oportuno. Ou então, os procedimentos, o padrão de operação e as estruturas já existentes da organização podem, na verdade, prejudicar a produtividade e a inovação. Portanto, parece evidente que a capacidade de redefinir e intensificar os fatores responsáveis pela produção dos bens e dos serviços de uma organização é um aspecto importante para o entendimento do insucesso empresarial e para minimizar as possibilidades de descontinuidade do negócio. Nessa perspectiva, Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999), evidenciam que a visão estrutural e de sistema acerca do fracasso organizacional, em relação ao desempenho organizacional, é

estabelecida na medida em que os apoios e os sistemas operacionais da organização sejam projetados e mantidos de forma otimizada. Nesse sentido, as organizações fracassam quando os seus sistemas não se mantêm alinhados com as necessidades e estratégias organizacionais atuais.

Contudo, mister se faz entender que essas quatro perspectivas sobre o insucesso empresarial necessitam ser analisadas de maneira complementar, pois o insucesso empresarial apresenta, na maioria das vezes, várias causas relacionadas entre si. Dessa forma, para uma visão clara do problema do fracasso, elas devem ser observadas de forma sincronizada e conjunta. Porém, em função do objetivo do presente trabalho que é o de estudar o comportamento resiliente do empreendedor em casos de descontinuidade do negócio, deu-se maior ênfase ao aspecto comportamental do empreendedor apresentado na primeira escola de pensamento sobre o fracasso empresarial de Longenecker, Simonetti e Sharkey (1999).

Complementando esta abordagem sobre as causas do fracasso, Leite (2001) sugere que as mais relevantes são: falta de experiência de gestão; subestimar a necessidade de um planejamento financeiro adequado para a abertura de um negócio; escolha inadequada para a localização do negócio, quando esse aspecto for crucial para a atividade da empresa; inexistência de controles gerenciais fidedignos com a realidade da empresa, investimentos ou gastos excessivos; dedicação insuficiente, pois nos primeiros anos do negócio a exigência é alta; crescimento exagerado e sem planejamento proporcionando uma expansão do negócio sem o devido suporte financeiro e operacional; e, problemas de fluxo de caixa que pode repercutir em uma má gestão das contas a receber e a pagar. Contudo, percebe-se que elas, aparentemente, estão relacionadas entre si e se influenciam mutuamente, pois as atividades empresariais são interligadas pela própria condição de ser de uma empresa. Cada área desempenha uma função que repercute na outra, se um dos elos tem problemas, acaba influenciando o todo.

Comportamento do Empreendedor Diante do Insucesso Empresarial

Como mencionado anteriormente, o foco do presente estudo é o comportamento resiliente do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em

casos de descontinuidade do negócio. Sendo que a definição de insucesso empresarial, adotada nesta pesquisa, é a de descontinuidade do negócio, apresentada por Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992).

No momento em que o empreendedor é questionado sobre os motivos pelos quais ele fracassou nos negócios, percebe-se com certa frequência, de acordo com Pereira (1995), que seus relatos evidenciam que a responsabilidade por seu insucesso é do governo, do momento econômico, da falta de cliente, deslealdade dos sócios, da concorrência sem ética, dos juros bancários, da carga tributária, dentre vários outros fatores externos ao negócio. Na visão do autor, parece haver certa falta de visão por parte dos empreendedores que culpam terceiros pelo seu fracasso. Essa falta de visão é relacionada com seus próprios erros quando eles não querem reconhecer suas falhas, quando acreditam estarem certos a respeito de tudo o que acontece em seu redor e culpar terceiros é um estilo de enfrentamento utilizado como forma de defesa psicológica que parece mascarar a realidade. As variáveis ambientais são as mesmas para todos os negócios no mercado, respeitando-se as respectivas peculiaridades de mercado de cada empreendimento. Da mesma forma, as dificuldades, as ameaças e as oportunidades também são as mesmas, no entanto, algumas empresas obtêm sucesso e outras não. Na visão de Pereira (1995), o que difere o sucesso do fracasso são as características, capacidades e habilidades pessoais do empreendedor, caracterizadas pelo estilo de enfrentamento que utiliza diante da adversidade.

Nesse sentido, evidenciando a importância do papel do empreendedor para seu empreendimento, Gary (2004) afirma que uma empresa quando sofre um insucesso significativo, ocasionando a descontinuidade do negócio, sua análise posterior tende a se concentrar nos suspeitos de sempre: “Os executivos não eram muito espertos”, “Não possuíam capacidade de liderança”, “Eram gananciosos”, “Foram sufocados por acontecimentos imprevisíveis” ou “A empresa simplesmente não conseguiu levar sua estratégia adiante”.

Para Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999), é comum se ouvir dos empreendedores que tiveram seus negócios sucumbidos argumentos do tipo:

“O fator-chave ‘que causou o nosso fracasso’ foi que nosso mercado externo mudou depois que introduzimos o produto.”

“O fracasso em oferecer ao consumidor o que ele queria nos custou alguns empregos.”

“A má notícia é que não entendemos muitos dos problemas que, se estivéssemos no negócio antes, teríamos compreendido.”

“Tivemos problemas não nos movendo rápido o bastante em um segmento extraordinariamente rápido, de modo que não conseguimos capitalizar sobre a oportunidade que havíamos criado.”

As citações acima, feitas por empreendedores, destacam alguns dos problemas que assombram os novos empreendimentos em sua luta pela sobrevivência. Segundo Cancellier (2001), essa responsabilidade pelo fracasso da empresa em atingir os objetivos é dada aos executivos por eles possuírem posição privilegiada na estrutura organizacional e por possuírem o poder de decisão e escolha. No entanto, estas conclusões estão equivocadas segundo Finkelstein (2004, 2007). A razão da maioria dos fracassos não está na inexistência de capacidade, mas na percepção, por parte da empresa e de seus dirigentes, de sua excelência e na autoconfiança que vem com o sucesso, que pode provocar um processo de rigidez organizacional dificultando a adaptação da empresa às mudanças ambientais.

Neste sentido evidenciam-se as colocações de Dotlich (2004) e Doltlich e Cairo (2003) quando referenciam a questão comportamental e perceptiva por parte dos executivos que falham nas organizações gerando problemas cujas causas basicamente são duas: o que eles fazem - inclusive as decisões que tomam - e quem eles são. O autor evidencia, então, onze comportamentos que tiram os executivos dos trilhos: arrogância, pensar que está sempre certo e os outros errados; tendência ao melodrama, necessidade de ser o centro das atenções; volatilidade, ter altas mudanças de humor; cautela em excesso, ter medo de tomar decisões; desconfiança habitual, ter como foco o lado negativo das coisas; indiferença, descomprometido e estar desconectado; malícia, crença de que as regras foram feitas para serem quebradas; excentricidade, ser diferente apenas para sê-lo; resistência passiva, dizer o que não acredita realmente; perfeccionista, acertar nas pequenas coisas e errar nas grandes; e, necessidade de agradar, querer ser o campeão em popularidade.

Este enfoque aparenta caracterizar um foco psicológico do comportamento do executivo que tem reflexo direto no comportamento organizacional. Dessa forma, percebe-se a importância do estudo do comportamento resiliente de empreendedores que vivenciaram o

fracasso empresarial para que se possa identificar possíveis características comportamentais semelhantes e contribuir para a compreensão do tema. Outro aspecto que influencia no processo do insucesso empresarial é o problema que reside nos valores da organização e na crença inabalável em si mesma. Esta situação pode trazer a tona quadros enganosos da realidade ou premissas falsas, e o que poderia ser alterado nem chega a ser questionado.

Finkelstein (2004, 2007), ainda insere nesta visão organizacional os sete hábitos dos executivos malsucedidos, baseados em pesquisa realizada com mais de duzentos dirigentes norte-americanos. O primeiro, e mais traiçoeiro dos sete hábitos, é a visão que o líder tem de si mesmo e da sua empresa, acreditando que possui total domínio de seu ambiente e utilizando as pessoas como instrumentos. O segundo é a completa identificação do líder com a organização. Ao verem suas companhias como extensões de si mesmos, os executivos levam-nas a cumprir suas ambições pessoais e utilizam, para isso, os recursos corporativos. Aspectos como pensar que possuem todas as respostas e subestimar obstáculos também levam o executivo a não estar aberto a buscar novas soluções para os problemas que encontra.

Outros hábitos citados por Finkelstein (2004, 2007) são a obsessão do empresário pela imagem da organização, que pode torná-los superficiais e ineficazes por estarem apenas voltados para a imagem; a eliminação de pessoas ligadas a organização que não os apoiem nas tomadas de decisão; e, por último, a dependência de modelos estáticos de negócio, baseando as decisões da empresa no que já funcionou, sem considerar inovações importantes.

A questão é que quando a percepção e a visão de excelência da empresa assumem “vida própria”, a mesma começa a fazer coisas não por bom senso ou por fazerem sentido, mas por estarem de acordo ou coadunarem com a sua visão. Neste sentido, esta crença pode provocar uma rigidez profunda na empresa dificultando a implementação de mudanças direcionadas à melhoria das diretrizes da mesma com as tendências do mercado.

O terceiro aspecto que o autor apresenta como causas do fracasso organizacional é o compromisso com a perfeição. De acordo com Finkelstein (2007), o perfeccionismo indiscriminado leva as empresas a desejar “altos padrões em todas as operações sem sequer parar para perguntar se eles são apropriados”.

Mas é possível minimizar as possibilidades de fracassos organizacionais e de erros, associados às decisões tomadas pelos executivos das empresas, através do processo de aprendizagem com os próprios erros do passado. “Ao ver os sinais de potencial fracasso, é preciso prestar atenção e agir rapidamente para proteger os investimentos e a nossa carreira”, como afirma Finkelstein (2004, 2007).

A partir do que foi exposto até então, apresentaram-se nesta seção alguns aspectos referentes ao insucesso empresarial. Por não se ter a pretensão de esgotar a reflexão sobre o tema, apresentou-se apenas uma perspectiva do mesmo. Percebeu-se na literatura a existência de poucas obras referentes ao assunto, o que é inclusive evidenciado por ela. Buscou-se, então, refletir sobre a questão do fracasso empresarial no intuito de contribuir para a ampliação do seu entendimento, concluindo-se que a carga emocional inerente a essa adversidade é intensa e, muitas vezes, provoca ações e reações que inibem a pesquisa sobre o tema, pois aqueles que o vivenciaram necessitam estarem predispostos em dividir essa experiência.

Para isso, discorreu-se, primeiramente, sobre a relação entre o sucesso e o fracasso, bem como, sobre sua aparente interdependência. Posteriormente, o conceito de insucesso empresarial foi trabalhado e definido, para efeitos deste estudo, como sendo a descontinuidade do negócio (BRUNO, MCQUARRIE e TORGRIMSON, 1992). Esse conceito permeou análise das concepções de cada escola sobre o fracasso empresarial (LONGENECKER, SIMONETTI e SHARKEY, 1999), culminando no comportamento do empreendedor diante do insucesso empresarial, evidenciando-se alguns hábitos e comportamentos dos empreendedores que levam as organizações ao fracasso (DOTLICH, 2004; DOTLICH e CAIRO, 2003; FINKELSTEIN, 2004, 2007).

O próximo capítulo trata da metodologia utilizada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento do presente estudo. Primeiramente são apresentados o delineamento e perspectiva da pesquisa e na sequência a definição da amostra, da coleta de dados e da análise dos dados.

3.1 Delineamento e Perspectiva da Pesquisa

O presente estudo adota um desenho de pesquisa qualitativa e exploratória, baseado em pesquisa empírica. De acordo com Sampieri *et al* (2006) as pesquisas qualitativas também são guiadas por temas significativos da pesquisa, como no caso do comportamento resiliente do empreendedor em situações de insucesso empresarial. Os estudos qualitativos podem desenvolver questões e hipóteses antes, durante e depois da coleta e análise dos dados. Essas atividades, frequentemente, servem, primeiramente, para descobrir quais as questões mais importantes; e, depois, para refiná-las ou respondê-las. O processo de pesquisa é dinâmico e se move entre os “fatos” e sua interpretação em ambos os sentidos, sendo que seu foco final muitas vezes consiste em compreender um fenômeno social complexo (SAMPIERI *et al*, 2006; GODOY, 1995). De acordo com RICHARDSON (*et al*, 1985, p. 38), a abordagem qualitativa “justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.” O método qualitativo, complementa o autor, aplica-se adequadamente a situações em que se buscam compreender aspectos psicológicos relacionados ao fenômeno em estudo. Em função do objetivo do presente estudo – analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio – a utilização dessa abordagem parece coerente.

Para Alves (1991), a pesquisa qualitativa parte da premissa de que as pessoas agem de acordo com suas crenças, valores, percepções e sentimentos, o que direciona seu comportamento sempre num sentido, não se tendo condições de conhecê-lo de imediato, necessitando ser o mesmo desvelado. Sampieri *et al* (2006) complementam sugerindo que o enfoque qualitativo tem como ponto de partida uma realidade a ser descoberta; como premissa, que essa realidade é construída pelo(s) indivíduo(s) que dá (dão) significados ao fenômeno

social, por meio do uso de uma linguagem natural, como a fala; e, tem como finalidade, buscar entender o contexto e/ou o ponto de vista do ator social. Relacionando-se esse enfoque ao objetivo do presente estudo – analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio – percebe-se que a abordagem qualitativa é adequada para este estudo. A realidade a ser descoberta são as características comportamentais, os estilos de enfrentamento desses empreendedores diante do fracasso empresarial. Essas características ou estilos foram utilizados pelos entrevistados, portanto, representam sua perspectiva, construída diante do fracasso, a qual foi captada por meio de entrevista, ou seja, por meio de uma linguagem natural. E, finalmente, analisa a perspectiva do empreendedor entrevistado buscando compreender seu comportamento diante do fenômeno do insucesso empresarial.

Essa abordagem parece adequada, pois o problema de pesquisa – quais os fatores associados ao comportamento resiliente e aos estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio? – é condizente com um desenho qualitativo, e a escassez de pesquisas sobre o assunto sustenta uma abordagem exploratória, contribuindo para a compreensão do tema a partir de conhecimentos gerados extraídos da pesquisa empírica (HUSSEY e HUSSEY, 1997). Sellitz *et al.* (1972, p. 06) complementam afirmando que “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado.” Portanto, o presente estudo pode ser definido como exploratório, pois tanto o insucesso empresarial como o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor diante dele parecem ser pouco explorados nos estudos científicos sobre Administração e Psicologia. Na visão de Sampieri *et al.* (2006), os estudos exploratórios buscam discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas.

A principal preocupação foi a de levantar informações que contribuam para o entendimento e para possíveis respostas sobre as seguintes questões:

1. Como os empreendedores lidam (riscos, estressores, estilos de enfrentamento, *coping* e o resultado final dessa experiência) com o insucesso da descontinuidade do negócio?

2. O insucesso no empreendimento pode afetar diferentemente as pessoas?
3. Quais as variáveis presentes em empreendedores que conseguiram superar a adversidade do insucesso empresarial?
4. Quais as características do insucesso empresarial que estimulam o surgimento do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento do empreendedor?

No intuito de atingir aos objetivos deste trabalho, foram realizadas entrevistas com empreendedores que vivenciaram situações de insucesso empresarial, mais especificamente a descontinuidade de algum negócio, e que conseguiram superar a adversidade do insucesso empresarial. Além disso, foi utilizada a Escala de Funcionamento de Defesa (EFD/DSM-IV-TR), aplicada três vezes em cada uma das entrevistas, no intuito de identificar os estilos de enfrentamento utilizados pelos empreendedores antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. Complementarmente foram utilizados dois quadros de referência para definição das categorias de análise a priori (GLASSER e STRAUSS, 1967; SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007) e definidas outras categorias não a priori com base nos relatos dos entrevistados. No decorrer deste capítulo cada uma dessas perspectivas de análise é apresentada e aprofundada.

3.2 Definição da Amostra

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não há a pretensão de generalização dos resultados a partir da amostra utilizada; a preocupação maior está na descrição, compreensão e interpretação do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio, observados dentro do grupo específico em estudo, com base nos relatos dos entrevistados (SAMPIERI *et al.*, 2006). Portanto, pode-se considerar não relevante a necessidade de serem adotados procedimentos sistemáticos de seleção de amostras. Diante dessa perspectiva, pode-se evidenciar que a amostra caracteriza-se como não probabilística intencional e por conveniência, que supõe um procedimento de seleção informal (SAMPIERI *et al.*, 2006), visto que o fenômeno em questão provoca e mobiliza

sentimentos, emoções, medos, expectativas, vergonhas, isto é, questões carregadas de subjetividade.

Portanto, pode-se dizer que o objetivo de investigação é delicado em todos os sentidos: desde a história pessoal dos diferentes empreendedores pesquisados e os momentos de suas organizações até os sentimentos envolvidos diante da situação de insucesso. Assim, parece ser coerente afirmar que uma pesquisa desta natureza necessita da predisposição e do interesse em participar (JOB, 2003) daqueles profissionais que viveram uma situação de descontinuidade do seu negócio e a ela não sucumbiram.

Pretendia-se, inicialmente, estudar o comportamento de dez empreendedores que vivenciaram a descontinuidade de seu negócio; comparando cinco casos em que os empreendedores conseguiram se reerguer, com outros cinco que não conseguiram. Houve, no entanto, certa dificuldade de contatar aqueles profissionais que sucumbiram diante da descontinuidade de seu negócio, pois o interesse em reviver a experiência e falar sobre o fato apresentou uma receptividade praticamente nula; não houve sequer a possibilidade de contato entre o pesquisador e esse grupo de interesse para a pesquisa. A intensidade da carga emocional que pesa sobre o empreendedor, no caso da descontinuidade do seu negócio (FLECK, 2009; DOTLICH, 2004; FINKELSTEIN, 2004; SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007), minimiza o interesse em participar de uma pesquisa dessa natureza e com esse objeto de estudo.

A própria literatura apresenta isso como referência, e a evidência da escassez de estudos sobre o tema aparenta confirmar essa dificuldade. Uma particularidade no processo de obtenção de empreendedores interessados em participar da pesquisa é o fato de que o contato prévio com os mesmos necessita ser feito por meio de alguém em quem eles confiem ou a quem respeitem. Falar sobre uma situação adversa como o insucesso no seu negócio requer a certeza da seriedade do estudo. Optou-se, então, entrar em contato prévio com o advogado e/ou contador que trataram do caso de cada empreendedor respondente, solicitando que o pesquisador fosse apresentado ao possível entrevistado.

No intuito de viabilizar a presente proposta de estudo, alterou-se então o foco de pesquisa, definindo-se como objeto de estudo o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial,

especificamente a descontinuidade de seus negócios, e que conseguiram superar a adversidade desse fracasso. Contudo, não foram encontrados pelo pesquisador indicadores sobre o foco da presente proposta de pesquisa.

Buscou-se em instituições de apoio às atividades empresariais, como por exemplo, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Comercial de São Paulo, órgãos de pesquisa e banco de dados, indicadores sobre o comportamento do empreendedor diante da descontinuidade do negócio, porém, nada foi encontrado. Foram encontrados apenas dados referentes ao empreendedorismo no Brasil e ao número de mortalidades das empresas nacionais. Pôde-se perceber, inclusive, certa similaridade no retorno dessas instituições com relação à dificuldade em encontrar empreendedores pré-dispostos a falar sobre o assunto.

Nessa perspectiva, para a definição da amostra dos casos a serem pesquisados, entrou-se em contato com o Curso de Direito da USP, para buscar informações sobre pesquisadores ou grupo de pesquisa sobre o tema com o objetivo de contatá-los. Obteve-se contato, então, com o professor Eduardo Munhoz, que estuda casos de falência e descontinuidade empresarial, sob a luz da legislação brasileira. Dessa conversa surgiram algumas indicações de possíveis empreendedores e a ideia de contatar os profissionais responsáveis por outros escritórios de advocacia e de contabilidade que auxiliaram no processo de descontinuidade dos negócios de seus clientes que vivenciaram o insucesso empresarial.

Foram contatados aproximadamente vinte escritórios, seis deles se dispuseram a contribuir para a indicação de alguns empreendedores que passaram pelo processo de descontinuidade do negócio. Após contato prévio com esses profissionais, foram feitos aproximadamente trinta contatos, dos quais onze deles não tiveram interesse nem de conversar sobre o assunto, e dezenove aceitaram se inteirar a respeito da pesquisa, porém, por intermédio de seu advogado ou contador. Posteriormente, foram obtidas quinze indicações de empreendedores que se encaixavam no perfil definido na presente pesquisa e que se dispuseram a conversar com o pesquisador sobre a pesquisa. Após agendamento e contato prévio entre o pesquisador e cada um dos empreendedores, no intuito de apresentar os objetivos da pesquisa e estabelecer um comprometimento entre as partes, todos aceitaram e confirmaram sua participação no estudo.

No entanto, das quinze confirmações de participação, apenas treze entrevistas foram realizadas, pois dois dos empreendedores que confirmaram sua participação desistiram no dia anterior à realização de suas respectivas entrevistas. Portanto, a amostra do presente estudo foi composta por treze empreendedores que passaram por uma situação de insucesso empresarial, especificamente pela descontinuidade de algum negócio próprio, que conseguiram superar a adversidade do insucesso empresarial, que estivessem preparados e predispostos a dividir suas experiências. Essa superação pode ter sido uma mudança de carreira profissional, a criação e desenvolvimento de um novo empreendimento, ou alguma outra atividade em que a pessoa em questão tenha alcançado satisfação pessoal e profissional. Como afirmado anteriormente, foram analisados treze casos de insucesso que, de acordo com Eisenhardt (1989), estão dentro dos critérios (de 4 a 10 casos) necessários para que possam emergir padrões indutivos. Esses quinze casos envolveram empreendedores na Grande São Paulo.

3.3 Coleta de Dados

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro de entrevista (ANEXO 1), formado por uma seção de dados complementares de suporte (gênero, idade, formação e há quanto tempo montou seu empreendimento) e outras 25 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. Essa estrutura da entrevista permitiu o levantamento de dados de antes, durante e depois da descontinuidade do negócio e gerou a possibilidade de aplicação da escala de funcionamento defensivo e o levantamento das estratégias de enfrentamento dos empreendedores que foram entrevistados nesses três momentos distintos.

Dessa forma, a coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas que começaram com uma pergunta bastante ampla, com características de questão aberta, objetivando atrair o foco dos entrevistados em relação ao objeto de estudo da pesquisa, facilitando aos mesmos contarem suas histórias com a mínima interrupção do pesquisador (MORSE e RICHARDS, 2002). Além disso, outras questões foram preparadas para conduzir a entrevista em direção ao foco da pesquisa, as quais foram utilizadas nos casos em que se evidenciou a necessidade de maior investigação. As entrevistas foram feitas com

uma duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos, durante o mês de outubro de 2009. Elas foram realizadas em locais de preferência do entrevistado, gravadas, transcritas e posteriormente analisadas.

3.4 Procedimentos de Análise

Os dados coletados foram analisados em dois momentos distintos: o primeiro, com base na aplicação da EFD (APA, 2002) e o segundo, a partir da utilização de dois quadros de referência (SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007; GLASSER e STRAUSS, 1967) com a utilização da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Utilização da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD)

Segundo Godoi e Balsini (2006), o maior desafio em relação ao desenvolvimento embasado da pesquisa qualitativa é no que se refere aos aspectos relativos à sua qualidade – ou, em outras palavras, aos seus aspectos de validade e confiabilidade. A preocupação pela busca da adoção de critérios e processos de investigação mais explícitos, que possibilitem a compreensão e a replicação do estudo é fundamental para a cientificidade de uma pesquisa científica. Dessa forma, no intuito de proporcionar maior validade e confiabilidade ao presente estudo, agregou-se à técnica de análise de conteúdos mencionada anteriormente, um instrumento imparcial para contribuir na análise dos dados denominado Escala de Funcionamento Defensivo (EFD). Essa escala pode ser usada como uma fonte de registros para a análise dos dados.

De acordo com Leininger (1994), a pesquisa qualitativa é caracterizada por um conteúdo de análise composto de descrições detalhadas de situações relativas aos dados coletados do sujeito em análise com citações objetivas sobre suas experiências, atitudes, hábitos, credos e pensamentos. Além disso, esse conteúdo também está relacionado a uma contextualização de eventos, pessoas, interações e observações de comportamento. Entretanto, para que isso tenha cientificidade e validade para outros estudos, cabe o registro sistemático das constatações de passagens de documentos, correspondências e o estudo de situações peculiares relativas ao fenômeno em observação. O que parece estar coerente e contribuir

para a sustentação desta pesquisa, visto que a aplicação da EFD poderá proporcionar, além dos registros sistemáticos, validade e confiabilidade para este trabalho.

Validade devido à utilização de um método de pesquisa que produziu informações desejadas sobre o comportamento resiliente e sobre os estilos de enfrentamento do empreendedor diante do insucesso empresarial, como quais os estilos mais usados por eles e em que nível de predominância aparecem, antes, durante e depois do insucesso. Segundo Kirk e Miller (1986), esse processo de geração de informações desejadas ou esperadas sustenta a chamada validade aparente. Outro aspecto de validação evidenciado por esses autores é a validade instrumental, que se refere à postura do pesquisador e ao acréscimo de um instrumento de validação e replicação internacional. Essa questão procura a combinação entre os dados fornecidos por um método de pesquisa e aqueles gerados por algum procedimento alternativo aceito como válido (EFD). No presente estudo o método utilizado foi baseado em Glasser e Strauss (1967) e o procedimento alternativo é evidenciado pela aplicação da EFD. E, finalmente, a validade teórica, que se refere à legitimidade dos procedimentos da pesquisa em termos de teoria estabelecida (KIRK e MILLER, 1986). Neste estudo, os procedimentos de pesquisa usados estão sustentados teoricamente, de maneira explícita e minuciosa, conforme apresentados no próximo capítulo.

Com relação à confiabilidade, pode-se afirmar que, na visão de Cooper e Schindler (2003), uma medida torna-se confiável quando fornece resultados consistentes. Nesse contexto, a confiabilidade é obtida através de três critérios: estabilidade, que é a segurança de que resultados serão consistentes, com mensurações da mesma pessoa usando o mesmo instrumento; equivalência, que ocorre quando diferentes observadores de um mesmo fenômeno o mensuram de forma similar; e, finalmente, a consistência interna, que se refere à homogeneidade entre os itens de um mesmo instrumento (COOPER e SCHINDLER, 2003). Neste trabalho pode-se afirmar que todas as entrevistas foram feitas pelo pesquisador; a mensuração do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento do empreendedor diante do insucesso foi feita por dois profissionais da saúde, devidamente habilitados e capacitados para a aplicação da EFD; e para a realização das entrevistas foi usado o mesmo roteiro de entrevistas, as entrevistas tiveram praticamente a mesma duração e os critérios de aplicação da EFD foram seguidos rigorosamente, conforme apresentado no decorrer deste trabalho.

O primeiro passo da análise foi a aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD). A EFD faz parte do manual DSM-IV-TR (APA, 2002) que disponibiliza, dentre outros instrumentos e diretrizes, escalas desenvolvidas com a finalidade avaliar o grau de funcionamento do indivíduo e seus estilos de enfrentamento diante da adversidade. No entanto, ele só pode ser aplicado por um profissional da área da saúde habilitado e capacitado para sua utilização (APA, 2002). Em função disso, para validar sua aplicação neste trabalho, foram convidados os médicos psiquiatras João Francisco Pollo Gasparly e Marcos Sandro Ristow Ferreira (currículos em anexo – ANEXO 5 e 6 - respectivamente), devidamente habilitados para a aplicação da escala de funcionamento defensivo.

Processo de Aplicação da EFD

A EFD pode ser aplicada através de questionário e de observação direta e indireta. O questionário, padronizado para avaliação do estilo defensivo, é geralmente autoaplicável e permite mensurar os estilos de enfrentamento ou mecanismos de defesa. O questionário é chamado de *Defense Style Questionnaire* (DSQ-40) e é o mais utilizado no Brasil (GOMES *et al.*, 2008). Esse instrumento não foi utilizado no presente estudo em virtude de que o mesmo é autoaplicável, o que tomaria mais tempo dos entrevistados. Ainda sendo a situação de fracasso repleta de emoções, dificultaria a coleta de dados, pois o entrevistado poderia perder o interesse em participar da pesquisa; além disso, as entrevistas já haviam sido feitas quando o pesquisador decidiu utilizar a EFD. A observação direta é caracterizada pela entrevista realizada pelo profissional da saúde mental habilitado para esta atividade, ou pela análise da gravação da mesma, na íntegra e sem cortes. Essa escala permite também a possibilidade de coletar dados através da observação indireta, como por exemplo, a partir de relatos advindos de outras fontes (APA, 2002).

Como o presente estudo seguiu um roteiro de entrevista com o objetivo de coletar informações espontâneas e com a mínima interferência por parte do entrevistador, optou-se pela técnica de observação direta para a aplicação da EFD. Isso foi feito da seguinte maneira:

- uma cópia na íntegra das gravações e das transcrições das entrevistas foi fornecida aos profissionais responsáveis pela aplicação da escala; as entrevistas foram escutadas na íntegra pelos profissionais habilitados; em um segundo momento, esses profissionais escutaram novamente as entrevistas, juntamente com a leitura de suas transcrições;
- e, finalmente, os registros foram realizados por meio de tabelas seguindo a padronização do DSM-IV-TR, resgatando na fala dos entrevistados aspectos que caracterizavam cada estilo de enfrentamento em três momentos distintos da vida dos empreendedores - antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. Isso foi possível em função de as entrevistas terem sido estruturadas em quatro blocos: quanto à história de vida, quanto à trajetória profissional, quanto à descontinuidade dos negócios e quanto ao processo de resiliência (ANEXO 1).

Durante os procedimentos de análise o profissional treinado deve listar até sete das defesas ou estilos de enfrentamento específicos (iniciando com o mais proeminente) e depois indicar o nível de defesa predominante exibido pelo indivíduo. Os níveis devem refletir as defesas ou estilos de enfrentamento empregados à época da avaliação, suplementados por quaisquer informações disponíveis acerca das defesas ou padrões de enfrentamento do indivíduo durante o período recente que precedeu a avaliação.

Apresentam-se, a seguir, as etapas do processo de aplicação da EFD, desenvolvidas pelos profissionais da saúde convidados para esta atividade no presente estudo.

Método de Aplicação da EFD

Manteve-se a mesma estrutura baseada na identificação de até 7 estilos de enfrentamento, para cada nível defensivo, listados pela APA (2002) e descritas no DSM-IV-TR (ANEXO 2). Essa definição de até sete estilos de enfrentamento justifica-se em função da determinação do próprio DSM-IV-TR e pelo fato de que eles podem estar ou não sendo utilizados pelo indivíduo no momento da aplicação da EFD. Para isso, foi usado o glossário padronizado de cada nível de defesa, bem como dos estilos de enfrentamento do DSM-IV-TR que foram utilizados pelos entrevistados, apresentados nos quadros abaixo.

Quadro 8 – Alto Nível Adaptativo

Afiliação	Volta-se para outros em busca de ajuda e amparo. Isso envolve o compartilhar de problemas com outras pessoas, mas não implica responsabilizá-las por eles.
Altruísmo	Dedica-se a satisfazer as necessidades alheias. Ao contrário do autossacrifício, recebe gratificação substitutiva ou a partir da resposta dos outros.
Antecipação	Expressa antecipadas reações emocionais ou antecipa consequências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
Autoafirmação	Expressa seus sentimentos e pensamentos diretamente, de um modo que não seja coercitivo ou manipulador.
Auto-observação	Reflete sobre seus próprios pensamentos, sentimentos, motivações e comportamento e dando respostas adequadas.
Humor	Salienta os aspectos divertidos ou irônicos do conflito ou estressor.
Sublimação	Canaliza sentimentos ou impulsos potencialmente mal adaptativos para um comportamento socialmente aceitável (por exemplo, esportes de contato para canalizar impulsos agressivos).
Supressão	Evita deliberadamente pensar em problemas, desejos, sentimentos ou experiências perturbadoras.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Quadro 9 – Nível de Inibições Mentais

Anulação	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
Deslocamento	Transfere um sentimento ou uma resposta concernente a um objeto para outro objeto substituto (habitualmente menos ameaçador).
Dissociação	Rompe as funções habitualmente integradas de consciência, memória, percepção de si mesmo ou do ambiente ou comportamento sensorial/motor.
Formação reativa	Substitui seus próprios pensamentos ou sentimentos inaceitáveis por um comportamento, pensamentos ou sentimentos diametralmente opostos (isto em geral ocorre junto com a repressão destes).
Intellectualização	Usa excessivamente o pensamento abstrato ou de generalizações, para controlar ou minimizar sentimentos perturbadores.
Isolamento do afeto	Separa as ideias e os sentimentos originalmente associados a elas. O indivíduo perde o contato com os sentimentos associados com determinada ideia (por exemplo, um acontecimento traumático), permanecendo consciente dos elementos cognitivos desta.
Repressão	Expele da consciência desejos, pensamentos ou experiências perturbadoras. O componente emocional pode permanecer consciente, separado de suas ideias associadas.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Quadro 10 – Nível de Leve Distorção da Imagem

Desvalorização	Atribui qualidades exageradamente negativas a si mesmo ou a outros.
Idealização	Atribui a outros qualidades positivas exageradas.
Onipotência	Sente ou age como se fosse detentor de poderes ou capacidades especiais e como se fosse superior aos outros.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Quadro 11 – Nível da Negação

Negação	Recusa-se a reconhecer algum aspecto doloroso da realidade externa ou da experiência subjetiva que seria visível aos outros, porém permanece com o teste da realidade inalterado.
Projeção	Atribui falsamente a outra pessoa seus próprios sentimentos, impulsos ou pensamentos inaceitáveis.
Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações para seus próprios pensamentos, ações ou sentimentos, por meio da elaboração de explicações confortadoras ou satisfatórias, porém incorretas.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Quadro 12 – Nível de Importante Distorção da Imagem

Cisão da autoimagem ou da imagem alheia	Compartimenta estados afetivos opostos sem conseguir integrar as qualidades positivas e negativas, próprias ou alheias, em imagens coerentes. Uma vez que afetos ambivalentes não podem ser vivenciados simultaneamente, as imagens de si próprio e dos objetos tendem a alternar-se entre opostos polarizados: exclusivamente amoroso, poderoso, digno, gentil e apoiador – ou exclusivamente mau, detestável, colérico, destrutivo, rechaçante ou indigno.
Fantasia autista	Devaneia excessivamente, como um substituto para relacionamentos humanos, ações mais efetivas ou resolução de problemas.
Identificação projetiva	Atribui falsamente a outra pessoa seus próprios sentimentos, impulsos ou pensamentos inaceitáveis. A diferença da projeção simples é que o indivíduo não rejeita completamente o que é projetado. Em vez disso, ele permanece consciente de seus próprios afetos ou impulsos, só que os qualifica como reações justas a outra pessoa. Não raro, o indivíduo induz em outros os próprios sentimentos, os quais, de forma errônea, acreditava inicialmente existirem neles, tornando difícil esclarecer quem fez o que, a quem, primeiro.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Quadro 13 – Nível da Ação

Atuação (acting out)	Age ao invés de refletir os sentimentos. Esta definição é mais ampla do que o conceito original de atuação transferencial de sentimentos ou desejos durante a psicoterapia e visa incluir o comportamento que surge tanto dentro quanto fora da relação transferencial. A atuação defensiva não é sinônimo de mau comportamento, porque exige evidências de que o comportamento está relacionado a conflitos emocionais.
Agressividade passiva	Expressa agressividade em relação aos outros de forma indireta e não declarada. Existe uma fachada de colaboração manifesta que mascara a resistência, o ressentimento ou hostilidade ocultos. A agressividade passiva muitas vezes ocorre em resposta a demandas de ação ou desempenho independente ou à ausência de gratificação de desejos dependentes, mas pode ser adaptativa para indivíduos em posições subalternas que não tem outra forma de expressar reivindicações de modo mais aberto.
Queixa com rejeição de ajuda	Faz queixas ou repetidos pedidos de ajuda, que disfarçam sentimentos velados de hostilidade ou reprovação aos outros, os quais então são expressados pela rejeição das sugestões, dos conselhos ou da ajuda oferecidos pelos outros. As queixas ou solicitações podem envolver sintomas físicos ou psicológicos ou problemas da vida.
Retraimento apático	Procura o isolamento para lidar com os seus problemas da vida.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Quadro 14 – Nível da Desregulação Defensiva

Distorção psicótica	Existe perda da capacidade de perceber o mundo ao seu redor, pelo predomínio de delírios.
Negação psicótica	Recusa-se a reconhecer algum aspecto doloroso da realidade externa ou da experiência subjetiva que seria visível aos outros, porém permanece falha no teste da realidade (amplo prejuízo).
Projeção delirante	Atribui de forma delirante e falsamente a outra pessoa seus próprios sentimentos, impulsos ou pensamentos inaceitáveis.

Fonte: Quadro elaborado segundo DSM-IV-TR

Organização do Material para Aplicação

A aplicação da EFD por parte dos profissionais da saúde teve como diretriz a utilização da análise psicodinâmica diretamente sobre o material fornecido pelo pesquisador aos profissionais da saúde convidados. A análise psicodinâmica consiste em enfoques: psicanalítico (BION, 1961; FOULKES, 1964; FREUD, 1921; KERNBERG, 1984; KLEIN, 1959; MILLER, 1998; SLATER, 1966; YALOM, 1995; *apud* MCLEOD e KETTNER-POLLEY, 2008) e humanístico (BACK, 1972; GOLEMBIEWSKI e BLUMBERG, 1977; LEWIN, 1943; MASLOW, 1970; MORENO, 1953; ROGERS, 1970; SHAFFER e GALINSKY, 1989; *apud* MCLEOD e KETTNER-POLLEY, 2008). Ambos usam como foco as relações entre os processos inconscientes e os conscientes dos indivíduos. As raízes desses enfoques são baseadas quase que exclusivamente dentro das disciplinas de psicoterapia e psicologia social e organizacional. Para McLeod e Kettner-Polley (2008), a partir dos estudos dos autores acima, a análise psicodinâmica significa uma aproximação para o estudo de comportamento de grupo que focaliza a relação entre os processos emocional e inconsciente, e os processos conscientes e racionais de interação interpessoal.

No presente estudo, a análise psicodinâmica foi utilizada pelos profissionais da saúde, devidamente habilitados que aplicaram a EFD nas entrevistas. Ressalta-se que muitas vezes a detecção ocorre através de informações subjacentes à fala (tonalidade de voz, demora/velocidade para responder, balbuciar para responder, repetição de palavras e/ou expressões, voz trêmula, gaguejar para tocar em algum assunto, aparecimento de emoção quando menciona algo específico, esquivas para se tocar num assunto, dentre outros).

Agrega-se a esta diretriz, a experiência prática em psicoterapia (atividade profissional clínica), que permite também servirem os sentimentos despertados nos aplicadores pelo material proveniente do analisado de informação complementar para análise dos dados.

Ressalta-se que a experiência clínica por parte dos aplicadores é um requisito da APA para a utilização da EFD.

O material disponibilizado era composto de três blocos:

- (1) O áudio integral - sem cortes ou edições - de cada entrevista junto com as suas respectivas transcrições. Média de duração do áudio: 90 minutos. Objetivo da EFD nesse material era registrar os estilos de enfrentamento após o fracasso – descontinuidade do negócio – ou seja, o atual.
- (2) O áudio do primeiro e segundo bloco de cada entrevista junto com as suas respectivas transcrições. Média de duração do áudio: 40 minutos. Objetivo da EFD nesse material era registrar os estilos de enfrentamento antes do fracasso – descontinuidade do negócio.
- (3) O áudio do terceiro bloco de cada entrevista junto com as suas respectivas transcrições. Média de duração do áudio: 30 minutos. Objetivo da EFD nesse material era registrar os estilos de enfrentamento durante o fracasso – descontinuidade do negócio.

Ressalta-se que, muitas vezes, a detecção ocorre através de informações subjacentes à fala, conforme mencionado anteriormente. Dessa forma, foram disponibilizados 39 materiais distribuídos aos aplicadores de forma aleatória. Esta decisão foi tomada com a finalidade de que as aplicações das EFD tivessem resultados que pudessem ser validados isoladamente e não como sendo resultados de uma interpretação da linha do tempo.

Os aplicadores consideraram todos os materiais passíveis de serem analisados com a EFD por apresentarem informações geradas por associação livre, enfoque desenvolvido por Freud, em função de que as perguntas feitas nas entrevistas foram centrais e abertas, conforme roteiro de entrevista (ANEXO 1), e tinham como finalidade coletar informações sobre pontos específicos do desenvolvimento individual: infância, adolescência, vida adulta.

Modelo de Aplicação da EFD no presente estudo

A aplicação padrão da EFD foi realizada em um ambiente neutro, composto apenas por um dos aplicadores e o material proveniente da pesquisa. Partiu-se do entendimento, que o

entrevistado compreendia que a descontinuidade do negócio foi foco de problemas na sua vida e estava disposto a informar sobre esse estressor quando aceitou participar da presente pesquisa.

Coube aos aplicadores apenas coletar as informações provenientes do material entregue, sendo que em nenhum momento, houve complemento de informações por parte do pesquisador. Essa prática foi considerada a regra fundamental da análise de dados através da EFD, o que esclarece também a variação no número de estilos de enfrentamento registrados, já que só o foram os detectados no material. A oscilação numérica de até 7 estilos de enfrentamento é definida, descrita e permitida pelo DSM-IV-TR (ANEXO 2).

Análise dos dados nos 39 materiais

Cada profissional da saúde aplicou 39 EFD, uma escala para cada momento analisado do insucesso empresarial, em cada uma das entrevistas. Padronizou-se, então, a sequência das cinco etapas: identificação do padrão de defesas, reconhecimento dos estilos de enfrentamento, confrontação dos dados obtidos face à realidade do indivíduo, identificação do nível defensivo e registro.

Para a aferição da análise dos dados resultantes dos registros das EFD, foram confrontados os registros entre os dois aplicadores. E com a finalidade do registro final, apenas foram selecionados os estilos de enfrentamento simultaneamente detectados pelos dois. Nesse sentido, a aplicação exploratória desta escala de funcionamento defensivo permitiu apresentar, com respaldo de dois profissionais da área da saúde e de um instrumento devidamente validado por uma instituição reconhecida internacionalmente, quais atributos ou características individuais que permitem a montagem de características resilientes que mais ajudam o empreendedor a se recuperar da descontinuidade do seu negócio.

Com a finalidade de ampliar o escopo de análise foram feitas três mensurações do estilo defensivo segundo a linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade dos negócios (QUADRO 15). Essa perspectiva parece sugerir a possibilidade de se verificar, a partir dos relatos dos entrevistados, quais os estilos de enfrentamento, entre os entrevistados, eram mais proeminentes antes, durante e depois do fracasso.

Quadro 15 – Análise da Resiliência na Linha do Tempo

Estilo Defensivo	Fonte de Coleta	Blocos da Entrevista Padronizados
Antes da descontinuidade do negócio	No primeiro bloco de entrevistas havia uma fonte de dados da história do narrador e como ele lidava com estressores antes do fracasso	Bloco I (Quanto à história) Bloco II (Quanto à trajetória profissional)
Durante a descontinuidade do negócio	O comportamento resiliente adotado pelo entrevistado para enfrentar o fracasso	Bloco III (Quanto ao processo de descontinuidade do negócio) Bloco IV (Quanto ao processo de resiliência)
Depois da descontinuidade do negócio (atual)	Comportamento do entrevistador frente ao estímulo do estresse causado pela entrevista e pela recordação dos fatos	Blocos I a IV

Fonte: Quadro elaborado pelo pesquisador

A análise do funcionamento defensivo permite nivelar o padrão de estilo de enfrentamento de um indivíduo. Assim, o nível defensivo pode ser considerado um reflexo do grau de resiliência do indivíduo (GROTBERG, 2005), o que significa que o estilo de enfrentamento predominante representa o nível defensivo do empreendedor, e este, o grau de resiliência do indivíduo. Dessa forma, a partir da padronização utilizada no DSM-IV-TR, em sete níveis defensivos, apresenta-se na tabela abaixo a relação entre os níveis defensivos e o grau de resiliência para cada um desses níveis. Essa associação sustenta-se na similaridade conceitual entre a tipologia definida pelo DSM-IV-TR sobre os mecanismos de defesa ou estilos de enfrentamento e o conceito de resiliência como processo (GROTBERG, 2005) utilizado neste trabalho, bem como em função da natureza qualitativa e exploratória do presente estudo, conforme apresentado anteriormente.

O DSM-IV-TR apresenta os níveis defensivos de forma hierárquica e decrescente, a relação com resiliência está no quadro abaixo.

Quadro 16 - Relação entre Nível Defensivo e Níveis de Resiliência

Nível Defensivo	Resiliência
Alto Nível Adaptativo	Nível VII
Nível das Inibições Mentais	Nível VI
Nível de Leve Distorção da Imagem	Nível V
Nível da Negação	Nível IV
Nível de Importante Distorção da Imagem	Nível III
Nível de Ação	Nível II
Nível de Desregulação defensiva	Nível I

Fonte: Quadro elaborado pelo pesquisador

Análise de Conteúdo e a Utilização de Quadros de Referência

O segundo passo da análise foi a utilização de dois quadros de referência para definição das categorias de análise e a aplicação da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Eisenhardt (1989), a utilização de quadros de referência para a análise contribui com os pesquisadores no sentido de minimizar as possibilidades de conclusões falsas, equivocadas ou prematuras. Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é: “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, objetivando compreender criticamente o sentido das comunicações, seus conteúdos e significações explícitos ou ocultos.

De acordo com GODOY (1995), a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise identifica-se como uma fase de organização realizada, normalmente, pela leitura inicial dos documentos que serão analisados. A exploração do material norteia-se pelo referencial teórico e pelas hipóteses ou perguntas de pesquisa formuladas e utiliza técnicas qualitativas, reunindo os resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas.

Para o presente trabalho, escolheu-se como unidade de análise o tema, que pode ser um conjunto de palavras ou um parágrafo (LUNA, 2002). Segundo esses autores, o tema é a mais útil unidade de registro em análise de conteúdo, sendo considerada indispensável em estudos sobre propaganda, valores, crenças, atitudes e opiniões. Com base nisso, parece adequada a escolha do tema como a unidade de análise utilizada na presente pesquisa.

Definida a unidade de análise, passa-se, então, para a definição das categorias de análise, as quais são consideradas como um ponto crucial da análise de conteúdo (HOLSTI, 1969). Na visão de Luna (2002), a definição de categorias de análise, na maioria dos casos, necessita de constantes idas e vindas da teoria ao material de análise, do material de análise à teoria.

Existem dois caminhos que podem ser seguidos: categorias criadas a priori, na qual o pesquisador determina, antecipadamente, as categorias de análise, com base nas teorias

pertinentes ao seu estudo, considerando como indicadores todas as “falas” que se encaixarem nas categorias criadas. E as categorias definidas não a priori. Nesse caso, as categorias vão sendo criadas à medida que surgem nas respostas dos entrevistados, para depois serem interpretadas à luz das teorias explicativas.

No presente trabalho utilizou-se uma mescla das duas maneiras para se definir as categorias de análise. As categorias definidas a priori foram baseadas em dois quadros de referência: o primeiro é sustentado por Singh, Corner e Pavlovich (2007) e o segundo está calcado em Glasser e Strauss (1967). E as categorias definidas não a priori, as quais foram utilizadas em função de facilitar o surgimento de dados novos e diversificados. Assim, podem-se aproveitar novas categorias que possam emergir da fala dos entrevistados e que serão incorporadas na análise, ampliando o escopo de análise pelo incremento de dados.

O primeiro quadro de referência utilizado na presente pesquisa foi o sugerido por Singh, Corner e Pavlovich (2007). Esses autores apresentam uma categorização a partir de seu estudo com cinco empreendedores que vivenciaram o fracasso. Essa categorização é apresentada como a descrição dos casos pesquisados, diferenciando-os em caso, respondente, idade/sexo, etnia, experiência de fracasso no empreendimento e duração do empreendimento, conforme quadro exemplo abaixo.

Quadro 17 - Exemplo da Descrição dos Casos

Casos	Respondente	Idade/Sexo	Etnia	Experiência de Fracasso no Empreendimento	Duração do Empreendimento
Empresa A	J	57 Masculino	Brasileiro	A empresa de tecnologia dirigida por J durou dez anos e, então, foi fechada por causa de prejuízo financeiro (acúmulo de dívidas)	10 anos
Empresa B	I	42 Feminino	Português	A escola de línguas, dirigida por I e seu esposo, durou dezessete anos e, acabou sendo liquidada devido a prejuízo financeiro (acúmulo de dívidas)	17 anos

Fonte: Singh, Corner e Pavlovich (2007)

A partir dessa descrição de Singh, Corner e Pavlovich (2007), o pesquisador desenvolveu um quadro denominado de protocolo de entrevistas, que engloba as informações mais

relevantes de cada entrevista, de acordo com sua ótica. Para sua criação os dados foram coletados através da leitura flutuante das entrevistas mantendo-se a perspectiva do entrevistado, sem a interpretação do pesquisador.

O protocolo de entrevistas representa a descrição sumarizada de cada uma das entrevistas e foi constituído com base no roteiro de entrevistas (ANEXO 1) formado de quatro blocos – quanto à história de vida, quanto à trajetória profissional, quanto ao processo de descontinuidade do negócio e quanto ao processo da resiliência. Buscou-se, então, estruturar a análise dos dados a partir desse protocolo, visto ser possível uma visão geral dos entrevistados, o que contribui para o processo de análise dos resultados da pesquisa.

O quadro abaixo parece ser uma contribuição ao processo de pesquisa científica em administração, visto que não foi encontrado algo semelhante em outros trabalhos pesquisados e o resultado de sua aplicação no presente estudo foi significativo, pois facilitou a visualização do todo de maneira instigante.

Quadro 18 - Protocolo de Entrevistas (matriz)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos País	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para a Superação	Atividade Atual
Entrevistado 1 (E1)								
Entrevistado 2 (E2)								

Fonte: Adaptado pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

O segundo quadro de referência usado para a análise dos dados está calcado em Glasser e Strauss (1967) que apresenta as seguintes categorias de análise: contexto, condições causais, fenômeno, estratégias de enfrentamento, condições intervenientes e consequências. A utilização de quadros de referência busca contribuir para a ampliação da interpretação dos dados a serem analisados e são considerados apropriados para o desenvolvimento de uma teoria, além de facilitar a categorização dos dados qualitativos e de possibilitar a geração de hipóteses testáveis para futuras pesquisas (MORSE e RICHARDS, 2002).

Figura 5- Quadro de Referência para Definição das Categorias de Análise

Fonte: Glasser e Strauss (1967)

A partir do quadro de referência desenvolvido por Glasser e Strauss (1967) e tendo em vista o objetivo da presente pesquisa, o pesquisador centrou-se no fenômeno, nas estratégias de enfrentamento e na consequência. A figura 6 apresenta o quadro de referência para a definição das categorias de análise utilizada pelo pesquisador para o desenvolvimento do presente trabalho.

Figura 6 - Categorias de Análise a Priori

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e adaptado de Glasser e Strauss (1967)

A proposta acima busca contribuir para a análise dos resultados tendo como foco o comportamento resiliente do empreendedor diante da descontinuidade de seu negócio; no entanto, para isso ser possível, percebe-se a necessidade do levantamento e análise de outros aspectos que influenciam esse comportamento. Esses aspectos estão relacionados ao comportamento resiliente, como os sentimentos e emoções envolvidas, o apoio externo recebido ou não, as crenças e valores do empreendedor antes e depois da experiência vivenciada, conforme apresentados anteriormente no referencial teórico.

Complementarmente, aplicou-se à análise dos dados coletados a técnica de análise de conteúdos com ênfase em análise categorial e análise de enunciação (BARDIN, 1977). A partir dos relatos dos entrevistados, as categorias de análise foram estabelecidas de maneira a representar, de forma significativa, caracterizada pela frequência nos relatos dos respondentes, a percepção dos mesmos sobre seus comportamentos diante do insucesso empresarial. Posteriormente, com base no discurso dos entrevistados, foi feita uma análise sobre seus relatos evidenciando similaridades e discrepâncias dentro de cada categoria.

As categorias estabelecidas a priori baseadas no quadro referencial de Glasser e Strauss (1967) e adaptadas pelo pesquisador às peculiaridades do presente estudo foram: fenômeno da descontinuidade do negócio, estilos de enfrentamento, comportamento resiliente e aprendizagem diante do insucesso.

Para o terceiro passo da análise, foram utilizadas as categorias definidas não a priori em função de facilitar o surgimento de dados novos e diversificados. Assim, podem-se aproveitar novas categorias que possam emergir da fala dos entrevistados e que serão incorporadas na análise, ampliando o escopo de análise pelo incremento de dados. Nesse sentido, foram definidas seguintes categorias não a priori: estigma do fracasso, aliança ou apoio externo, perturbação emocional grave e aspectos econômicos.

Essas categorias foram criadas a partir dos relatos dos entrevistados e foram definidas, após a leitura flutuante das mesmas, por meio de um processo de classificação dos elementos por analogia. Para isso, posteriormente à leitura flutuante, criou-se o protocolo de entrevistas, que proporcionou o exame individual das unidades de análise para a comparação e verificação

das semelhanças no intuito de agrupá-las de acordo com as similitudes encontradas e com os objetivos da presente pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas e transcritas as 13 entrevistas gravadas com cada um dos empreendedores que se dispuseram a participar da presente pesquisa. Com base no relato obtido, buscaram-se destacar os principais aspectos que caracterizaram o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos mesmos diante do insucesso e da descontinuidade de seus negócios, objetivando-se evidenciar quais os fatores associados a esse comportamento.

A análise dos resultados foi realizada através do cruzamento dos dados provenientes de dois instrumentos de análise distintos, mas complementares. O primeiro foi o instrumento desenvolvido pelo pesquisador, a partir da descrição de Singh, Corner e Pavlovich (2007), denominado de protocolo de entrevistas, que engloba as informações mais relevantes de cada entrevista, de acordo com sua ótica. O objetivo desse instrumento é contribuir, por meio da sumarização das entrevistas, para a visualização das mesmas e facilitar o processo de definição das categorias de análise *a priori*. O segundo instrumento foi desenvolvido pela APA (American Psychiatric Association), denominado Escala de Funcionamento Defensivo (EFD), e foi usado para identificar os estilos de enfrentamento utilizados pelos empreendedores antes, durante e depois da descontinuidade do negócio, através da avaliação de profissionais da saúde mental, relacionando-os com o processo da resiliência usado por eles diante da adversidade do fracasso empresarial.

As análises foram assim efetuadas:

1 – Criação de um quadro ilustrativo sobre as considerações mais relevantes de cada entrevista, chamado de protocolo de entrevistas, composto de: idade/gênero do entrevistado, formação e atividade dos pais, tempo de duração e segmento do negócio, experiências marcantes da vida, experiências marcantes do insucesso, fatores importantes que levaram ao insucesso, aspectos importantes para o comportamento resiliente e atividade atual do empreendedor. Baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007) e adaptado pelo pesquisador.

2- Caracterização da amostra em relação ao perfil definido para pesquisa: sustentar com trechos das falas dos entrevistados o comportamento resiliente e as características de empreendedor, para cada entrevistado.

3 – Aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD/DSM-IV-TR): identificar os estilos de enfrentamento de cada empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial, a partir da aplicação da EFD em cada uma das entrevistas, relacionar os níveis defensivos que surgem durante o processo da resiliência e analisar sua relação com o comportamento resiliente do empreendedor em situações de insucesso empresarial.

4 – Apresentação das categorias de análise definidas a priori: resgatar na metodologia do trabalho o quadro de referência para definição das categorias de análise, definidos a priori, e cruzá-lo com os dados coletados, evidenciando trechos das falas dos entrevistados em cada categoria previamente definida, sustentando-as com referências teóricas. Essa categorização foi feita com base no quadro de referência de Glasser e Strauss (1967).

5 – Apresentação das categorias de análise definidas não a priori: analisar similaridades nos relatos dos entrevistados e constituir categorias de análise não a priori, sustentando-as da mesma forma que as categorias definidas previamente.

4.1 Protocolo de Entrevistas

O Protocolo de Entrevistas consiste em uma série de quadros ilustrativos que sumarizam aspectos relevantes das entrevistas, sob a ótica do pesquisador, no intuito de facilitar o processo de análise feita no decorrer desse capítulo. O objetivo desse conjunto de quadros é proporcionar um panorama geral da pesquisa a partir do relato dos entrevistados, pois todas as entrevistas foram dissecadas e organizadas em três grupos de dados: Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados, subdivididos em idade/gênero, formação e atividade dos pais, e experiências marcantes da vida; Dados Referentes ao Insucesso Empresarial, compostos por duração e segmento do negócio, experiências marcantes do insucesso, e fatores importantes que levaram ao insucesso; e, Dados Referentes ao Comportamento resiliente, divididos em aspectos importantes para o comportamento resiliente, e atividade atual.

Essa sumarização das entrevistas, apresentada no protocolo de entrevistas (adaptado de SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007), serviu de base para a análise dos dados, pois seu agrupamento contribuiu para a visualização de todas as entrevistas em conjunto, facilitando o processo de análise de conteúdo das mesmas e a relação com as categorias de análise definidas a priori (adaptadas de GLASSER e STRAUSS, 1967) e não a priori (definidas com base nas entrevistas). Os dados apresentados nos quadros abaixo foram extraídos dos relatos dos entrevistados, tendo-se o cuidado de manter a perspectiva dos mesmos.

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (continua)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos País	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para a Superação	Atividade Atual
Entrevistado 1 (E1)	35 M	1º Grau Incompleto País adotivos – aposentados Não mencionou sobre os avôs	Abandonado pela mãe biológica Expulso pela irmã dos negócios da família adotiva Formação de quadrilha Casamento Impossibilidade de ter filhos Adoção de uma criança	20 anos Serviços de marcenaria	Ter que recomeçar novamente Ter que pisar em cima do orgulho Ideação suicida Atividade voltada à criminalidade Desespero Virar catador de recicláveis Tortura psicológica	“... quem fez o negócio quebrar fui eu” Orgulho/arrogância Irresponsabilidade Dono da verdade Falta de visão Soberba Pouca idade Inexperiência	Esposa – “pedra fundamental” Amigo (1) – apoio psicológico Fé em Deus Igreja – religião Força interior Comportamento empreendedor	Proprietário do maior Brechó de Itaim Paulista e de uma Agência de Automóveis Usados
Entrevistado 2 (E2)	45 M	Adm. Empr. País empresários Não mencionou sobre os avôs	Herdeiro de um grande patrimônio – filho único Independência decisória/ financeira na adolescência Falta de relação familiar – distância Depressão profunda Sensação de não pertencimento Obesidade excessiva Início da carreira aos 29 anos Carência afetiva Ajuda terapêutica	7 anos Serviço de organização de eventos	Relacionamento com sócio Relação gestor/funcionários – afetividade e liberdade excessiva Estabelecimento de vínculo afetivo com funcionários Sentimento de incapacidade Oficial de justiça batendo na porta Sensação de humilhação, perdedor, fracasso, incompetência Ideação suicida	Desentendimento na sociedade Abalo emocional Decisões técnicas erradas Foco na satisfação pessoal e não no mercado Falta de conhecimento sobre práticas de gestão Falta de experiência no “jogo” dos negócios Não fazer reserva financeira Emoção excessiva na condução do negócio	Momento de recolhimento Suporte emocional e financeiro de amigos Predisposição em aprender com os erros “Querer vencer a adversidade”	Ainda não tem uma atividade definida e está buscando orientação através de um processo de <i>coaching</i> Desempregado Mora na casa de amigo

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (continuação)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos Pais	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para o Comportamento Resiliente	Atividade Atual
Entrevistado 3 (E3)	33 M	Engenharia Mestre e doutorando em Adm. Emp. Pais professores Não mencionou sobre os avôs	Dificuldade de relacionamento na escola Participação em grupo de escoteiros Pressão/exigência familiar com relação ao desenvolvimento acadêmico Primeira aula como docente Primeiro emprego Entrar no mestrado	1,5 anos Indústria de chuveiros	Pouco abalo, pois era sócio capitalista Acreditar em advogado que diz que tem causa ganha Relações entre sócios Sem envolvimento psicológico com a empresa “Acabou o sonho” de ser empresário Perda financeira	Falta de dinheiro Abrir a empresa sem a estrutura adequada Geração de custos sem entrada de receitas Problemas técnicos no produto Falta de experiência e de conhecimento do mercado concorrencial Falta de planejamento Se achar grande Momento econômico do país	Ainda pagando as dívidas da empresa Não sentiu a descontinuidade do negócio como um insucesso	Doutorando em adm. empr. pela FEA/USP Em busca de “algo mais”
Entrevistado 4 (E4)	49 F	Superior Incompleto Pai dono de açougue e mãe dona de casa Não mencionou sobre os avôs	Carteira assinada aos 13 anos Foi doméstica, babá, açougueira, cozinheira Infância pobre Trabalho com um americano em empresa de transportes – aprendizagem das características desse segmento Três casamentos fracassados – 3 filhos	7 anos Serviço de transporte de cargas	Após a quebra da empresa virou sacoleira e vendeu roupas em residências Aprendizagem Trabalhar/sociedade junto com o marido – não dá certo Sentimento de pequenez - “eu me sentia meio, meio, nada”	Gastar demais sem analisar as receitas Funcionários Falta de conhecimento das práticas administrativas Operações mal feitas Conflitos conjugais Clientes insatisfeitos Falta de experiência, administração, habilidade para gerenciar e conhecimento Condições psicológicas	Predisposição em lutar Suporte psicológico do advogado – “foi ele que me deu muita força” Vontade de aprender Força para enfrentar a adversidade Filhos Esperança e fé em Deus	Empresária no segmento de transportes de cargas (outra empresa)

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (continuação)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos País	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para o Comportamento Resiliente	Atividade Atual
Entrevistado 5 (E5)	54 M	Superior Incompleto Contabil. País português - dono de padaria - e mãe dona de casa Avôs armênios fugidos da guerra	Estudou em escolas técnicas Ter morado em uma república Perdeu esposa e filho em acidente de carro – ideiação suicida – apoio de amigo Casou-se novamente e tem 3 filhos Dois cursos superiores - ambos incompletos Comandou a operação de mineração da Vale em Belém	2 anos Indústria alimentícia	Decepção com sociedade Frustração Não conseguir cobrir as despesas da casa/família Ser consultor de empresas e não enxergar o que precisa melhorar no próprio negócio Preocupação e insônia por causa das dívidas Redução do padrão de vida Susto/indignação com os juros sobre a dívida Desespero	Desentendimento na sociedade Extremamente avarento Perdeu o foco e dividiu a atenção com a consultoria Sócio escondeu as dívidas do negócio Falta de capital e de rentabilidade Governo e impostos Falta de visão de mercado Falta de experiência no segmento	Apoio de amigos Encarar o problema de frente - mesmo tendo pensado em fugir da situação Reflexão sobre a situação Atividade como consultor Apoio profissional – indicações para consultoria Envolvimento em outros projetos/atividades – ocupar o cérebro	Consultor empresarial na área de materiais e logística
Entrevistado 6 (E6)	49 F	Superior Completo - Direito e Mestre em Turismo e Meio Ambiente Pai escrivão do crime e mãe dona de casa Avô perdeu toda propriedade - fazenda	Avô perdeu toda a propriedade por causa da bebida. Cresceu em ambiente de estímulo à cultura e ao aprendizado Forte admiração paterna Sensação de tranquilidade durante o vestibular para direito Entrar para academia como professora de direito	3 anos Serviço de transporte de cargas	Perdas e decepções com sociedade Erro por não ter respeitado sua impressão em relação ao sócio – não inspirava confiança Tristeza e frustração Encerramento de um ciclo de amizades e de um casamento Momentos depressivos e sentimento de desmoronamento Ideação suicida Desapego pela área de cargas	Falta de profissionalismo do sócio e o não envolvimento com a atividade Fazer uso do nome da empresa em benefício próprio (sócio) Desentendimento na sociedade para o fechamento da empresa Voto de confiança na sociedade Falta de caráter e de valores morais do sócio	Persistência, não desistir Confiança na sua capacidade Perceber que os momentos de sucumbência também são momentos de oportunidades Força interior Mudar da área de transporte de cargas	Proprietária de uma pousada na região do sul de Minas Gerais, professora de terceiro e quarto graus em algumas universidades de São Paulo

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (continuação)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos País	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para o Comportamento Resiliente	Atividade Atual
Entrevistado 7 (E7)	50 M	Superior Completo - Engenharia e Adm. Emp. Pai engenheiro e dono de construtora, e mãe dona de casa Avôs imigrantes italianos	Formação escolar em escola liberal Forte relação familiar Formado em engenharia, mas não queria ser engenheiro – influência do pai Não planejava o futuro Irresponsável enquanto acadêmico Medo do ingresso no mercado de trabalho Mesmo grupo de amigos desde a escola	1,5 anos Indústria de blocos de concreto	Escolha do negócio a esmo, sem pensar e nem planejar Pessoas próximas não ajudam Experiência de ter falhado Necessidade de controlar gastos no negócio O fracasso em si Interessante para conhecer as pessoas “o principal medo que me apareceu: puta, não deu certo. Foi: O que que eu vou fazer agora?”	Falta de experiência, de profissionalismo e de capital Irresponsabilidade Produto fabricado sem qualidade Injeção mensal de capital pelos sócios Momento de crise no Brasil Tomar uma decisão sem pensar Falta de estrutura mínima	Perseverança, não desistir – “... você precisa perseverar...” Aprender com os erros Trabalhar o medo de fazer negócios - oriundo da quebra – buscando saber como fazer Descobrir porque deu errado Definir objetivos e, após a consecução de cada um deles, redefinir os objetivos Crença religiosa	Proprietário de uma agência de viagens, já consolidada há 8 anos em Campinas
Entrevistado 8 (E8)	55 M	2º Grau Incompleto Pai motorista de ônibus e mãe dona de casa Não mencionou os avôs	Família humilde, mãe analfabeta e pai com 3º ano primário – E8 sem estudo Morou com vizinhos e parentes Morte da irmã Casamento e três filhos Ameaça de morte pela venda do primeiro negócio Sustentado pela família para comer e não ser despejado	6 anos Indústria de cosméticos	Problemas de relacionamento familiar Boatos de desonestidade dentro da família Preocupação financeira e com os filhos Grande preocupação com o estudo dos filhos	Relacionamento dos sócios – dificuldade de diálogo Falta de capacidade de gerenciar o negócio Falta de visão dos sócios Desonestidade e desinteresse do sócio	Apoio incondicional da esposa Família trabalhou junta em todos os momentos difíceis Honrar compromissos financeiros com o mercado – credibilidade Aprender com o insucesso Não usar investimento de fora – “não dar o passo maior que as pernas” Reinvestir o que se ganha	Proprietário de uma indústria de cosméticos em Mogi das Cruzes com representantes em vários estados brasileiros (outra empresa)

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (continuação)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos Pais	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para o Comportamento Resiliente	Atividade Atual
Entrevistado 9 (E9)	46 M	Superior Completo - Adm. Emp. Pai dono de um armazém de alimentos, postos de combustíveis e de uma indústria metalúrgica	Começou a trabalhar aos 13 anos Conheceu o pai aos 17 anos Experiência com o processo de compra de empresas falidas Apoio familiar constante Compra de uma casa para a mãe O processo de quebra empresarial A confiança e investimento da Shell no trabalho de E9	2,5 anos Segmento comercial e representação de design eletrônico equipamentos de informática	O fim de um sonho Desentendimento na sociedade Frustração de não suprir as necessidades da família Ficar com o nome sujo no mercado Traição do sócio Ideação suicida/alcoolismo Família em situação muito difícil Desespero, depressão, 3 cirurgias Pessoas olhando com menosprezo, indiferença Amizade não existe	Imaturidade Falta de planejamento Não acompanhamento do momento econômico Confiar em pessoas erradas, principalmente nos sócios Falta de capital de giro Desestabilização societária Assumir altos compromissos Pouco conhecimento da área técnica do negócio	Fé em Deus Acreditar no seu trabalho, bem como a família Apoio familiar Amor da esposa Pensar no futuro da filha Refletir sobre o passado Força de vontade Oportunidade profissional como vendedor – diretor de uma empresa acreditou na capacidade de E9 Alta dedicação ao trabalho	Proprietário de 4 postos de combustíveis, dentro do Grupo Shell; 2 indústrias de reciclagem e um restaurante
Entrevistado 10 (E10)	31 M	Superior Incompleto Com. Ext. Avô dono de posto de combustíveis, Mãe atuante na atividade pública de ensino Não mencionou sobre o pai.	Relação familiar fria Começou a trabalhar aos 12 anos Separação dos pais Busca por um alto padrão financeiro “Vários casamentos quebrados” Nascimento da primeira filha No processo de montar o negócio: “Os não que eu tomei das pessoas.”	2,5 anos Segmento de Entretenimento – escola de música e produtora Segmento gastronômico - pizzaria	Relação com a empresa – pai e filho Vida pessoal deteriorada Falência da pessoa física Perceber que você falhou como administrador, como profissional – “que quando você quebra, você não quebra humanitariamente, você quebra moralmente” Mudança do estilo de vida Restrição do crédito Problemas de relacionamento familiar	Falta de conhecimento técnico sobre o segmento e de como administrar Falta de planejamento Relacionamento com sociedade Desmotivação e negligência “... o maior erro meu, como administrador foi ter deixado de administrar os meus negócios” Falta de dinheiro	Procurou emprego imediatamente Não ficar à deriva Não chorar “pelo leite derramado”, ir à luta Manter a autoestima Atitude mental positiva Trabalhar o medo e a incerteza de sua capacidade Acreditar que você pode superar e confiar no seu potencial Ter vontade e definir objetivos/metass	Proprietário de uma pizzaria em São Bernando (outra empresa)

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (continuação)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos Pais	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para o Comportamento Resiliente	Atividade Atual
Entrevistado 11 (E11)	56 M	Superior Completo - Música Pai empresário e mãe atriz Não menciona avós	Adolescência voltada para a música Independência financeira aos 17 anos Trabalhar como músico, na editora, como policial militar e na venda de jóias concomitantemente Nascimento dos filhos Vida de “cigano” – A família não ter o que comer e aparecer alguém com um trabalho	10 anos Segmento Editorial e Comércio de Jóias e Ouro	Falta de forças e perda de confiança da família Perda de todo o patrimônio Licença sem mérito da polícia Não ter onde morar nem o que comer Separação no casamento Sumiço dos amigos e falta de crédito e de confiança Desacreditar em si mesmo, nas pessoas e no mundo Ideação suicida Mendigagem	Deixar de administrar o negócio Não sabia lidar com o dinheiro - boates, bebida e mulheres O deslumbre do dinheiro e alcoolismo Não acreditar no trabalho acadêmico de administração Falta de conhecimento no que está fazendo “Fui irresponsável sem dúvida”	A esposa e filha Preocupação com os filhos, com a moral Amigo empresário que estendeu a mão “É, pelo espelho, é, pela vergonha né, e eu pensava o que meus filhos vão poder falar mim? O que que eles vão poder falar no futuro de mim né?”	Maestro da orquestra de Mogi das Cruzes, acadêmico do curso de artes plásticas. Coordenador de uma ONG focada nas artes e candidato a vereador
Entrevistado 12 (E12)	50 M	Superior Incompleto Adm. Emp. Pai jogador (profissional) de futebol, e dono de vários negócios Avô empreendedor, “dono de quase uma cidade inteira...”	Avô perdeu tudo com mulheres e bebida Pai também quebrou nos negócios Individualidade Forte referência paterna Pouca convivência familiar, filho único Teve mais de um caso de insucesso Doença do pai Um dos mutuários e presidente da associação no caso da Incol	10 anos	Cobrança familiar Decepção com sociedade e consigo mesmo Relação com sócio Tentar evitar o fracasso perante a sociedade “... então era muito difícil pra mim assumir esse insucesso, muito, muito, muito... Muito difícil...” A empresa era como se fosse um filho Cheque devolvido Mudança da condição social e vergonha	“... é eu acho assim, foram erros meus mesmo...” Sociedade sem um objetivo claro de união de competências Não visualizar a empresa como um todo Não acompanhar as mudanças do mercado Não perceber a hora de parar de injetar dinheiro pessoal na empresa Excesso de confiança Pouco controle e pegar dinheiro em banco	Criação de um “planejamento rumo ao sucesso” e sua comercialização como treinamento Voltou a ser empregado Força interior e pensamentos positivos Estabeleceu objetivos/metasp Lições tiradas dos insucessos Não se lamentar em função do fracasso Preservar a saúde mental	Proprietário de uma empresa de criação e comercialização de softwares para Linux

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

Quadro 19 – Protocolo de Entrevistas (final)

Entrevistados/ Empreendedores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados			Dados Referentes ao Insucesso Empresarial			Dados Referentes ao Comportamento Resiliente	
	Idade/ Gênero	Formação/ Atividade dos País	Experiências Marcantes da Vida	Duração e Segmento do Negócio	Experiências Marcantes do Insucesso	Fatores Importantes que Levaram ao Insucesso	Aspectos Importantes para o Comportamento Resiliente	Atividade Atual
Entrevistado 13 (E13)	87 M	2º Grau completo Curso de Negócios nos EUA Pai espanhol, empresário e fundador do negócio de E13	Forte admiração paterna Mudou-se para os EUA aos 16/17 anos Casou com 19 anos - Apaixonado pela esposa – 59 anos juntos e viajaram pelo mundo Iniciou na empresa do pai como encarregado de obras Orientação paterna de “começar de baixo” Assumi a presidência da empr. aos 23 anos Teve bons sócios nos negócios	48 anos Sob a direção e controle de E13 Segmento de engenharia de obras públicas - pavimentação de ruas, pontes, viadutos,... e Segmento de coleta e reciclagem de lixo	Velocidade com que as coisas acontecem Não dá tempo pra pensar “Isso foi uma das coisas mais brutais, que um ser humano pode passar em matéria profissional” “Abalo moral muito grande” “... não dava tempo de pensar... tudo era pra hoje” Desânimo e desencanto com os negócios	A empresa cresceu demais, ampliou de mais – 12 mil funcionários A morte súbita de um sócio, braço direito de E13 há 30 anos Não pagamento de contratos acordados, por parte da prefeitura de São Paulo – 20 milhões de dólares Período de inflação e juros altíssimos Pegar dinheiro em bancos - dívida dobrava mensalmente Falência do serviço público no país	Ser otimista Aprender com os erros Reduzir o padrão de vida Força interior Forte relação familiar “Família, uma mulher maravilhosa, filhas maravilhosas ate hoje, ate hoje. Eu tenho duas filhas só, mais valem por uma dúzia” Crença em Deus	Divide um renomado escritório de advocacia, e cuida de seus investimentos financeiros
Entrevistados 14 e 15 (E14) e (E15)	Ambos desistiram da entrevista no dia anterior. Quando o pesquisador ligou para confirmação das entrevistas, E14 e E15, afirmaram que não estavam mais predispostos a participar da pesquisa em função de que o objeto a ser pesquisado era carregado de emoções e lembranças que não queriam mais revivê-las.							

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e baseado em Singh, Corner e Pavlovich (2007)

A ideação suicida pode ser evidenciada nos relatos dos empreendedores entrevistados de maneira expressiva, visto que cinco dos treze entrevistados descrevem de maneira explícita que tiveram esse pensamento diante do fracasso empresarial. A ideação suicida representa o pensamento consciente e deliberado de um indivíduo em planejar com detalhes seu próprio suicídio, pois percebe que não existe outra alternativa diante da situação em que se encontram. Para Pietro e Tavares (2005), na visão de Beck *et al.* (1985) um dos mais importantes indicadores de risco nas pessoas com ideação suicida é a intensidade dos sentimentos de desesperança. A desesperança é definida por esses autores como uma crença de que não há solução para os sérios problemas de vida que enfrentam. Tal percepção é apontada como uma característica central da depressão e serve de ligação entre depressão e suicídio, o que pode ser constatado nos relatos dos empreendedores entrevistados no decorrer deste trabalho.

4.2 Caracterização da Amostra em Relação ao Perfil Definido para Pesquisa

De acordo com Sampieri *et al.* (2006), a utilização de amostras por conveniência são adequadas para estudos que requerem uma cuidadosa e controlada escolha de indivíduos com certas características já especificadas na definição do foco do estudo, sendo menos relevante a “representatividade” dos elementos de uma população. Em função disso, a amostra foi definida por conveniência devido à dificuldade de se encontrar empreendedores predispostos em participar do presente estudo, conforme mencionado anteriormente, sendo ela vinculada ao objetivo deste trabalho – analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade dos negócios. Além disso, evidencia-se que a preocupação maior deste estudo está na descrição, compreensão e interpretação do comportamento resiliente de empreendedores que vivenciaram o fracasso empresarial e não na generalização dos resultados da pesquisa.

Portanto, o perfil da amostra foi definido como sendo empreendedores que apresentaram comportamento resiliente, que vivenciaram a descontinuidade de seus negócios e que conseguiram superar a adversidade do insucesso empresarial. Essa superação pode ter sido uma mudança de carreira profissional, a criação e desenvolvimento de um novo empreendimento ou

alguma outra atividade em que a pessoa em questão tenha alcançado satisfação pessoal e profissional.

Para facilitar a caracterização desse perfil, resgatam-se os conceitos de comportamento resiliente e de empreendedor definidos pelo pesquisador para este trabalho:

- O comportamento resiliente é considerado como a habilidade de perceber a realidade a partir do estabelecimento de significados para a situação adversa, aproveitar essa situação para desenvolver-se, aprender com os acontecimentos e situações de crise vivenciadas e estabelecer um conjunto de estratégias (*coping*) adequadas para superar a adversidade.

- O empreendedor é o indivíduo que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações.

A seguir apresenta-se uma série de quadros, um para cada entrevistado, que objetivam caracterizar o comportamento resiliente e as características do empreendedor através dos conceitos acima, relacionado-os com trechos das falas dos entrevistados. A caracterização do comportamento resiliente também se dará a partir da figura 1 - Capítulo 2, seção Comportamento Resiliente e *Coping* do Empreendedor, página 52 – que, juntamente com os quadros do protocolo de entrevistas, complementarão o enquadramento de cada entrevistado ao perfil definido para pesquisa, em relação ao comportamento resiliente e as estratégias de superação de cada entrevistado.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continua)

ENTREVISTADO 1 (E1)	TRECHOS DA FALA DE E1
<p>Comportamento Resiliente</p>	<p>“Bom, não foi fácil, porque ressurgi das cinzas, pra quem quebrô, pra quem tem aluguel vencido durante um ano, luz praticamente no gato, pra quem, pra quem, não tinha muita perspectiva de futuro, por isso que cedeu os ponto, pra quem passou por tudo isso daí, o que restava em mim, era o que... a vontade novamente de crescer, a vontade de crescer e de fazer a diferença. Se eu tinha que fazer a diferença de alguma forma, a forma que eu estava tentando, não era a certa. Então eu tinha que fazer a diferença e encontrar, dentro da minha inteligência e dentro do meu potencial, alguma coisa que viesse me focar naquilo que viesse novamente a retomar a minha vida.”</p> <p>“Minha esposa começô a frequentar brechó e coisa que isso não tinha muita necessidade... dinheiro, mas quando a gente tá na crise, a gente inventa de tudo... e eu ia buscar ela lá nesse brechó, quando cheguei lá conheci a dona, a dona trabalhava num espaço bem pequenininho, na casa dela, mas sempre como eu tinha uma visão ampla, eu visualizei ali um crescimento, e propus pra ela a ir num salão que tinha na minha casa, na minha casa tinha um salão... aí eu disse “vamo lá, a gente entra, eu entro com o salão, a senhora entra com o fornecedor, e a gente racha a mercadoria.”</p>
<p>Análise do Comportamento Resiliente</p>	<p>Embora E1 tenha apresentado um processo de ruptura de sua resiliência em função da ideação suicida, apresenta um comportamento resiliente positivo. Isso se verifica devido à constatação de que E1 fez uso de estímulos sociais positivos (dona do brechó), apresentou condições de ampliação de sua capacidade de adaptação e mostrou força interior que resultou em um comportamento resiliente mais eficiente.</p>
<p>Características do Empreendedor</p>	<p>“Então eu iniciei, é... uma, um negócio de coisas usadas, e foi o início de toda, de todo o meu crescimento. Aí aquilo ali foi me alavancando... eu dei seguimento e fui, peguei o fornecedor que era difícil de ter, ela me passou. E deu continuidade nesse, nesse, ramo, e fui crescendo, fui crescendo, na minha casa, logo, é, aluguei um terreno na avenida, porque o salão era muito difícil, construí um salão na propriedade dos outro, e iniciei uma loja dentro do salão que eu mesmo construí, o aluguel barato, visualizei a longo prazo, construí e fui fiz um salão na avenida, e hoje minha esposa toma conta, tá indo muito bem, e eu já tô iniciando uma nova fase, que é uma agência de automóveis, já tenho alguns carros pra vender, aonde minha esposa toma conta do brechó, aonde foi o início de tudo.”</p> <p>“Então ele me permitia, é... usar as ferramentas dele no serviço que eu pegava particular, serviço da serralheria, eu trabalhava pra ele, executava pra ele. Mas aquele serviço que as pessoas que me conheciam sabiam que eu já tava no ramo, que me procurava, eu usava a serralheria dele e começava a executar serviço próprio dentro do espaço dele. E isso foi se passando até que eu cheguei a um ponto que já me achei é... suficientemente capaz de poder iniciar, alugar ponto, iniciar uma serralheria própria.”</p>
<p>Análise das Características do Empreendedor</p>	<p>E1 apresentou iniciativa propondo para a dona do brechó uma sociedade por vislumbrar oportunidade no mercado, assumiu riscos com a construção de um salão para a ampliação do brechó e reorganizou a atividade colocando sua esposa na condução do brechó, facilitando assim novas oportunidades como a revenda de veículos usados.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 2 (E2)	TRECHOS DA FALA DE E2
<p>Comportamento Resiliente</p>	<p>“E enfim, e o fato de você ainda não ter se constituído, as pessoas falam ‘ah, olha só esse cara da cidade, com esse talento, ainda não se fixou, né, não se estabeleceu’, e mais, ao mesmo tempo também não tem uma forma, onde tá escrito que tem que ser assim, tem que ser assado. Tem histórias de todos os jeitos, né, tem gente que foi assim, tem gente que foi frito, tem gente que foi cozido, então eu tô tentando entender qual que é a minha, né. E a minha na verdade tá muito ligada numa história que vai vim, né, aonde que tá a minha veia, aonde que eu vô aplicar o meu conhecimento.”</p> <p>“Eu acho que a minha vida hoje é melhor do que era um momento atrás. Naturalmente tem aspectos... que eu ainda não consegui restabelecer, mas também eu tenho clareza que a partir do momento que você entra no canal certo, a natureza, ela se encarrega do resto, você não precisa de grandes escolas, naturalmente as coisas já entram num circuito natural, aí... aí você entra de novo no circuito de você fazer escolhas, tomar decisões. Enfim, acho que é essa a ideia que eu tenho de, sabe, e aí viver o máximo que eu conseguir viver, com saúde, né, então eu cuido super da minha saúde, faço meus exames pra ver se tá tudo em ordem, vejo se tá tudo bem com a minha cabeça, se eu começo a ficar muito triste, eu ponho o tênis e vô correr, vô produzir adrenalina pra melhorar, tomar sol, ir pra praia, enfim, consigo tá bem comigo, então eu sô do tipo de gente que aprendeu a viver sozinho...”</p>
<p>Análise do Comportamento Resiliente</p>	<p>Apesar de E2 ter apresentado um processo de ruptura de sua resiliência em função da ideação suicida, evidencia-se um comportamento resiliente positivo. Embora, ainda não esteja totalmente restabelecido, E2 apresenta uma ampliação de conhecimentos e uma aprendizagem a partir da experiência do fracasso, pois mudou sua forma de vida e usa sua predisposição à ela, como a prática de esportes e a busca por novas oportunidades.</p>
<p>Características do Empreendedor</p>	<p>“Em 94, a minha empresa já tinha quatorze pessoas trabalhando, e assim, uma crescente, né, e eu, logotipo, com gana de fazer acontecer, eu fui atrás, sabia fazer, e aí, em 94, 95, é um 95, fim de 95, no começo de 96, foi quando eu tive a minha primeira, meu primeiro insucesso... porque eu tinha montado uma equipe de trabalho, um ambiente de trabalho, e esse local, esse grupo, esse ambiente, não foi feliz assim. Eu tinha uma sócia que queria... e eu queria vender coisas mais especiais, mais nobres, e ela queria vender coisas mais <i>commodities</i> e a gente ficou se debatendo, e aí a gente preferiu se separar. Aí eu vim pra cá, nessa casa, montei um escritório aqui, foi em 97, 97, 98 e 99, eu montei uma estrutura ultra moderna, aí muito maior, muito mais capacitada... olha, eu, o meu negócio chegou a faturar aí, dez milhões de reais por ano, assim, bem, bem, bacana.”</p> <p>“Montei uma outra empresa com o mesmo segmento, só que aí muito mais qualificada, porque eu acabei me especializando na área de pessoa jurídica, prestava serviço de... organização de eventos pra grandes companhias... City Bank, Santander, e eu acabei não só fazendo... na parte de alimentos, mas eu organizava o evento todo, né, decoração, planejamento, receptivo, enfim, me especializei em organizar um evento completo, né... não um evento gastronômico, um evento, onde eu cheguei até a contratar... de outras companhias. Não mais eu fazendo... não mais por questão de logística, às vezes era mais interessante contratar terceiros do que fazer sozinho.”</p>
<p>Análise das Características do Empreendedor</p>	<p>E2 apresenta iniciativa e criatividade saindo da prestação de serviços de gastronomia para organização de eventos pra grandes empresas, assumiu riscos e reorganizou suas atividades, a partir de experiências anteriores.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 3 (E3)	TRECHOS DA FALA DE E3
<p>Comportamento Resiliente</p>	<p>“olha, impacto pouco, mas acho que impacto pouco na vida de todo mundo. Quer dizer, a ideia que todo mundo é... bem o impacto maior de todo mundo é, acabou o sonho. É, não vai ser empresário com essa empresa...”</p> <p>“Pra mim foi... não tinha carga emocional... que podia discutir. Apesar de ter falido, não teve nenhum protesto no nosso nome, porque o... se tem um protesto, em geral foi porque alguém errou [...] na verdade, como a empresa nunca deu dinheiro, o compromisso nunca foi... é o quebrar ali, não foi com um crítico... sabe, quando morre do começo?... a gente faz parte da estatística, então não chegô, a gente não ficô dependente da empresa nunca. [...] Ah... tem uma cunhada minha, tentei, de vez em quando a gente discute, ela fala ‘meu, a gente precisa abrir um negócio. Legal, eu abro o negócio, mas me fala do que...’ ela quer abrir um negócio comigo. Mas é provavelmente que eu faça isso, mas talvez eu faça de novo arriscando.”</p> <p>“Preciso descobrir algo, outra coisa pra fazer depois do... além da parte acadêmica e de satisfação pessoal própria, preciso ter uma outra coisa. Boa parte das consultorias que eu fiz por aqui, junto com o pessoal acadêmico, são pequenas, rápidas, resultados são menos, o resultado é menos palpável.”</p>
<p>Análise do Comportamento Resiliente</p>	<p>Apresenta capacidade de absorção do impacto do insucesso, porém não parece ter havido grande aprendizagem com a experiência do insucesso, pois vai “jogar do mesmo jeito”, repetir sua postura em futuros empreendimentos. Isso pode estar vinculado ao fato de que E3 tem outros interesses, como a atividade acadêmica. Dessa forma, aparentemente, mantém sua resiliência original diante do insucesso empresarial.</p>
<p>Características do Empreendedor</p>	<p>“É, um dos problemas que eu tenho aí, é de... eu gosto de obra e basicamente, relacionamento pessoal, e com o pessoal de um nível mais baixo, né, lidar com pedreiro, não sei o quê, algo que não me... é... não me satisfazia. E depois os problemas de responsabilidade, isso tudo, eu sentia que a responsabilidade era muito grande pelo que, o quanto a gente recebia. E depois que eu descobri que o engenheiro da obra é responsável por qualquer acidente da obra.”</p> <p>“Querendo fazer o mestrado, pô, sei se eu ajudasse os meus amigos, com dinheiro, apoiando mais financeiramente e manter a retaguarda, eu podia fazer um mestrado, tranquilamente, eles iam tocar mais a empresa, quando eu saísse do meu mestrado, aí eu tinha que decidir se a empresa ia precisar de mim ou não, se eu ia fazer outra coisa, ou o que eu ia fazer, então era uma hora da minha vida que eu podia, sei lá, casar e montar uma família, ou comprar um apartamento e casar, ou ficar com a empresa. Ah... achei legal essa ideia de arriscar de montar um negócio, então aí eu tô na minha ideia de entrar no negócio era muito, uma ideia de risco, quer dizer, sabia que tinha grande chance do negócio dar errado.”</p> <p>“... ela quer abrir um negócio comigo. Mas é provavelmente que eu faça isso, mais talvez eu faça de novo arriscando. Ou seja, eu vô jogar do mesmo jeito, é, se der certo dá pra ganhar dinheiro, se não der, já tá pensando que a chance é uma perda. Dificilmente eu vô montar uma empresa pra ficar cuidando dela,... pra ficar pequenininho, pra dar pouco dinheiro... dô aula.”</p>
<p>Análise das Características do Empreendedor</p>	<p>E3 apresenta características de investidor, porém, mesmo assumindo riscos financeiros, não tem predisposição de envolvimento profissional de administrar o negócio. Não tem iniciativa nem inovação em relação aos negócios que assume, no entanto, apresenta essas características em relação às atividades de consultoria que exerce. Isso é possível de ser verificado no momento em que E3 afirma a respeito dos problemas de responsabilidade quando atuou na construção civil.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 4 (E4)	TRECHOS DA FALA DE E4
<p>Comportamento Resiliente</p>	<p>“... foi normal, igual a todo mundo, né, só que eu não, eu não trabalhei em empresas, eu trabalhei por conta própria. Eu fui pro Paraguai comprar, eu fui sacoleira, eu ia pra 25 de março, comprava muita coisa, vinha vendia, tendeu. (risos). Porque eu já tinha aquela experiência de vendedora, então era isso, claro que ganhando bem menos, né, pouquinho, recebendo dali, aqui, dali, aqui, inclusive, as pessoas que a gente vende, tem que ir no dia do pagamento, porque se não elas recebem e não tem mais dinheiro. Foi assim.”</p> <p>“eu acredito que a força de vontade, coragem e determinação, quando você for querer montar um outro negócio de novo, você tem que ir com vontade e coragem, a coragem que você tem que ir sabendo que vai poder errar, mas você vai acertar, pode até dar errado, mas você tem que pensar que vai dar certo, se der errado você corrige, porque você já teve uma experiência do fracasso, e daí você vai ter que pensar assim, eu vô conseguir, mas se der errado eu já tenho aqui um, um, atalho, entendeu? Então tem que pensar assim.”</p>
<p>Análise do Comportamento Resiliente</p>	<p>E4 parece manter sua resiliência original diante do fracasso, como pode ser visto no primeiro trecho apresentado. No entanto, percebe-se que possui força de vontade e coragem de encarar novos desafios, não se deixando abater pela adversidade. Busca aprender com a experiência passada e encara com naturalidade os reveses da vida.</p>
<p>Características do Empreendedor</p>	<p>“eu comecei, eu tinha uma casa na zona leste, e eu peguei essa casa, troquei no mercado, fiz uma troca, olha que coisa difícil. Eu mexia com transporte, de repente eu fui mexer com mercadinho, não entendia nada, não sabia de nada, mais eu fiquei onze meses com o mercado e me dei bem, só que eu botei um sócio, e o sócio me passou a perna, e eu quebrei junto com o mercado também. Resultado, fiquei de novo numa situação difícil por pouco tempo. Daí o que eu fiz, agora eu tô achando que devo voltar pra mercado de transporte. E falei só que eu tô sem dinheiro, a casa eu dei no mercado, preciso ver o que eu vô fazer, vô vender o mercado, e agilizar uma casa próximo do aeroporto, pra que eu desse prosseguimento na minha empresa, eu vô abrir uma outra empresa e vô recomeçar do zero. Isso eu pensei, e o meu advogado me deu muita força, ‘vai lá que você consegue, você é do ramo, você conhece tudo de transporte...’ eu falei pra ele ‘nem tudo, eu conheço um pouco’. Ele falou ‘mas você já tem experiência adquirida, vai em frente que você se dá bem’. Aí eu vendi a minha casa na zona leste, peguei 30% a vista, o restante financiado, e com esses 30% eu aluguei uma casa no aeroporto e comecei, comecei a montar a minha empresa novamente.”</p> <p>“... o gestor bem sucedido age assim, primeiro você ganha com uma mão e segura com a outra e você não pode gastar além do que você ganha, então o que você tem que fazer, você tem que ganhar 30, você tem que ganhar 30% daquilo que você ganhou, então o que você tem que fazer, acredito que hoje, pra você se dar bem, você tem que calcular todos os custos, calcular as despesas e o lucro, né, porque hoje em dia você trabalha com a margem de lucro de 30 a 40%. Você tirou, tira todas as despesas, você tem que ter um lucro aí de 15 a 20% líquido, né, pagamos as despesas, impostos, funcionários, tudo mais.”</p>
<p>Análise das Características do Empreendedor</p>	<p>Apresenta alta iniciativa e senso de organização, aproveitando oportunidades oriundas de experiências anteriores e do segmento de transporte de cargas. Assume riscos, como no caso da venda de sua casa para a abertura de outra empresa, depois da quebra. Além disso, percebe-se que E4 aproveita as situações vivenciadas para agregar valor para novos empreendimentos.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 5 (E5)	TRECHOS DA FALA DE E5
Comportamento Resiliente	<p>“Então quer dizer, eu acho que as coisas, não é negócio que deve fazer com que eu perca toda vida, sabe?! Agora que dá desespero de tentar fugir do mundo, sabe?! Eu ir lá pro Mato Grosso, pro Amazonas lá, isso talvez até dê, sabe. Só que aí começa a haver um problema, sabe?! Você precisa levar uma família, não vou deixar a família, tem que levar a família. Bom, mas levar família pra um lugar que não tem nada, entendeu?! Então é isso, então é a única coisa que passa na cabeça, cara, quer dizer, a fuga da situação, e... Vou encarar, entendeu?! Tem que tirar a máscara logo, sair...”</p> <p>“O Natalino já tinha me chamado pra fazer algumas consultorias,... E esse foi também um dos motivos de meu, de facilitar meu julgamento de tomar decisões e negociar a empresa. Então, de repente, eu comecei a ver que a, aquilo me dava alguma rentabilidade, e aí...”</p> <p>“Na verdade, na verdade é o seguinte, é... A grande vantagem que tem é o seguinte, na cabeça do desocupado como, como, como o diabo, né?! Então quando você começa a se envolver, entendeu? E normalmente todo, toda consultoria a, o ponto mais crítico se deu nos primeiros trinta dias, porque de lá que você vai tirar todo o seu projeto final, entendeu?! Então você é obrigado a colocar no papel, e aí você acaba se envolvendo no papel, e... fica até de falar. Quando eu tive essas crises, eu tive os melhores projetos na verdade, sabe?! Por quê? Porque eu me envolvia de tal maneira, e até, e até é uma coisa meio engraçada, acordava preocupado com dívida e aí, pra esquecer a dívida, eu ia lá trabalhar no, no, no meu projeto.”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	<p>Comportamento Resiliente Positivo. Verifica-se que E5 percebe a realidade à sua frente e a encara, aproveitando os momentos de adversidade para desenvolver novos projetos a partir da experiência adquirida. Possui estímulos sociais positivos e suporte emocional, como amigo empresário (Natalino) e a família, respectivamente.</p>
Características do Empreendedor	<p>“Como eu tinha um volume de dinheiro em torno de mais ou menos cem mil dólares, não chegava a cem mil, mas dava mais ou menos isso... eu fui abrir o meu negócio.”</p> <p>“Então separei uma parte pra mim, pras minhas despesas, em torno de trinta mil mais ou menos, e sessenta mil,... pro negócio. Como eu tinha outro parceiro que trabalhava comigo, e trabalhava, era gerente de segurança, que era o Celso, ele vinha, nós vimos abrir um posto de gasolina, ele já tinha experiência com posto de gasolina e eu tinha experiência em comércio, e eu fui criado, meu pai era dono de padaria, com oito anos e tal atrás de um balcão de padaria, então isso me deu, isso me dava uma experiência e eu achava que isso era o suficiente.”</p> <p>“Surgiu a oportunidade, eu entrei, pra não ficar parado e as despesas não continuarem a crescer, eu investi numa... numa pizzaria, então peguei dez mil dólares e comprei uma pizzaria. Nisso aí surgiu um amigo nosso, que eu já conhecia, o Roberto e... ele tinha o negócio de fast food em Mogi das Cruzes e outro em São José dos Campos, e me chamou e disse ‘olha, eu tô com dificuldade, não tô conseguindo tomar conta do negócio’. Ele tinha dois focos de negócio, ele tinha essas duas lanchonetes, que não eram nem lanchonetes, eram restaurantes... então me chamou, mas era pra ser sócio dele, aí peguei a empresa, comecei a pôr uma parte do meu dinheiro dentro, aí tive que vender a pizzaria, vendi a pizzaria e acabei ganhando dinheiro com a pizzaria. Vendi a pizzaria, não chegou a vinte e cinco mil dólares, uns 30 mil, não chegô a isso, uns 25 mil dólares na época, e nela acabei ganhando dois meses, quatro meses depois. Bem, eu sempre fui um cara que gostei de arriscar...”</p>
Análise das Características do Empreendedor	<p>Apresenta características empreendedoras como inovação, assume riscos financeiros e de condução dos empreendimentos, aproveita as situações de adversidade gerando oportunidades, como no caso da consultoria.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 6 (E6)	TRECHOS DA FALA DE E6
Comportamento Resiliente	<p>“E aí você tem momentos depressivos, momentos que você tem vontade de desistir da vida, mas de vez em quando vem aí alguma força que vem de um lugar aí, que dentro de você tem uma outra vida, e eu acho que é essa vida que você tem que viver. Foram tantas as pressões... e essas pressões... levaram a pensamentos ruins... inclusive pensei em suicídio... mas com o tempo consegui tirar isso da cabeça.”</p> <p>“Quando você, quando eu ficava só, é... e percebia tudo que tinha se passado, e no momento que eu vivia, aquele momento que você tem que contar, recontar o seu dinheiro, pagar, comprar, pra comer, pra se deslocar, você percebe que você não tem mais aquele teu carro, você não tem mais o teu conforto, você não tem mais ah... O seus sonhos de, a possibilidade naquele momento de pelo menos ter um projeto, mas aí você tem, aí você tem o outro lado que você tem um trabalho, você tem saúde e eu acho que ali você tem condições de reerguer. E eu acho que foi essa a vitória.”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	<p>Embora E6 tenha apresentado momentos de ruptura de sua resiliência, como no caso da ideação suicida, o entrevistado apresenta um comportamento resiliente positivo. Percebe-se que E6 ampliou sua capacidade de adaptação a partir da experiência do insucesso, “acho que a gente tem apenas que aprender a olhar de um outro lado”, assim como busca aprender com as situações vivenciadas e aplicar esse aprendizado para gerar novas oportunidades, incrementando sua força interior.</p>
Características do Empreendedor	<p>“E nessa época eu já tinha iniciativa, é, de trabalhar, de ter o meu próprio negócio, porque eu já vendia as peras que eram produzidas na minha casa. Eu saía, é, tinha, sou, de seis irmãos, né, eu sou a mais nova, e já tinha esse espírito de querer sempre ter alguma coisa, então eu saía com uma caderneta pela cidade e perguntava às pessoas o que elas gostariam, se elas gostariam de comprar pera, que tipo de pera, e que tamanho e quantidade, e depois eu saía pra fazer as entregas das peras e, ao mesmo tempo, eu tava sempre arrumando alguma coisa pra ter um dinheiro, uma produção, alguma coisa assim, e voltava e prestava contas pro meu pai.”</p> <p>“E perceber em determinadas pessoas a ousadia, a ousadia de ser, e eu ficava imaginando: por que eu não posso fazer? Por que que eu, ou alguém é capaz, por exemplo, um pedreiro faz, um marceneiro faz, pô! Mas ele não tem estudo, mas ele consegue fazer, porque a gente tem estudo e a gente não faz? Né?! Isso é uma inquietação minha muito grande, é... De, de estar atenta a essas pessoas que realizavam os seus serviços e realizavam bem e sem ter tanto tempo de escola, de educação, de cultura, de não sei o quê, de conhecimento dessa natureza, é... A possibilidade de realizar... A possibilidade de realização de coisas, é... Da capacidade, então assim, eu posso talvez não ter a habilidade, mas a capacidade eu tenho, e a habilidade eu desenvolvo, não é?”</p> <p>“... A primeira empresa que eu abri, na verdade a primeira coisa que eu fiz no passado foi ter uma, uma academia de ginástica, gostava muito, e eu falei ‘ah, na cidade não tem, vou montar uma’. Montei.”</p>
Análise das Características do Empreendedor	<p>Apresenta iniciativa e espírito empreendedor desde pequena, quando vendia peras em sua comunidade, com organização e registro de preferências de sua clientela. Inovação é outra característica empreendedora de E6, a qual pode ser evidenciada com a academia de ginástica, inexistente no local em que morava, assumindo os riscos do empreendimento.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 7 (E7)	TRECHOS DA FALA DE E7
Comportamento Resiliente	<p>“Isso eu acho que é a principal coisa, você tem aquele negócio que vai dar certo com você, você tem que arrumar pra dar certo, você tem que ir lá e tentar de novo, dando certo, vai arrumando o que não deu certo. Vai vendo o que pode acontecer com você, então você aprende com os erros. Então eu acho a principal coisa que dá certo num negócio é você ter perseverança, você tem que ter perseverança...”</p> <p>“Foi eu acordar e falar: ‘Agora eu cresci, preciso saber o que eu vou fazer da vida, né?!’ Acho que foi, acho que foi uma brincadeira, não deu certo, ‘ai que bom, vamos partir pra outra, só que agora precisa, agora é pra valer.’ Aí começou a ter ajuda da maturidade, né?! Falei: ‘Porra, agora preciso fazer uma coisa que dê certo, né?! Não é assim, né, o que que eu vou, o que que eu vou fazer da minha vida?... Me olhar no espelho e falar ‘negão, você não tá mais, você não é mais moleque, você precisa fazer o certo, precisa aprender fazer isso aqui’, porque os meios...”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	<p>Comportamento Resiliente Positivo. Busca aprender com os erros, percebe-se forte autocrítica, perseverança e autoconfiança, características dos indivíduos resilientes que apresentam comportamentos resilientes mais eficientes.</p>
Características do Empreendedor	<p>“Por opção eu não vou ser empregado nem fodendo, mas, por outro lado, pra eu ser empregado eu tenho que ter bala na agulha, precisa saber como que faz, precisa... E eu fui mastigando isso, fui esperando passar o medo, né?! E depois desse período aí, de uns três anos e pouco, dessa fase tudo igual. Eu tinha um apartamento que o, o meu pai tinha dado pra gente, meu pai comprou pra mim, e... Eu falei ‘vou vender esse apartamento, eu vou fazer um negócio. E o que que eu vou fazer? Não tinha ideia do que eu ia fazer... Puta, o que que... O que que eu gosto de fazer? Eu gosto de viajar. Foi a pergunta mais idiota que eu já me fiz e a resposta mais imbecil que eu já tive na minha vida. Mas foi isso que eu fiz, eu gosto de viajar, né?!”</p> <p>“Olha, isso na realidade não foi uma ideia, foi um objetivo, é... se eu não fosse trabalhar na empresa que era do meu pai, que ia ser minha, eu ia ter que ter um negócio meu... mas nunca me passou pela cabeça ser empregado de alguém, então eu sempre tinha na cabeça que eu tinha que montar um negócio, fazer uma coisa pra eu ganhar dinheiro.”</p>
Análise das Características do Empreendedor	<p>Acredita na atividade empreendedora, usa a situação pós-quebra para reorganizar mecanismos sociais e econômicos, trabalha como empregado e vende seu apartamento para montar outro negócio, assumindo os riscos disso.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 8 (E8)	TRECHOS DA FALA DE E8
<p>Comportamento Resiliente</p>	<p>“Então, quando a gente caiu, cara, assim que ficou com uma mão na frente e a outra atrás, eu nunca pen... Parei pra pensar o que o vizinho vai achar, o que o amigo vai achar, o que a família vai achar ‘ele é um fracassado’. Nunca me abateu, nunca... Ah... Se alguém pensou, falou pra mim, não influenciou em nada, não influenciou em nada. Tem que começar de novo, se tem três filhos, entendeu? Alguma coisa tem que fazer. Aí... E nós ficamos a zero, sem dinheiro, não tinha dinheiro. O dinheiro que a firma tinha, o banco prendeu, o governo prendeu, ficou com cinquenta... E o que eles devolveram não deu nem pra mim pôr um portão na minha casa, foi devolvendo picadinho, e, e, e então não tinha, e não tinha essa, esse lado, é... Derrota pra mim, acabou, tem que fazer outra coisa, você tem que fazer, você tem que lutar. Não me abate psicologicamente, sabe?! Não me abate psicologicamente.”</p> <p>“Aí... Minha esposa começou a fazer pão integral, que ela sabe fazer, e eu comecei a vender, cara, pra comer, não tinha, não tinha, não arrumava. E a comunidade adventista come muita coisa integral, pão integral. Então e, e minha esposa, ela gosta muito de, de, de pão doce, pães, tortas, e começou a fazer isso e eu ia vendendo. Sexta-feira eu ia pra porta da... É a escola e a Igreja do lado, sabe? É o colégio adventista e a igreja adventista. Aí eu ficava lá na porta de tarde, e o pessoal comprava, né, pra levar pra casa, pro sábado... E eu vendia pros irmão, entregava nas casas, e era um dinheirinho que entrava, dava pra gente ir comendo. E pagando luz, água e comer... E fui atrás, cara, e... Aí, daí a pouco eu comecei a fazer uns pão de batata congelada, sabe?! Com catupiry, com aquelas coisas. Entregava nas lanchonetes, sabe, congelada, até hoje existe isso, entendeu? E... Comecei a comprar freezer, tinha uns cinco freezer assim, tudo novinho, tudo congelado.”</p>
<p>Análise do Comportamento Resiliente</p>	<p>Comportamento Resiliente Positivo. Percebe-se a presença de estímulos sociais positivos como a religião, o suporte emocional e o apoio familiar para a superação. A autoconfiança de E8, sua percepção da realidade e a busca de alternativas para reverter a situação, como a venda de pães e doces, caracterizam um comportamento resiliente mais eficiente.</p>
<p>Características do Empreendedor</p>	<p>“Eu e um amigo, Carlos, antes, antes, antes de eu sair, ele trabalhava na empresa na cobrança. Daí eu saí. Ele saiu primeiro e foi trabalhar, ele me convidou pra fazer sociedade, em três meses nós ganhamos dinheiro e compramos uma loja, uma lojinha pequena de material de construção e aí compramos. Demos setenta por cento de entrada, oitenta por cento, e eu tinha um Corcel e na época ele tinha uma Combi e, vendemos e completamos o dinheiro e o restante compramos de material em uma loja pequeninha, tinha um caminhão e uma combi apenas, e entrei num ramo de construção, né?!... Depois de ter vendido, eu ajuntei com meu sogro e meu cunhado pra montar uma destilação de solvente.”</p> <p>“Não, esses doze mil reais que você me deve, você não precisa me pagar agora, você vai trabalhando, você vai trabalhando e conforme o que você, o que você vender, você não precisa ir me pagando, pra você poder ir embora, entendeu? E se você me der o dinheiro você vai parar. E tá bom. Aí eu, cima de um lugar assim, aí nós fizemos um escritório, fiquei trabalhando com cosmético lá, e trabalhando de empregado dele... tinha uns relacionamentos lá, e pingava, e pinga um pedido hoje, amanhã. Aí é... Uma outra empresa de cosméticos, de São Paulo, soube do moranguinho, né?! Me ligou e me pediu cinco mil peças, cinco mil peças, primeiro pedido.”</p>
<p>Análise das Características do Empreendedor</p>	<p>Apresenta forte iniciativa criando alternativas de novos negócios como a loja de materiais de construção, a destilação de solvente e o lançamento do batom “moranguinho” no mercado, assumindo os riscos disso. Aproveita a situação para gerar oportunidade, como o serviço de fornecimento de pães e doces.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 9 (E9)	TRECHOS DA FALA DE E9
Comportamento Resiliente	<p>“... depois acabou tudo, o recurso, pessoa falida privada, ação de despejo, que eu morava num apartamento aqui na Giovane Grum, ação de despejo na sua porta, sem comida, eu pensei realmente em me suicidar. Uma tarde eu sentei no parapeito do prédio e pensei em pular, pular, ‘acho que não tem mais condições, acho que acabou por aqui, vô me matar mesmo’, mas graças a Deus que me deu força, me deu graça naquele momento, pensei na minha filha, que eu fui criado pelos meus avós, eu sei como é duro você viver na casa de um terceiro, só que a minha filha vai ter que passar por isso, na casa de um terceiro. Eu vô ter que encarar, enfrentar de frente, e vô pro mercado, vô pegar a minha carteira de trabalho, vô pra luta... Mas consegui dar a volta, graças a Deus. Foi difícil.”</p> <p>“É, eu passei por momentos depressivos, né, entrei em depressão, já coloquei, né, tentei até tirar minha própria vida, por acreditar, e também por acreditar a família como objetivo principal, né, que eu acho que a família é tudo na vida da gente, então foi onde eu comecei a dar a volta, reverter a situação, depois de ter passado por todos esses processos de hospital, estresse nervoso, de depressão, de tudo isso, e as coisas que mais me marcam na vida, por acreditar em Deus em primeiro lugar.”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	<p>Embora E9 apresente alto Comportamento Resiliente Positivo, passou por momentos de ruptura de sua resiliência original, como no caso da ideação suicida. Constata-se também a presença de determinação e força interior ampliando sua capacidade de adaptação a partir da percepção da realidade e de um suporte emocional pela crença em Deus e na família.</p>
Características do Empreendedor	<p>“Olha, eu sempre gostei de negociar, é o que tava no sangue desde garoto. Eu cheguei a trabalhar no armazém próximo de casa também, com seu Renato. Então negociava, aprendi também com ele a negociar, então eu ia pro Paraguai comprar mercadoria, eu comecei a negociar, então eu já tinha empreendedora, né...”</p> <p>“Então eles me passaram o posto, a aquisição do terreno, né, o terreno era nosso já, aposto que eles tavam falidos, e que mesmo que eles negociavam, ou passavam vinte anos, atrás, hoje mesmo assim, negócio com o pessoal da Shell, com o pessoal da reciclagem também, porque às vezes as empresas não dão certo, muitas vezes não dá certo por culpa do empreendedor, por não saber empreender. E tudo isso que eu aprendi hoje se reflete no resultado que nós temos em casa hoje, né, hoje a gente tem uma rede de posto que todos eram massa família.”</p> <p>“No jardim Ângela que a Shell investiu esse um milhão e duzentos mil dólar, já entregando o terreno porque tavam com quatro operadores e nenhum teve sucesso. E hoje é um dos postos que mais vende, é um dos postos premiados, já ganhô passagem pra Itália... pra conhecer a fábrica da Ferrari, o décimo melhor posto de São Paulo. Foi premiado entre dois mil postos.”</p> <p>“De reciclagem. Compramos um balcão de separação, compramos uma moldagem, e esse mês eu comprei uma moldagem pra cem toneladas no mês. E a fábrica tava parada, e esse mês vamos fechar com sessenta toneladas já de material reciclado, então a gente pega a custo lá embaixo, né, a família, né, a gente pega pra levantar, pra reativar, e graças a Deus a gente tá obtendo muito sucesso, né. E hoje estamos atuando aí na área de ambiental, junto com a prefeitura... vamos montar uma usina de tratamentos de resíduo junto com a CETESB...”</p>
Análise das Características do Empreendedor	<p>Apresenta iniciativa e inovação com a criação de negócios que interagem entre si, como a reciclagem e o tratamento de resíduos. Também transforma recursos e situações para proveito próprio, como no caso da compra ou negociação dos postos de combustíveis falidos.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 10 (E10)	TRECHOS DA FALA DE E10
Comportamento Resiliente	<p>“Já, já sai mais ou menos com essa ideia, mas essa transição é muito difícil, mais o foco da, da, dessa pesquisa dessa tese, é... eu até tipo um mês atrás, é. Eu era dono de três empresas, né... tinha dinheiro, né, tinha tudo, e menos de um mês e meio eu tava lavando prato num lugar que facilmente eu iria jantar, mais ou menos um padrão, né. Esse, esse, assim, foi um dos primeiros grandes choques que você tem que aprender a lidar, assim, e você tira morfina de alguma região assim, sabe, do seu ego assim, deixa ele anestesiadinho, e co loca um ponto em foco na frente... mais amanhã tá com o objetivo maior, né.”</p> <p>“E dia seguinte imediatamente eu tava fazendo alguma coisa, sabe, eu procurando emprego, sabe, eu analisando novas propostas, sabe, porque, se você parar, daí o corpo dói, né. Então a minha técnica pessoal foi essa, é... enfia o ego no saco da viola, é, tem todo um processo que vão te ligar, vão te cobrar, você tem que pagar, mais se você parar e focar, a descontinuidade, você descontinua também. (risos) Você descontinua como pessoa, eu sempre, pra não parar de vez, eu sempre procurei uma outra coisa, eu sempre fui procurar um emprego, ou ajudar um amigo numa outra empresa...”</p> <p>“... basicamente sempre focando, é, acreditar sempre que montar aquele negócio você teve uma capacidade construtiva, e que ela existe ainda, é, sabe, o insucesso, a descontinuidade não é que você morra como profissional, não é que você tem não todo aquele potencial, só tentar, colocar, readequar.”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	<p>Comportamento Resiliente Positivo. Percebe-se que E10 busca aprender com a experiência do fracasso, estabelece estratégias rapidamente para superar a adversidade e reconhece a realidade buscando aprender com ela.</p>
Características do Empreendedor	<p>“... meu primeiro comércio foi vender bolinha de gude na escola (risos) tipo uns nove anos de idade assim, tinha um japonês onde eu morava, ele tinha umas bolinhas diferentes assim, transparentes, uns riscos, foi logo quando começou a aparecer isso aí, e ninguém tinha, né, eu comprava lá com ele e vendia três vezes mais caro no colégio.”</p> <p>“... e foi onde eu comecei, numa pizzaria lavando prato, né, como auxiliar, e um ano e meio depois eu era gerente da casa, foi galgando as profissões pra aprender, né, chegava mais cedo, aprendi a bater massa, aí passei por todas, por todas as áreas na pizzaria. Fui lavador de prato, cumim, depois de cumim, é, é, chegava mais cedo pra fazer pizza com o cara, justamente com a ideia que eu tava crescendo internamente. Eu tava, a minha ideia, eu tava querendo sugar, era a melhor pizzaria de São Paulo na época... a melhor pizza de São Paulo, quando eu estava lá. Então a ideia era sugar tudo daquela casa, tudo, já que era a melhor, né. Pra montar a minha, a ideia era montar a minha.”</p> <p>“Aí eu trabalhava de manhã em algum lugar e de noite comecei a fazer vários estágios e em Boscos, em São Paulo. Comecei pelo japonês, depois o italiano, mesmo por causa da linha da família, né, depois fui francês, Tay, marroquino, e estudando, e daí, quando eu vinha na minha área, queria o melhor cara nessa área... E foi assim, eu comecei a trabalhar, trabalhar até o ponto que eu já era gerente da pizzaria e eu falei ‘porra’, aí eu já tinha conhecido uma menina que a mãe dela tinha um restaurante que não tava indo muito bem, e fiz, assim, ‘vô pedir, fazer um acordo, vô pegar minha rescisão, vô montar uma pizzaria no restaurante e trabalho de dia e de noite, né, como restaurante de dia, e como pizzaria a noite.”</p>
Análise das Características do Empreendedor	<p>Transforma recursos e situações para proveito prático e apresenta iniciativa, como no caso de querer aprender para montar seu próprio negócio e assume riscos usando sua rescisão para montar uma pizzaria.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 11 (E11)	TRECHOS DA FALA DE E11
<p>Comportamento Resiliente</p>	<p>“Minha filha tava com dezoito anos, e eu, eu, comecei a conversar com a minha esposa e ela falou, ‘eu não acredito, porque a gente se conhece desde criança, eu te conheço desde criança, você é um empresário, você é um estudioso, você nunca teve mancha na sua vida e agora você virar mendigo, é inacreditável’. E naquela noite eu decidi que eu ia mudar, naquela noite eu decidi que eu ia mudar, e voltamos, passamos a morar juntos de novo, que eu não tinha onde morar, eu morava na rua, e comecei a desenvolver projetos pequenos, comecei a desenvolver projetos pequenos. É, descobri que a minha riqueza, talvez não seria financeira, mais sim seria cultural. E trabalhei, comecei a trabalhar cegamente, em cima de cultura.”</p> <p>“Logo após a quebra, acontece esse processo de mendigagem tal, mais, mais acontece também um processo muito legal, porque é o processo do acordar... Então, aí eu paro, penso, e falo ‘isso não é possível, porque que não é possível isso, é, estudei toda a minha vida, é, era de uma família de classe média, é, frequentei melhores lugares, tenho uma família, tenho filhos, então eu acho que, que isso bastava’. Foi eu tenho que começar de novo, e o difícil foi o por onde começar, né.”</p>
<p>Análise do Comportamento Resiliente</p>	<p>Apesar de E11 ter apresentado um processo de ruptura de sua resiliência em função da mendigagem e do alcoolismo, evidencia-se o comportamento resiliente positivo. Constata-se que E11 reconheceu sua realidade, refletiu sobre sua condição e buscou forças para superá-la, contou com a presença de suporte emocional familiar e encontrou em seu conhecimento cultural forças para sua recuperação.</p>
<p>Características do Empreendedor</p>	<p>“... tudo começa assim, eu, quando garoto ainda, meu pai tinha uma fábrica de brinquedo e eu costumava roubar as coisas, assim, vamos dizer assim, é meia hora de cada funcionário dele, tinha uma média de 30 funcionários, e eu roubava essa meia hora no final do dia, e fazia com que eles fizessem hora extra e esse, e o dinheiro que saía... era todo meu. Então já virei um empresário moleque... E, meu pai tinha uns boxe lá em Aparecida do Norte, e eu levava pra uma clientela, vendia toda a minha mercadoria pra uma clientela, pagava hora extra tudo mais pros funcionários, tal...”</p> <p>“Então a gente começou a comprar todo o jornalzinho pequeno, tal, mas é assim, passando coisa de um ano, trabalhando firme, levantamos assim sem dinheiro, né, e a primeira edição, foi até engraçado que nós estávamos esperando pra que entrasse um dinheiro pra que rodasse a primeira edição, isso era a noite anterior da publicação, e a pessoa que ia arrumar o dinheiro chegou e falou ‘olha, não tem dinheiro, eu não consegui o dinheiro tal’, e precisava rodar. E eu fui pra gráfica e cheguei na gráfica e falei ‘olha, eu não tenho cheque, eu não tenho dinheiro, mas segunda feira tá coberto. E começamos daí. Na segunda feira nós equipamos o jornal, porque realmente deu tudo certo. E daí por diante só fomos crescendo...”</p> <p>“É, nas minhas horas de folga eu corria pro interior do estado de São Paulo com as jóias. Mais só corri locais não muito bem visto, república de mulheres, boate, vendia muito bem, e ela me propôs que eu abrisse uma loja. Ela falou, você vende tão bem que eu acho que vô... uma loja. E eu termino não montando essa loja, mas termino montando uma equipe de vendedores, né. Eu peguei, comecei a trabalhar vários vendedores, e já não tinha mais tempo de sair pra vender, e sim de administrar o outro trabalho. Eu cheguei a ter em média de 60 a 80 vendedores no interior do estado de São Paulo.”</p>
<p>Análise das Características do Empreendedor</p>	<p>E11 apresenta iniciativa, via empreendedora e capacidade de organização de mecanismos sociais, como o uso dos funcionários do pai e a comercialização de jóias; criatividade, como na criação e lançamento do “jornalzinho”, e aceita os riscos de suas ações.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (continuação)

ENTREVISTADO 12 (E12)	TRECHOS DA FALA DE E12
Comportamento Resiliente	<p>“Então, aí eu... É... Se... Um espírito meu essa coisa de, de tá sempre, né, dar a volta por cima, isso é normal, e aí eu tive uma ousadia ontem que eu montei um planejamento chamado rumo ao sucesso, né... eu tinha analisado os motivos da quebra, tinha não sei o que, tinha pensado nos erros que eu tinha cometido, dá uma sobrevida além do que é, é... Essa questão do, essa questão da... capacidade e atitude, né, que é um tipo que diferencia a atitude, né?! Habilidade, capacidade... Você não admira ninguém por capacidade e habilidade, mas sim pelo que ela é, e pra ser honesto, eu acho tudo, acho que não precisa de faculdade, não precisa de nada, né?!”</p> <p>“E eu passei por isso várias vezes, né?! Assim, porra, não é possível, cacete, né?! Porra, eu sei que a cruz é dada pra você, mas será que não se enganaram, não? Tá pesado esse troço aqui, né?! Então teve, teve momentos assim que eu nunca tive dúvida de como seria lá na frente, mas eu quase que não suporto durante, né?! Porque você não tem com quem falar, né?! Então os sentimentos, né, que me motivavam tipo assim, é... eu, eu tenho que reverter isso, né?!”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	Comportamento Resiliente Positivo. E12 apresentou um comportamento autocrítico, caracterizado pela reflexão sobre seus erros e sobre os motivos do insucesso. Para que isso se efetive, é necessário o reconhecimento e a aceitação da realidade. O entrevistado buscou aprender com a experiência, fortalecendo-se para novas situações.
Características do Empreendedor	<p>“Na escola já, né?! Então, o que que eu fazia, é... eu procurava, eu estudava em escolas onde estudavam gente de posse, e eu morava ao lado da escola, eu nunca tive que pegar ônibus, nada, porque eu morava ali no centro, e eu experimentava assim, a professora vai dar um livro, então eu lia o livro e fazia apostila, e vendia pros meus colegas o resumo, né?! Já o resumo.”</p> <p>“Eram quarenta e duas mil pessoas, quarenta e duas mil pessoas e Campinas, mil e duzentas mil pessoas. Então eu tomei uma decisão, fundei uma associação nacional, dos clientes da, da Incol, peguei dinheiro no cofre e fui pra Brasília, andei lá falando com senadores...”</p> <p>“E eu fiz uma proposta pra empresa que ela me... franqueasse a filial, eu assumiria a filial, todas as despesas dela, e eu administraria. Dessa vez eles não aceitaram, aí eu saí pra montar uma empresa de assistência técnica, ganhei uma concorrência na... pra tomar conta de cinco mil máquinas no estado de São Paulo inteiro, né?! Foi alegria e foi uma tristeza, porque era pra cuidar dos... Então eu tinha, eu tinha que atender registro, aí assim, eu tinha que subcontratar cliente num lugar, mandar peça, virei o maior comprador de sucata do Brasil, de coisas que, no plano Collor, um dia depois do plano Collor eu recebi o pagamento, se eu tivesse recebido um dia antes, tinha ficado bloqueado.”</p>
Análise das Características do Empreendedor	Apresenta iniciativa, no caso da proposta de franquia, aceitando o risco do empreendimento e da ida para Brasília para falar com senadores; e capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, como no caso da associação.

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

Quadro 20 – Caracterização dos Perfis dos Entrevistados (final)

ENTREVISTADO 13 (E13)	TRECHOS DA FALA DE E13
Comportamento Resiliente	<p>“Bom, eu consegui... eu sou uma pessoa muito otimista. Sempre consegui dá a volta por cima com tudo que fiz na vida. É aquele negócio que transformava o erro num acerto, enfim, e fomos melhorando, melhorando, e aí eu, quando vendi, sempre tive o cuidado de reduzir o meu padrão de vida, as circunstâncias do momento. E aí fui vendo e me saí bem, estou vivo ate hoje.”</p> <p>“Então é aquele negócio, né, vamo dá a volta por cima, vamos resolver o problema, e amanhã o dia será melhor, será um novo dia, uma nova experiência, e vamos indo. E eu, graças a Deus, isso já são quase vinte anos, quase vinte anos que eu já... Eu sô, Deus e família, eu sô muito, minha mulher, ela é muito religiosa, muito religiosa.”</p>
Análise do Comportamento Resiliente	<p>Comportamento Resiliente Positivo. E13 apresenta características otimistas, percebe-se a presença de estímulos sociais positivos, como no caso do amigo, de suporte emocional familiar, aproveitando a oportunidade para aprender e estabelece estratégias calcadas na família e na crença religiosa.</p>
Características do Empreendedor	<p>“Então, e aí papai morreu, morreu em 1971, de um enfarte violento, e ali eu, eu, comecei a aumentar a técnica, aumentar a venda, aumentar a venda, então a Wega quando ele morreu, era um, quando ele morreu era 10, é, quando ele morreu. Quando a Wega foi um sucesso, era 10.”</p> <p>“Quando eu comecei, o que uns 50, 60, cheguei a ter 12 mil, 12 mil funcionários, direto da empresa, da caixa da empresa, recebendo ordenado da empresa, 12 mil funcionários. Eu cheguei a coletar 50% do lixo produzido em São Paulo. É uma montanha de lixo diária, e... tudo isso. Aí foi que torno-se a... Wega. E eu que eu tenho muito orgulho, e bato, e tenho muito orgulho disso.”</p> <p>“um grande amigo meu veio me assoprar no ouvido que coleta de lixo era uma coisa muito importante e que dava pra ganhar muito dinheiro. Mais nem, mais nem, mais nem brincando que eu vô ser lixeiro, mais nem brincando. Adoro a minha profissão, adoro a minha empresa, obra pública, tudo isso, e eu não quero sabê mais nada. Eu, é, estou muito satisfeito... Mais ele insistiu tanto, tanto, que acabou nos convencendo, e nós entramos e nos apaixonamos pelo negócio. E fomos a maior empresa de coleta de lixo, é, do Brasil, e a segunda maior do mundo. A segunda maior do mundo.”</p>
Análise das Características do Empreendedor	<p>Entrevistado apresenta forte iniciativa, ampliando o escopo de negócios da empresa desde que assumiu a presidência, como no caso da empresa de coleta e tratamento de lixo urbano. Outras características presentes são a inovação, a ousadia e a aceitação do risco, como no caso de a empresa se tornar a segunda maior empresa de coleta de lixo do mundo.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador.

4.3 Aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD/DSM-IV-TR)

Com base nas características e exigências para a aplicação da EFD, descritas no capítulo de metodologia no tópico análise dos dados, apresentam-se, a seguir, os resultados individuais das aplicações da EFD de cada entrevista, nos três momentos distintos de pesquisa – antes, durante e depois do insucesso empresarial.

No intuito de proporcionar maior clareza na apresentação desses resultados estabeleceu-se a seguinte estruturação:

- as entrevistas serão apresentadas por um conjunto de tabelas específicas para cada entrevista, sendo a legenda TE1 (tabelas da entrevista 1), TE2 (tabelas da entrevista 2), TE3 (tabelas da entrevista 3),..., TE13 (tabelas da entrevista 13);

- os resultados de cada entrevista serão apresentados por uma sequência de 7 tabelas consecutivas, denominadas TE1.1 (tabela 1 da entrevista 1), TE1.2 (tabela 2 da entrevista 1), TE1.3 (tabela 3 da entrevista 1),..., TE1.7 (tabela 7 da entrevista 1); TE2.1 (tabela 1 da entrevista 2), TE2.2 (tabela 2 da entrevista 2), TE2.3 (tabela 3 da entrevista 2),..., TE2.7 (tabela 7 da entrevista 2); TE3.1 (tabela 1 da entrevista 3), TE3.2 (tabela 2 da entrevista 3), TE3.3 (tabela 3 da entrevista 3),..., TE3.7 (tabela 7 da entrevista 3);

- as tabelas de número 1, após a legenda TE1, TE2, TE3,..., TE13, representam as primeiras tabelas de cada entrevista, ou seja, TE1.1, TE2.1, TE3.1,..., TE13.1;

- as tabelas de número 2, após a legenda TE1, TE2, TE3,..., TE13, representam as segundas tabelas de cada entrevista, ou seja, TE1.2, TE2.2, TE3.2,..., TE13.2; e assim sucessivamente para as terceiras, quartas, quintas, sextas e sétimas tabelas de cada entrevista.

A apresentação dos dados e sua respectiva análise seguirão a seguinte sequência:

- 1 - Apresentação individual dos resultados da EFD – os resultados da análise dos dados provenientes da aplicação da escala serão demonstrados nesta subseção da seguinte maneira:

- Antes da descontinuidade do negócio de cada entrevistado, através de duas tabelas. As tabelas de número 1 (TE1.1, TE2.1, TE3.1, TE4.1,..., TE13.1) apresentarão os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação equivalente na entrevista. Salienta-se que a codificação não representará trechos das falas dos entrevistados, mas a interpretação dos dados sob uma perspectiva psicodinâmica – característica desta escala. As tabelas de número 2 (TE1.2, TE2.2, TE3.2, TE4.2,..., TE13.2) demonstrarão o registro padronizado do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período. Enfatiza-se que este período resulta da partição do material proveniente das entrevistas, reduzindo-o às respostas do Bloco I e II. Após a apresentação das tabelas será apresentada uma análise dos dados individualmente.
- Durante a descontinuidade do negócio, através de duas tabelas. As tabelas de número 3 (TE1.3, TE2.3, TE3.3, TE4.3,..., TE13.3) apresentarão os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação equivalente na entrevista. Salienta-se que a codificação não representará trechos das falas dos entrevistados, porém a interpretação dos dados sob uma perspectiva psicodinâmica – característica desta escala. As tabelas de número 4 (TE1.4, TE2.4, TE3.4, TE4.4,..., TE13.4) demonstrarão o registro padronizado do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período. Enfatiza-se que este período resulta da partição do material proveniente das entrevistas, reduzindo-o às respostas do Bloco III. Após a apresentação das tabelas será apresentada uma análise dos dados individualmente.
- Depois a descontinuidade do negócio – considerada a atual - através de duas tabelas. As tabelas de número 5 (TE1.5, TE2.5, TE3.5, TE4.5,..., TE13.5) apresentarão o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação equivalente na entrevista. Salienta-se que a codificação não representará trechos das falas dos entrevistados, porém a interpretação dos dados sob uma perspectiva psicodinâmica – característica desta escala. As tabelas de número 6 (TE1.6, TE2.6, TE3.6, TE4.6,..., TE13.6)

demonstrarão o registro padronizado do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período. Enfatiza-se que este período resulta da interpretação na íntegra de todo material proveniente das entrevistas – Blocos I a IV. Após a apresentação das tabelas será apresentada uma análise dos dados individualmente.

- Comportamento dinâmico individual dos níveis defensivos e da resiliência na linha de tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – através das tabelas de número 7 (TE1.7, TE2.7, TE3.7, TE4.7,..., TE13.7). Após é demonstrado uma análise destes comportamentos para cada entrevistado.

2 - Apresentação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência entre os entrevistados examinando o movimento mais frequente na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e após a descontinuidade do negócio. Após apresenta-se a análise sobre os movimentos comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha de tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio.

Resultados Individuais da EFD (EFD/DSM-IV-TR)

A apresentação dos resultados individuais da EFD foi feita a partir de um conjunto de sete tabelas por entrevista, duas para cada momento da linha do tempo definida pela pesquisa e uma relacionando os graus de resiliência apresentados pelos entrevistados antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. Dessa forma, as tabelas foram identificadas de acordo com a seguinte legenda:

- TE1 representa o conjunto de tabelas da entrevista 1, de TE1.1 à TE1.7;
- TE2 representa o conjunto de tabelas da entrevista 2, de TE2.1 à TE2.7;
- TE3 representa o conjunto de tabelas da entrevista 3, de TE3.1 à TE3.7;
- TE4 representa o conjunto de tabelas da entrevista 4, de TE4.1 à TE4.7;
- TE5 representa o conjunto de tabelas da entrevista 5, de TE5.1 à TE5.7;

- TE6 representa o conjunto de tabelas da entrevista 6, de TE6.1 à TE6.7;
- TE7 representa o conjunto de tabelas da entrevista 7, de TE7.1 à TE7.7;
- TE8 representa o conjunto de tabelas da entrevista 8, de TE8.1 à TE8.7;
- TE9 representa o conjunto de tabelas da entrevista 9, de TE9.1 à TE9.7;
- TE10 representa o conjunto de tabelas da entrevista 10, de TE10.1 à TE10.7;
- TE11 representa o conjunto de tabelas da entrevista 11, de TE11.1 à TE11.7;
- TE12 representa o conjunto de tabelas da entrevista 12, de TE12.1 à TE12.7;
- TE13 representa o conjunto de tabelas da entrevista 13, de TE13.1 à TE13.7.

A seguir apresentam-se os resultados individuais da aplicação da EFD para cada entrevista na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio.

ENTREVISTA 1

Avaliação do Entrevistado 1 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE1.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 1 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Desvalorização	Sente-se muito desvalorizado por ter sido abandonado por seus pais
2	Atuação	Realizava inúmeras ações para não precisar se questionar o que estava sentindo que o levavam a cometer inúmeros excessos
3	Onipotência	Crença irreal sobre a sua própria capacidade
4	Projeção	Responsabilizava os outros pelo sofrimento que tinha
5	Agressividade Passiva	Escondia muito os seus sentimentos agressivos
6	Afiliação	Capacidade de se ligar afetivamente aos outros e aprender com eles
7	Antecipação	Clara capacidade de antecipar a consequência de seus atos

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE1.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 1 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Desvalorização
2. Atuação
3. Onipotência
4. Projeção
5. Agressividade Passiva
6. Afiliação
7. Antecipação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de leve distorção da imagem
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: V

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E1 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem, como a onipotência focada em si mesmo e a desvalorização dos outros. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Embora apresente estilos

de enfrentamento mais adaptativos, como afiliação e antecipação, eles são pouco utilizados já que a percepção da necessidade parece estar comprometida.

Avaliação do Entrevistado 1 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE1.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 1 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Distorção Psicótica	Apresentou forte ideação suicida
2	Atuação	Realizou inúmeras ações para não precisar se questionar o que estava sentindo que chegaram a colocá-lo em risco de vida
3	Afiliação	Buscou ajuda com as pessoas importantes na sua vida

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE1.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 1 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Distorção Psicótica
2. Atuação
3. Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível da Desregulação Defensiva
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E1 apresenta um comportamento característico de uma pessoa que não está acostumada a refletir sobre as suas próprias limitações. Quando a realidade impõe isso prefere a ação ao invés da reflexão. O desconforto é tal que o entrevistado chega a expor momentos em que houve uma distorção grave (psicótica) da interpretação da realidade, como no caso da ideação suicida apresentada no quadro protocolo de entrevistas.

Avaliação do Entrevistado 1 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida

codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE1.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 1 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Afiliação	Apegado com sua esposa e com a religião
2	Sublimação	Foi capaz de adotar uma criança depois de viver uma vida considerando isso um ato hediondo
3	Intellectualização	Capacidade de refletir
4	Desvalorização	Atribui qualidades exageradamente negativas a outros, como os seus pais biológicos
5	Repressão	Busca expelir da consciência pensamentos ou experiências perturbadoras. O componente emocional pode permanecer consciente, separado de suas ideias associadas.
6	Projeção	Persiste com a tendência de responsabilizar os outros por inúmeros dos seus sofrimentos
7	Auto-observação	Capacidade de autoreflexão

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE1.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 1 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Afiliação
2.	Sublimação
3.	Intellectualização
4.	Desvalorização
5.	Repressão
6.	Projeção
7.	Auto-observação
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto Nível Adaptativo	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E1 apresentou uma significativa diminuição da proeminência dos estilos de enfrentamento usados para proteger a imagem que o indivíduo faz de si mesmo. Assim, o indivíduo se permite utilizar mecanismos de defesa mais adaptativos com êxito, como afiliação e sublimação.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 1 está na tabela 7.

Tabela TE1.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 1.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de leve distorção da imagem	Nível da Desregulação Defensiva	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	V	I	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E1 demonstra apresentar sinais de elaboração eficiente do impacto do insucesso empresarial, visto que o seu atual Grau de Resiliência aumentou de V para VII. Isso pode ser verificado no quadro protocolo de entrevistas ao se analisar a situação atual de E1.

ENTREVISTA 2

Avaliação do Entrevistado 2 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE2.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 2 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	Após luto de seus pais evita lidar com a dor viajando pelo mundo e comendo em excesso (obesidade mórbida)
2	Negação	Recusa-se a reconhecer algum aspecto doloroso do luto de seus pais e atua muito.
3	Projeção	Responsabiliza o fato de seus pais o terem encaminhado para morar em São Paulo muito precocemente (15 anos)
4	Onipotência	Ostentava muito e se sentia importante com isso
5	Afiliação	Tenta constantemente buscar ajuda com seus amigos
6	Cisão da autoimagem	Não sabe identificar sua autoimagem homogênea, em um momento queria ser médico, no outro bailarino e acabou fazendo administração
7	Queixa com rejeição de ajuda	Freqüentemente queixa-se para seus amigos, mas ignora a ajuda que eles oferecem

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE2.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 2 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Atuação
2.	Negação
3.	Projeção
4.	Onipotência
5.	Afiliação
6.	Cisão da autoimagem
7.	Queixa com rejeição de ajuda
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de ação	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E2 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que demonstram duas características: que este empreendedor age ao invés de refletir os sentimentos e tenta preservar a autoimagem. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, já que é muito difícil parar quando é necessário refletir sobre si. Apresenta baixa predominância de estilos de enfrentamento mais adaptativos.

Avaliação do Entrevistado 2 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE3.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 2 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Distorção Psicótica	Para lidar com a sua dor psíquica frequentemente tinha forte ideação suicida
2	Atuação	Voltou a lidar com a dor comendo muito (voltou a ter obesidade mórbida)
3	Identificação Projetiva	Responsabilizava a sócia e o seu principal cliente de forma sem crítica e intensa.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE2.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 2 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Distorção Psicótica
2.	Atuação
3.	Identificação Projetiva
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível da Desregulação Defensiva	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: I	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E2 demonstrou uma falência dos seus mecanismos defensivos. Os estilos de enfrentamento do estágio anterior a descontinuidade do negócio já evidenciavam que os recursos resilientes eram limitados. Durante este processo apresentou sério risco de autoagressão por ideação suicida. Enfatiza-se esta informação com a finalidade de registrar que a descontinuidade do negócio pode literalmente causar perturbação da saúde mental grave.

Avaliação do Entrevistado 2 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE2.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 2 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	Continua atuando muito ao invés de refletir sobre a realidade externa
2	Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações para seus próprios pensamentos, ações ou sentimentos, elaborando explicações confortadoras ou satisfatórias, porém incorretas.
3	Cisão da autoimagem	Continua não conseguindo ter uma autoimagem homogênea (quero sobreviver, mas só sobreviver é um saco)
4	Negação	Não quer mais cozinhar para não reconhecer o aspecto doloroso da má elaboração da descontinuidade do negócio
5	Humor	Busca brincar sobre os acontecimentos
6	Afiliação	Continua buscando nos amigos apoio para enfrentar seus problemas
7	Onipotência	Apesar da descontinuidade do negócio continua acreditando que domina muito bem a administração do negócio descontinuado.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE2.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 2 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Atuação
2.	Racionalização
3.	Cisão da autoimagem
4.	Negação
5.	Humor
6.	Afiliação
7.	Onipotência
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível da ação	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E2 apresentou no decorrer do tempo, uma recuperação da sua capacidade resiliente original. Neste processo, seu comportamento resiliente foi eficiente, já que além de restabelecer a sua capacidade resiliente original ainda

gerou uma maior utilização de estilos de enfrentamento de alto nível adaptativo como o humor e a afiliação.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 1 está na tabela 7.

Tabela TE2.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 2.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível da ação	Nível da Desregulação Defensiva	Nível da ação
<i>Resiliência</i>	II	I	II

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E2 demonstra apresentar um comportamento resiliente padrão, com discretos sinais de elaboração pela ampliação da predominância de estilos de enfrentamento mais adaptativos, conforme mencionado anteriormente.

ENTREVISTA 3

Avaliação do Entrevistado 3 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE3.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 3 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Repressão	Timidez tentando expelir da consciência desejos, pensamentos ou experiências perturbadoras. O componente emocional está consciente, porém separado de suas ideias associadas.
2	Anulação	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
3	Projeção	Atribui aos seus pais o seu caminho profissional
4	Onipotência	Crença irreal sobre a sua própria capacidade em lidar com negócios arriscados
5	Desvalorização	Desvaloriza as opções da mãe por optar ser dona de casa e a sua própria capacidade de ter lutado pelo que ele queria
6	Afiliação	Busca contar com seus pais e seus amigos

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE3.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 3 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Repressão
2. Anulação
3. Projeção
4. Onipotência
5. Desvalorização
6. Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de inibições mentais
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VI

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E3 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento de um bom nível defensivo, o de inibições mentais. Este nível é caracterizado pelo uso de defesas que tentam inibir o impacto do insucesso empresarial e apresentam um resultado mais satisfatório para o indivíduo do que aquelas de outros níveis defensivos.

Avaliação do Entrevistado 3 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE3.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 3 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Anulação	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
2	Negação	Não estava envolvido emocionalmente com a empresa
3	Racionalização	Elabora explicações satisfatórias, porém imprecisas.
4	Identificação Projetiva	Atribuindo responsabilidades a outros, como o “perfil do mercado”, sem noção consciente disso

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE3.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 3 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Anulação
2.	Negação
3.	Racionalização
4.	Identificação Projetiva
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de inibições mentais	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VI	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E3 utilizando os seus recursos defensivos não se abalou com o impacto do estressor. Entretanto, a reflexão de como a intensidade do fracasso do negócio foi impactante para este empreendedor pode suscitar uma série de possibilidades: E3 não estava envolvido emocionalmente com o negócio, esperava pela situação e preparou-se para isso, tinha outros interesses, dentre outros.

Avaliação do Entrevistado 3 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE3.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 3 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Anulação	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
2	Isolamento de Afeto	Fala de tudo que aconteceu sem expor emoções e claramente demonstrado interesse em se controlar. Pausas entre as questões para adequada elaboração da resposta
3	Identificação Projetiva	Continua atribuindo responsabilidades a outras pessoas, sem noção consciente disso
4	Onipotência	Crença irreal sobre a sua própria capacidade em lidar com negócios arriscados
5	Intelectualização	Usa excessivamente generalizações, para controlar ou minimizar sentimentos perturbadores.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE3.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 3 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Anulação
2. Isolamento de Afeto
3. Identificação Projetiva
4. Onipotência
5. Intelectualização
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de inibições mentais
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VI

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E3 não apresentou nenhuma alteração significativa dos seus estilos de enfrentamento. Ressalta-se o comentário da tabela anterior, evidenciando que E3 manteve sua resiliência original ao passar pela descontinuidade do negócio.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 3 está na tabela 7.

Tabela TE3.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 3.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de inibições mentais	Nível de inibições mentais	Nível de inibições mentais
<i>Resiliência</i>	VI	VI	VI

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E3 demonstra apresentar uma resiliência eficiente sem sinais de acréscimo ou elaboração eficiente do impacto do estressor.

ENTREVISTA 4

Avaliação do Entrevistado 4 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE4.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 4 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Auto-observação	Capacidade de reconhecer os seus medos e ansiedades
2	Antecipação	Queria crescer na vida e traço uma meta real para atingir isso
3	Afiliação	Capacidade de se ligar a pessoas com a finalidade de apreender
4	Humor	Apresenta a sua história de vida cheia de dificuldades com humor

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE4.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 4 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Auto-observação
2.	Antecipação
3.	Afiliação
4.	Humor
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E4 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento de alto nível adaptativo, demonstrando um alto grau de resiliência. Ressalta-se, pelo apresentado no protocolo de entrevistas, que a entrevistada já havia tido experiências adversas em sua vida.

Avaliação do Entrevistado 4 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE4.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 4 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Auto-observação	Capacidade de reconhecer os seus medos e ansiedades
2	Antecipação	Considerou soluções alternativas imediatas e realistas para traçar uma meta de recuperação
3	Identificação Projetiva	Responsabiliza outros pela descontinuidade do negócio sem crítica
4	Anulação	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos inaceitáveis.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE4.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 4 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Auto-observação
2.	Antecipação
3.	Identificação Projetiva
4.	Anulação
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E4 manteve, como era esperado, seus estilos de enfrentamento sob a influência do estressor.

Avaliação do Entrevistado 4 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE4.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 4 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Auto-observação	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
2	Antecipação	Analisa as consequências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
3	Supressão	Quer afastar de sua vida estressores que marcaram seu passado
4	Humor	Responde as situações estressantes com humor adequado

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE4.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 4 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Auto-observação
2. Antecipação
3. Supressão
4. Humor
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, a aplicação da EFD permitiu a demonstração que uma resiliência inicial permite uma adequada absorção e adaptação do estressor. Evidencia-se novamente que E4 possui uma experiência de vida onde a adversidade era uma constante.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 1 está na tabela 7.

Tabela TE4.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 4.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Alto nível adaptativo	Alto nível adaptativo	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	VII	VII	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E4 demonstra apresentar um comportamento resiliente positivo, caracterizando uma ampliação de sua resiliência original

ENTREVISTA 5

Avaliação do Entrevistado 5 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE5.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 5 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Racionalização	Segue respondendo as questões sobre o passado sem fluxo, tentando encobrir as verdadeiras motivações para seus próprios pensamentos, ações ou sentimentos, por meio da elaboração de explicações confortadoras ou satisfatórias, porém dando uma sensação de serem incorretas.
2	Projeção	“...os meus negócios não deram certos quando comecei a deixar minha esposa no negócio.”
3	Agressividade Passiva	“meu casamento já estava começando a ficar um pouco deteriorado”. Entretanto, não fazia nada para resolver isso. Deixava a situação evoluir apesar da consciência do problema. Da a impressão da existência de uma fachada de colaboração manifesta que mascara a resistência, o ressentimento ou hostilidade ocultos.
4	Onipotência	“Sou autodidata.” Passa a impressão que pode tudo, durante o seu discurso.
5	Anulação	Durante a narrativa de sua história familiar utiliza um discurso destinado a corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
6	Intellectualização	Realiza ótimas comparações para explicar seus sentimentos do passado.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE5.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 5 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Racionalização
2. Projeção
3. Agressividade Passiva
4. Onipotência
5. Anulação
6. Intellectualização
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível da negação
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: IV

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E5 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Não apresenta nenhum estilo de enfrentamento mais adaptativos (como afiliação e antecipação).

Avaliação do Entrevistado 5 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE5.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 5 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	“Eu sou uma pessoa de negócios, raramente perco as estribeiras, ai eu perdi, né?”
2	Queixa com Rejeição de Ajuda	“Não ouvi minha esposa, se fosse outra pessoa que tivesse falado eu até ouviria”
3	Identificação Projetiva	“Eu acreditei nos caras e me dei mal”. Atribui falsamente a outra pessoa seus próprios sentimentos, impulsos ou pensamentos inaceitáveis.

Legenda: *Ordem- relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE5.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 5 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Atuação
2. Queixa com Rejeição de Ajuda
3. Identificação Projetiva
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de ação
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E5 apresenta um comportamento característico de uma pessoa que não está acostumada a refletir sobre as suas próprias limitações. Quando a realidade impõe isto prefere a ação ao invés da reflexão. A ausência de predominância de estilos de enfrentamento mais adaptativos evidencia a dificuldade que este empreendedor

tem de se recuperar, apresentando, portanto, um comportamento resiliente menos eficiente e mais lento.

Avaliação do Entrevistado 5 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE5.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 5 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Onipotência	Traz informações irrelevantes a questionamentos simples que tem por finalidade apenas defender-se como se fosse muito superior aos outros.
2	Desvalorização	Ele está frequentemente se diminuindo na forma de se expressar. Demonstra um discurso mal articulado não compatível com o seu grau de conhecimento. Existe uma tendência do ouvinte a desconsiderá-lo como uma pessoa séria, absolutamente diferente do que de fato ele é.
3	Racionalização	Quando questionado o entrevistado não apresenta respostas satisfatórias e focaliza muito: “fale sobre sua vida pessoal” ele distorce a resposta e focaliza no trabalho.
4	Isolamento do Afeto	A fala da entrevista é monótona. Mantém o mesmo tom de apresentação dos assuntos apesar do alto nível de emoções atreladas aos fatos. O componente emocional, apesar de permanecer consciente, está separado de suas ideias associadas.
5	Afiliação	Durante o discurso, apesar de não deixar isto textual apresenta um carinho e uma cumplicidade muito grande direcionado a esposa após todos os acontecimentos
6	Deslocamento	Demonstra atualmente ter muito receio em lidar com o seu próprio dinheiro, mas: “Lidar com o dinheiro dos outros é mais fácil”
7	Repressão	Fala de assuntos importantes “fui casado duas vezes, perdi a mulher e um filho em um acidente...” expelindo da consciência pensamentos ou experiências perturbadoras.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE5.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 5 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Onipotência
2.	Desvalorização
3.	Racionalização
4.	Isolamento do Afeto
5.	Afiliação
6.	Deslocamento
7.	Repressão
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de leve distorção da imagem	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: V	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E5, ao longo do tempo, conseguiu obter um aumento da frequência dos estilos de enfrentamento mais eficientes adquirindo uma resiliência grau V, superior a sua inicial.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 1 está na tabela 7.

Tabela TE5.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 5.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível da Negação	Nível da Ação	Leve Distorção da Imagem
<i>Resiliência</i>	IV	II	V

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E5 demonstrou um comportamento resiliente positivo, ampliando o seu grau de resiliência, apresentando sinais de elaboração eficiente do impacto do insucesso empresarial.

ENTREVISTA 6

Avaliação do Entrevistado 6 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE6.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 6 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Idealização	Idealiza muito o seu pai
2	Onipotência	Abriu negócio em outra área que não a sua formação e era a única da empresa que tinha capacidade de aprender
3	Antecipação	Tinha capacidade de planejamento sobre que rumo teria o seu futuro
4	Auto-observação	Capacidade de reconhecer os seus medos e ansiedades
5	Afiliação	Capacidade de se ligar a pessoas com a finalidade de apreender

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE6.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 6 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Idealização
2. Onipotência
3. Antecipação
4. Auto-observação
5. Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de leve distorção da imagem
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: V

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E1 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem, como a onipotência focada em si mesmo e a desvalorização dos outros. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Apresenta uma boa frequência de estilos de enfrentamento mais adaptativos, como a antecipação, a auto-observação e a afiliação, eles já são utilizados com uma boa predominância. A expectativa que esta informação gera no pesquisador é que o comportamento resiliente terá uma boa eficiência.

Avaliação do Entrevistado 6 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE6.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 6 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Identificação Projetiva	Responsabiliza outros pela descontinuidade do negócio sem crítica
2	Distorção Psicótica	Apresenta fragilidade em sua resiliência original apresentando ideação suicida
3	Retraimento Apático	Procurou isolar-se para lidar com os seus problemas da vida
4	Desvalorização	Considerou que havia perdido o “seu nome” por atribuir-se qualidades negativas
5	Autoafirmação	Baseou a sua recuperação na sua confiança em si mesma.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE6.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 6 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Identificação Projetiva
2. Retraimento Apático
3. Desvalorização
4. Autoafirmação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de importante distorção da imagem
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: III

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E6 apresenta um comportamento característico de uma pessoa que questionou muito a sua própria capacidade e tendo a sua autoimagem muito abalada pelo fracasso nos negócios. Analisando mais profundamente este resultado, os estudos demonstram que o estilo de enfrentamento retraimento apático é patológico, portanto, parece evidenciar a presença de sintomatologia depressiva, que caracterizou-se no caso de E6 pela ideação suicida. Enfatiza-se esta informação com a finalidade de registrar que a descontinuidade do negócio pode literalmente causar perturbação da saúde mental grave.

Avaliação do Entrevistado 6 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE6.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 5 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Auto-observação	Capacidade de refletir sobre si mesma
2	Humor	Responde as situações estressantes com humor adequado
3	Idealização	Mantém a idealização em relação a seu pai
4	Onipotência	Acredita na sua capacidade superior aos outros de adquirir conhecimento e gerenciar negócios
5	Identificação Projetiva	Permanece responsabilizando outros pela descontinuidade do negócio sem crítica
6	Anulação	Não quer mais trabalhar com o negócio que foi descontinuado
7	Supressão	Evita deliberadamente pensar em problemas, desejos, sentimentos ou experiências perturbadoras.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE6.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 6 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Auto-observação
2. Humor
3. Idealização
4. Onipotência
5. Identificação Projetiva
6. Anulação
7. Supressão
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E6 atinge a expectativa inicial de possuir uma capacidade resiliente significativa. Aprende com as situações geradas pelo estressor, se fortalece emocionalmente com elas, aumentando a predominância de estilos de enfrentamento de alto nível adaptativo.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 1 está na tabela 7.

Tabela TE6.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 6.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de leve distorção da imagem	Nível de importante distorção da imagem	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	V	III	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E6 demonstrou sinais de elaboração eficiente do impacto do estressor, visto que o seu atual grau de resiliência aumentou de V para VII.

ENTREVISTA 7

Avaliação do Entrevistado 7 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE7.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 7 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Negação	Recusa-se a reconhecer a realidade externa que seria visível aos outros, porém permanece com o teste da realidade inalterado, impedindo-se de preparar adequadamente para o futuro
2	Atuação	Não conseguia controlar seus impulsos. Era “briguento”.
3	Onipotência	Abriu negócio em outra área que não a sua formação e era a única da empresa que tinha capacidade de aprender
4	Afiliação	Capacidade de se ligar a pessoas com a finalidade de apreender e se fortalecer
5	Cisão da autoimagem	Não tinha uma visão clara sobre si mesmo; Era o dono, mas não era o dono; Tinha palavra, mas não tinha palavra.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE7.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 7 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Negação
2. Atuação
3. Onipotência
4. Afiliação
5. Cisão da autoimagem
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de negação
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: IV

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E7 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Apresenta apenas um estilo de enfrentamento mais adaptativo (afiliação).

Avaliação do Entrevistado 1 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE7.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 7 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Formação Reativa	Substituiu seus medos por ações diametralmente opostas (isto em geral ocorre junto com a repressão destes).
2	Afiliação	Só conseguiu reabrir seu próximo negócio com apoio da família
3	Autoafirmação	Baseou a sua recuperação na sua confiança em persistir

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE7.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 7 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Formação Reativa
2. Afiliação
3. Autoafirmação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de inibições mentais
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VI

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E7 já apresenta um comportamento característico de uma pessoa mais madura do que aquela que costumava ser na infância e na adolescência. Apresenta uma excelente reação quando sobre pressão. Apresenta boa predominância de estilos de enfrentamento de alto nível adaptativo.

Avaliação do Entrevistado 7 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE7.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 7 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Auto-observação	Capacidade de refletir sobre si mesma
2	Humor	Responde as situações estressantes com humor adequado
3	Antecipação	Preocupa-se em manter o seu atual negócio realmente adequado ao panorama da realidade externa
4	Onipotência	Acredita na sua capacidade superior aos outros de adquirir conhecimento e gerenciar negócios
5	Sublimação	Conseguiu lidar com os seus medos confrontando-os e persistindo. Se o tal “coyote” do “bi-bi” não desiste, eu também não vou desistir.
6	Supressão	Não quer falar sobre assuntos que o incomodam, como sua relação com o irmão

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE7.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 7 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Auto-observação
2. Humor
3. Antecipação
4. Onipotência
5. Sublimação
6. Supressão
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E7 demonstra eficiência ao lidar com a descontinuidade do negócio e responder positivamente a situações geradas por ela. Os estilos de enfrentamento de alto nível adaptativos ficam predominantes.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 1 está na tabela 7.

Tabela TE7.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 7.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de leve distorção da imagem	Nível de inibições mentais	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	IV	VI	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E7 demonstra apresentar sinais de crescimento da capacidade resiliente ao longo do tempo. O crescimento linear na capacidade resiliente é explicado pela partição dos dados fornecidos pela entrevista. No Bloco I e II, material fornecido para aplicação da EFD antes da descontinuidade do negócio, E7 concentrou-se em fornecer dados de sua infância e adolescência, cuja época não possui uma proximidade com o momento da descontinuidade do negócio. Outra justificativa é o uso de estilo de enfrentamento supressão, de alto nível adaptativo, o qual possibilita que o indivíduo evite deliberadamente pensar em problemas, desejos, sentimentos ou experiências perturbadoras, bloqueando o acesso dos aplicadores aos seus sentimentos.

Tanto a primeira quanto a segunda justificativa não invalida a aplicação da EFD no presente entrevistado, pois esta tem como principal objetivo demonstrar como o indivíduo se defende emocionalmente e não ser um registro fiel de todo o sofrimento que o entrevistado teve frente aos fatos.

ENTREVISTA 8

Avaliação do Entrevistado 8 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE8.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 8 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Identificação Projetiva	Responsabiliza seu sofrimento durante a infância aos pais sem levar em consideração a realidade externa
2	Atuação	Não conseguia controlar seus impulsos. Era “rueiro”; “arteiro”.
3	Desvalorização	Desvalorizou a mãe para que ela perca força de influenciá-lo adequadamente na sua infância
4	Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações através de explicações confortadoras ou satisfatórias, porém incorretas. “Só queria melhorar a vida por causa dos namoros”
5	Afiliação	Capacidade de se unir aos outros para adquirir melhor capacidade de adaptação
6	Onipotência	Se sentia o cara entre as “meninas”

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE8.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 8 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Identificação Projetiva
2. Atuação
3. Desvalorização
4. Racionalização
5. Afiliação
6. Onipotência
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de importante distorção da imagem
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: III

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E1 apresenta a uma resiliência frágil com predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem a qualquer custo, como a identificação projetiva. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Apresenta apenas um estilo de enfrentamento mais adaptativo (afiliação), e ele é pouco utilizado já que a percepção da necessidade parece estar muito comprometida.

Avaliação do Entrevistado 8 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE8.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 8 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Identificação Projetiva	Responsabiliza outros pela descontinuidade do negócio sem crítica
2	Deslocamento	Deslocava as suas ansiedades abrindo outros negócios menos arriscados
3	Auto-observação	Capacidade de refletir a partir dos seus próprios sentimentos e dando respostas adequadas
4	Afiliação	Sempre buscou se unir aos outros para poder se recuperar
5	Antecipação	Começou a buscar atitudes compatíveis com a realidade tentando antecipar as consequências de suas decisões

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE8.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 8 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Identificação Projetiva
2. Deslocamento
3. Auto-observação
4. Afiliação
5. Antecipação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de importante distorção da imagem
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: III

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E8 manteve seu comportamento defensivo característico. Porém frente a exigência intensa da realidade demonstra uma capacidade de solicitar mais ajuda, o que pode ser evidenciado pelo aumento do predomínio da afiliação. Isso acontece no momento em que E8 começou a ter capacidade para refletir sobre si, caracterizado pela constatação da auto-observação durante a descontinuidade do negócio.

Avaliação do Entrevistado 8 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida

codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE8.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 8 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Afiliação	É extremamente vinculado aos seus familiares e conta com os outros para lidar com seus problemas
2	Humor	Responde as situações estressantes com humor adequado
3	Antecipação	Preocupa-se em manter o seu atual momento de vida adequado ao panorama da realidade externa tentando antecipar as consequências de seus atos
4	Auto-observação	Capacidade de refletir a partir dos seus próprios sentimentos e dando respostas adequadas
5	Projeção	Responsabiliza os outros por alguns acontecimentos marcantes na vida dele, apesar de ter conhecimento da realidade da época dos fatos

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE8.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 8 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Afiliação
2.	Humor
3.	Antecipação
4.	Auto-observação
5.	Projeção
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E8 apresentou uma significativa modificação do seu padrão defensivo, ampliando a sua resiliência para grau VII. Isso se verifica pela ampliação da capacidade de voltar-se para outros em busca de ajuda e amparo, envolvendo o compartilhar de problemas com outras pessoas, mas não implica responsabilizá-las por eles. Além disso, atualmente ele busca a reflexão sobre si e sobre os acontecimentos de forma predominante.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 8 está na tabela 7.

Tabela TE8.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 8.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de importante distorção da imagem	Nível de importante distorção da imagem	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	III	III	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E8 demonstra apresentar sinais de excelente elaboração do impacto da descontinuidade do negócio, possibilitando o crescimento de sua resiliente original de grau III para VII.

ENTREVISTA 9

Avaliação do Entrevistado 9 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE9.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 9 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Onipotência	Entrou de “sola” no mundo empresarial
2	Idealização	Deixa subentendido que idealizava o pai biológico que vivia afastado dele
3	Repressão	Viveu afastado do pai até o final da adolescência, mas tudo bem
4	Afiliação	Reconhece o apoio de outras pessoas

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala

Tabela TE9.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 9 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Onipotência
2.	Idealização
3.	Repressão
4.	Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de leve distorção da imagem	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: V	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E9 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem, como a onipotência. Isso atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Apresenta apenas um estilo de enfrentamento mais adaptativo (afiliação).

Avaliação do Entrevistado 9 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE9.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 9 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Distorção Psicótica	Para lidar com a sua dor psíquica frequentemente tinha forte ideação suicida
2	Atuação	Intenso abuso de álcool
3	Identificação Projetiva	Responsabiliza outros pela descontinuidade do negócio sem crítica
4	Auto-observação	Capacidade de refletir a partir dos seus próprios sentimentos e dando respostas adequadas
5	Afiliação	Sempre buscou se unir aos outros para poder se recuperar

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE9.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 9 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Distorção Psicótica
2.	Atuação
3.	Identificação Projetiva
4.	Auto-observação
5.	Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de desregulação defensiva	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: I	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E9 apresenta um sério risco de autoagressão, por apresentar ideação suicida e o consumo excessivo de álcool. A presença do estilo de enfrentamento distorção psicótica é sempre patológico e evidencia com a capacidade resiliente fica extremamente frágil quando sintomatologia de perturbação grave da saúde mental.

Avaliação do Entrevistado 9 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE9.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 9 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Afiliação	É extremamente vinculado aos seus familiares e conta com os outros para lidar com seus problemas
2	Antecipação	Preocupa-se em manter o seu atual momento de vida adequado ao panorama da realidade externa tentando antecipar as consequências de seus atos
3	Auto-observação	Capacidade de refletir a partir dos seus próprios sentimentos e dando respostas adequadas
4	Onipotência	Ressalta muito as suas qualidades desviando-se as respostas diretas da entrevista
5	Altruísmo	Dedica-se a satisfazer as necessidades alheias. Comprou uma casa para a sua mãe

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE9.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 9 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Afiliação
2. Antecipação
3. Auto-observação
4. Onipotência
5. Altruísmo
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E9 apresentou uma excelente elaboração do impacto do fracasso durante o passar do tempo – seu negócio descontinuou há 25 anos atrás. Atualmente consegue utilizar com êxito mecanismos de defesa mais adaptativos como afiliação, antecipação e auto-observação.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 9 está na tabela 7.

Tabela TE9.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 9.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de leve distorção da imagem	Nível da Desregulação Defensiva	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	V	I	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E9 demonstra apresentar sinais de um comportamento resiliente positivo, visto que o seu atual grau de resiliência aumentou de III para VII.

ENTREVISTA 10

Avaliação do Entrevistado 10 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE10.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 10 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	Lidava com a ansiedade com intensa inquietude
2	Racionalização	Começou a trabalhar com 12 anos mas não havia necessidade
3	Onipotência	Pode montar negócio sem se preparar bem
4	Afiliação	Reconhece a possibilidade de aprender com os outros
5	Isolamento do Afeto	É obcecado pelo trabalho a ponto de esquecer a vida pessoal

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE10.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 10 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Atuação
2.	Racionalização
3.	Onipotência
4.	Afiliação
5.	Isolamento do Afeto
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de ação	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E10 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que buscam a ação ao invés da reflexão. Isto atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações o empreendedor não para, simplesmente faz impulsivamente. Embora apresente um estilo de enfrentamento mais adaptativo (afiliação), ele é pouco utilizado já que a percepção da necessidade não parece existir.

Avaliação do Entrevistado 10 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE10.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 10 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	É um homem da ação: “Empresário é como um Jogador Compulsivo”.
2	Isolamento do Afeto	Separava as ideias e os sentimentos originalmente associados a elas. Desta forma consegue voltar novamente a trabalhar, apesar de permanecendo consciente dos elementos cognitivos desta.
3	Formação Reativa	Buscava novos trabalhos apesar da intensa ansiedade do momento
4	Onipotência	Acredita muito em si apesar de todas as adversidades. Sempre entendia que eram fonte de aprendizado para ele ficar melhor

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE10.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 10 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Atuação
2.	Isolamento do Afeto
3.	Formação Reativa
4.	Onipotência
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de ação	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E10 mantém seu comportamento característico de uma pessoa que não está acostumada a refletir sobre os fatos e suas limitações. Quando a realidade impõe isto continua preferindo a ação ao invés da reflexão.

Avaliação do Entrevistado 10 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE10.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 10 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Onipotência	Apresenta-se como especial: “tenho DNA de empreendedor”
2	Intelectualização	Usa excessivamente o pensamento abstrato ou de generalizações, para controlar ou minimizar sentimentos perturbadores.
3	Auto-observação	Capacidade de refletir a partir dos seus próprios sentimentos e dando respostas adequadas
4	Humor	Discute sobre os estressores com humor
5	Deslocamento	Em momentos tensos oscila entre empreendedor e consultor

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE10.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 10 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Onipotência
2. Intelectualização
3. Auto-observação
4. Humor
5. Deslocamento
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de leve distorção da imagem
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: V

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E10 demonstra uma significativa diminuição dos estilos de enfrentamento mais imaturos e se organiza defensivamente melhor. Passa a utilizar mecanismos de defesa para proteger a imagem que o indivíduo faz de si mesmo e amplia a sua capacidade resiliente.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 10 está na tabela 7.

Tabela TE10.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 10.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível da ação	Nível da Ação	Nível de leve distorção da imagem
<i>Resiliência</i>	II	II	V

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E10 apresentou um comportamento resiliente positivo, elaborando o impacto do estressor, com a ampliação do grau de resiliência aumentou de II para V.

ENTREVISTA 11

Avaliação do Entrevistado 11 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE11.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 11 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	Bebia ao invés de lidar com as suas emoções
2	Racionalização	Roubava clientes de seu pai e tudo estava bem
3	Onipotência	Intitulava-se empresário com 9 anos.
4	Cisão da autoimagem	Compartimenta estados afetivos opostos, não conseguindo integrar as qualidades positivas e negativas próprias em imagens coerentes. Ora se visualiza músico, ora empresário.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE11.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 11 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Atuação
2. Racionalização
3. Onipotência
4. Cisão da autoimagem
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de ação
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E11 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que buscam a ação ao invés da reflexão. Isso atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações o empreendedor não para, simplesmente faz impulsivamente. Não apresenta nenhum estilo de enfrentamento mais adaptativo.

Avaliação do Entrevistado 11 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida

codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE11.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 11 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Distorção Psicótica	Para lidar com a sua dor psíquica frequentemente distorceu delirantemente a sua identidade (virou mendigo)
2	Atuação	Bebia muito ao invés de refletir sobre o que ia fazer
3	Queixa com rejeição de ajuda	Faz queixas ou repetidos pedidos de ajuda, porém rejeita os conselhos ou da ajuda oferecidos pelos outros.
4	Retraimento Apático	Procurou isolar-se para lidar com os seus problemas da vida
5	Cisão da autoimagem	Não conseguindo integrar as qualidades positivas e negativas próprias em imagens coerentes, comportou-se então como mendigo.
6	Desvalorização	Considerou que havia perdido suas qualidades
7	Afiliação	Contou com o apoio da família buscando ajuda e amparo apenas quando estava absolutamente no fundo do “poço”.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE11.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 1 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Distorção Psicótica
2.	Atuação
3.	Queixa com rejeição de ajuda
4.	Retraimento Apático
5.	Cisão da autoimagem
6.	Desvalorização
7.	Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de desregulação Defensiva	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: I	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E11 apresenta um comportamento característico de uma pessoa que não está acostumada a refletir sobre as suas próprias limitações e apresenta um estilo de enfrentamento patológico, a distorção grave (psicótica) da interpretação da realidade, caracterizada pela mendigagem e pelo alcoolismo. Isso evidencia que o grau de resiliência inicial baixo (II) possibilita o aparecimento de perturbação grave da saúde mental quando o indivíduo fica sob a influência de estressor.

Avaliação do Entrevistado 11 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE11.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 1 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações por meio da elaboração de explicações satisfatórias, porém parecem ser incorretas.
2	Idealização	Atribui a outros qualidades positivas exageradas aos seus filhos
3	Auto-observação	Capacidade de refletir a partir dos seus próprios sentimentos e dando respostas adequadas
4	Humor	Discute sobre os estressores com humor
5	Afiliação	Conta com o apoio da família buscando ajuda e amparo

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala

Tabela TE11.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 11 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Racionalização
2.	Idealização
3.	Auto-observação
4.	Humor
5.	Afiliação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de negação	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: IV	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E11 conseguiu se reorganizar e apresentou uma significativa melhora da utilização dos seus estilos de enfrentamento quando comparado com o inicial. Entretanto, ainda predomina muito o nível de negação o que pode atrapalhar o paciente pela dificuldade de interpretar coerentemente os fatos. A evolução se confirma quando é possível identificar a predominância de estilos de enfrentamento mais adaptativos como auto-observação, humor e afiliação.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 11 está na tabela 7.

Tabela TE11.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 11.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível da ação	Nível de Desregulação Defensiva	Nível de inibições mentais
<i>Resiliência</i>	II	I	VI

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E11 demonstra apresentar sinais de elaboração eficiente do impacto do estressor com um comportamento resiliente positivo, visto que o seu atual grau de resiliência aumentou de II para VII.

ENTREVISTA 12

Avaliação do Entrevistado 12 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE12.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 12 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Identificação Projetiva	Responsabilizava sem consciência outros pelo ritmo difícil que teve na sua infância
2	Onipotência	Aos 5 anos já se sentia empresário
3	Atuação	Ansiedade era diminuída por uma busca frenética por dinheiro.
4	Antecipação	Sempre buscou antecipar os acontecimentos e se adaptar a eles, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE12.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 12 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Identificação Projetiva
2.	Onipotência
3.	Atuação
4.	Antecipação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de importante distorção da imagem	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: III	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E12 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem, como a maciça utilização de identificação projetiva. Isso atrapalha muito a análise crítica da realidade, praticamente impossibilitando a reflexão sobre si mesmo e suas limitações. Embora apresente estilo de enfrentamento mais adaptativo (antecipação), ele é pouco utilizado já que a percepção da necessidade parece estar comprometida.

Avaliação do Entrevistado 12 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida

codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE12.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 12 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Atuação	Toma várias decisões em busca de negócios alternativos para tentar lidar com a ansiedade
2	Negação	Para lidar com a sua dor psíquica frequentemente nega os dados provenientes da realidade
3	Identificação Projetiva	“A galera toda ajuda você a entrar na desgraça”, sem juízo crítico da generalização desta expressão.
4	Desvalorização	“Fui trabalhar no emprego mais ridículo do mundo.” Se avalia pelo seu poder aquisitivo.
5	Queixa com rejeição de ajuda	Faz queixas, porém rejeita os conselhos ou da ajuda oferecidos pelos outros, principalmente da esposa.
6	Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações de suas ações por meio da elaboração de explicações satisfatórias, porém parecem ser incorretas.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE12.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 11 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Atuação
2. Negação
3. Identificação Projetiva
4. Desvalorização
5. Queixa com rejeição de ajuda
6. Racionalização
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de ação
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: II

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E12 apresenta um comportamento característico de uma pessoa que não está acostumada a refletir sobre as suas próprias limitações. Quando a realidade impõe isto prefere a ação ao invés da reflexão.

Avaliação do Entrevistado 12 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida

codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE12.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 12 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Autoafirmação	Expressa seus sentimentos e pensamentos diretamente, de um modo que não seja coercitivo ou manipulador.
2	Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações por meio da elaboração de explicações satisfatórias, porém parecem ser incorretas.
3	Onipotência	Não era contratado porque era competente demais
4	Altruísmo	Dedica-se a satisfazer as necessidades alheias. Mostrou-se inteiramente disponível para auxiliar o seu pai enfermo
5	Humor	Discute sobre os estressores com humor
6	Identificação Projetiva	Responsabiliza sem consciência outros pelas dificuldades que teve na sua infância
7	Anulação	Conta histórias de sua vida destinado a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis, como por exemplo, as histórias do seu passado.

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE12.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 12 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Autoafirmação
2.	Racionalização
3.	Onipotência
4.	Altruísmo
5.	Humor
6.	Identificação Projetiva
7.	Anulação
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Após dez anos da depois da descontinuidade do negócio, E12 apresentou um aumento da frequência dos estilos de enfrentamento do nível de resiliência VII, caracterizado pela sensação de autoafirmação de forma proeminente.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 12 está na tabela 7.

Tabela TE12.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 12.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de importante distorção da imagem	Nível da Ação	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	III	II	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E12 possui um comportamento resiliente positivo, visto que o seu atual grau de resiliência aumentou de III para VII.

ENTREVISTA 13

Avaliação do Entrevistado 13 antes da descontinuidade do negócio é descrita nas Tabelas 1 e 2. A tabela número 1 demonstra os estilos de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica nesta entrevista. A tabela 2 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE13.1 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 13 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Racionalização	Encobre as verdadeiras motivações por meio da elaboração de explicações satisfatórias, porém parecem ser incorretas.
2	Idealização	Dava muito valor ao seu pai e sua esposa, atribuindo-lhes qualidades
3	Desvalorização	Se sentia desvalorizado porque era chamado de filhinho do papai
4	Projeção	Responsabilizava seu sofrimento por seu pai ser um homem muito rígido e que lhe influenciava muito
5	Onipotência	Era especial porque fazia amigos muito fácil

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE13.2 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 13 - Antes da Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.
1. Racionalização
2. Idealização
3. Desvalorização
4. Projeção
5. Onipotência
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de negação
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: IV

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Antes da descontinuidade do negócio E13 apresenta a predominância de estilos de enfrentamento que tentam preservar a autoimagem. Isso atrapalha a análise crítica da realidade, principalmente quando é necessário refletir sobre suas limitações. Não apresenta estilo de enfrentamento de alto nível adaptativo.

Avaliação do Entrevistado 13 durante a descontinuidade do negócio é demonstrada nas tabelas 3 e 4. A tabela número 3 apresenta os estilos de enfrentamento com a sua referida

codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 4 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE13.3 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 13 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Negação	Não conseguiu perceber as mudanças na situação em que sua empresa estava inserida
2	Formação Reativa	Através de pensamentos positivos tenta reverter a ansiedade provocada pelo estressor
3	Afiliação	Conta com o estímulo da sua família
4	Antecipação	Clara capacidade de antecipar a consequência de seus atos

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE13.4 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 13 – Durante a Descontinuidade do Negócio.

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Negação
2.	Formação Reativa
3.	Afiliação
4.	Antecipação
B. Nível de Estilo Defensivo: Nível de negação	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: IV	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Durante a descontinuidade do negócio E13 manteve seus estilos de enfrentamento praticamente inalterado. Quando a sob forte pressão do insucesso empresarial surgiu começou a utilizar o estilo de enfrentamento mais adaptativo, a afiliação.

A avaliação do Entrevistado 13 depois a descontinuidade do negócio está descrita nas tabelas 5 e 6. A tabela número 5 apresenta o estilo de enfrentamento com a sua referida codificação psicodinâmica na entrevista. A tabela 6 registra os resultados padronizados do DSM-IV-TR que representa a conclusão da aplicação da EFD no referido período.

Tabela TE13.5 – Escala do Funcionamento Defensivo, foco nos estilos de enfrentamento, resultados a partir dos relatos do entrevistado 13 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

*Ordem	Estilo de Enfrentamento	Codificação Psicodinâmica
1	Autoafirmação	Expressa seus sentimentos e pensamentos diretamente, de um modo que não seja coercitivo ou manipulador.
2	Afiliação	Conta com o apoio de sua filha e de seus amigos
3	Auto-observação	Capacidade de auto-reflexão
4	Antecipação	Clara capacidade de antecipar as consequências de seus atos
5	Humor	Discute sobre os estressores com humor

Legenda: *Ordem - relação decrescente dos estilos de enfrentamentos mais proeminentes.

Tabela elaborada pelo autor através dos registros realizados pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Tabela TE13.6 – Registro padronizado pelo DSM IV TR da aplicação da Escala do Funcionamento Defensivo, no entrevistado 13 – Depois da Descontinuidade do Negócio (Atual).

A. Estilos de Enfrentamento relacionados por ordem, começando pelas mais proeminentes.	
1.	Autoafirmação
2.	Afiliação
3.	Auto-observação
4.	Antecipação
5.	Humor
B. Nível de Estilo Defensivo: Alto nível adaptativo	
Anexo. Nível de Resiliência correlacionado para fins de análise para a presente pesquisa: VII	

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Depois da descontinuidade do negócio, E13 apresentou uma significativa diminuição da frequência dos estilos de enfrentamento do nível de resiliência IV e V, usados para proteger a imagem que o indivíduo faz de si mesmo. Assim, o indivíduo se permitiu utilizar mecanismos de defesa mais adaptativos com êxito, como afiliação e sublimação, ampliando a sua resiliência significativamente.

A avaliação do comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo definida pela pesquisa – antes, durante e depois a descontinuidade do negócio – do Entrevistado 13 está na tabela 7.

Tabela TE13.7 – Registro da comparação da Escala de Funcionamento Defensivo na linha do tempo do entrevistado 13.

<i>Entrevistado</i>	<i>Antes DN</i>	<i>Durante DN</i>	<i>Depois DN</i>
<i>Nível Defensivo</i>	Nível de negação	Nível da Ação	Alto nível adaptativo
<i>Resiliência</i>	IV	IV	VII

Legenda: DN – Descontinuidade do Negócio.

Tabela elaborada pelo autor através do registro realizado pelos profissionais habilitados para aplicação da escala.

Considerando-se a avaliação das três EFD na linha do tempo – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – pode-se perceber que E1 demonstra apresentar sinais de elaboração eficiente do impacto da descontinuidade do negócio, visto que o seu atual grau de resiliência aumentou de IV para VII.

A seguir apresenta-se o comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência na linha do tempo da pesquisa – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – considerando-se o conjunto de todas as entrevistas realizadas, por meio de um registro compilado dos resultados individuais das mesmas.

Comportamento Dinâmico dos Níveis Defensivos e da Resiliência na Linha do Tempo da Pesquisa

O comportamento dinâmico dos níveis defensivos e da resiliência dos empreendedores entrevistados faz-se importante porque sua análise possibilita a visualização das mudanças comportamentais ou das alterações das características comportamentais desses indivíduos na linha do tempo estudada diante do insucesso empresarial. Essa visualização parece contribuir para a compreensão do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento utilizados pelos empreendedores entrevistados diante do fracasso, o que vai ao encontro do objetivo do presente estudo. Além disso, a análise do comportamento resiliente e dos estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio por si só caracteriza um estudo inédito. No momento em que esta análise é feita sobre a linha do tempo definido pela pesquisa - antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – transforma o presente estudo em uma possível nova perspectiva ou linha de pesquisa para estudos comportamentais direcionados à gestão de negócios, pois aparenta gerar um novo prisma sobre o processo decisório do empreendedor em situações de adversidade, as quais caracterizam a realidade dos negócios.

Ressalta-se que as tabelas abaixo devem ser analisadas levando-se em consideração que a definição do nível defensivo e, conseqüentemente, do grau de resiliência durante o processo da descontinuidade do negócio está associada ao estilo de enfrentamento mais proeminente detectado nas entrevistas individuais. Isso significa dizer que, conforme mencionado anteriormente na seção de aplicação da EFD, o estilo de enfrentamento mais proeminente de cada empreendedor participante da presente pesquisa, nos diferentes momentos analisados, é que determina o nível defensivo do mesmo. A caracterização se dá pelas tabelas TE1...13.2 para antes da descontinuidade do negócio, TE1...13.4 para durante a descontinuidade do negócio, e TE1...13.6 para depois da descontinuidade do negócio.

Os quadros abaixo apresentam o registro compilado dos resultados, a partir dos relatos individuais dos entrevistados, da aplicação da EFD em cada entrevista, as quais são separadamente analisadas nos diferentes momentos evidenciados nesta pesquisa – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio.

Quadro 21 – Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores - Antes da Descontinuidade do Negócio.

Resiliência	Estilo de Enfrentamento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Freq.
VII	Afiliação	X	X	X	X		X	X	X	X	X				9
	Altruísmo														0
	Antecipação	X			X		X						X		4
	Autoafirmação														0
	Auto-observação				X		X								2
	Humor				X										1
	Sublimação														0
	Supressão														0
VI	Anulação			X		X									2
	Deslocamento														0
	Dissociação														0
	Formação reativa														0
	Intelectualização					X									1
	Isolamento do afeto										X				1
	Repressão			X						X					2
V	Desvalorização	X		X					X					X	4
	Idealização						X			X				X	3
	Onipotência	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
IV	Negação		X					X							2
	Projeção	X	X	X		X								X	5
	Racionalização					X			X		X	X		X	5
III	Cisão da autoimagem		X					X				X			3
	Fantasia autista														0
	Identificação projetiva								X				X		2
II	Atuação	X	X					X	X		X	X	X		7
	Agressividade passiva	X				X									2
	Queixa com rejeição de ajuda		X												1
	Retraimento apático														0
I	Distorção psicótica														0
	Negação psicótica														0
	Projeção delirante														0

Fonte: Quadro elaborado pelo autor através do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala.

Analisando-se o quadro 21 que apresenta a compilação das aplicações individuais da EFD referente ao período anterior à descontinuidade do negócio contata-se, entre os empreendedores entrevistados **antes da descontinuidade do negócio**, que:

- o estilo de enfrentamento mais usado entre os entrevistados foi a onipotência, 12 dos 13 entrevistados. A onipotência evidencia o comportamento de dono da verdade, detentor de poderes especiais, como se fosse superior aos outros (DSM-IV-TR). Em função disso, ressalta-se que este estilo representa uma das características comportamentais dos empreendedores entrevistados antes da descontinuidade do negócio. Porém, não significa que tenha sido o estilo mais proeminente visto que a onipotência foi usada em graus de proeminência distintos pelos empreendedores entrevistados, pois apenas 3 deles a apresentaram como a característica mais proeminente;

- a afiliação foi o segundo estilo mais utilizado, 9 dos 13 entrevistados. A afiliação pressupõe que o empreendedor entrevistado esteja predisposto a buscar ajuda, ouvir e compartilhar seus problemas com outras pessoas (DSM-IV-TR). No entanto, evidencia-se que a ordem de proeminência em que o estilo de afiliação foi usado foi baixa, minimizando sua condição de influência;

- o estilo de enfrentamento de atuação foi constatado em 7 dos 13 entrevistados. Este estilo caracteriza-se pela ação sem muito pensar, caracterizando um comportamento reativo diante da pressão (DSM-IV-TR). Entretanto, seu nível de proeminência foi alto, caracterizando-se como um dos principais estilos de enfrentamento usados pelos empreendedores entrevistados, antes da descontinuidade do negócio;

- a projeção e a racionalização são outros estilos que podem ser evidenciados, 5 dos empreendedores pesquisados, no comportamento dos empreendedores entrevistados, antes da descontinuidade do negócio. A projeção pode ser evidenciada quando o empreendedor atribui falsamente à outra pessoa seus próprios impulsos ou sentimentos inaceitáveis (DSM-IV-TR);

- nível defensivo predominante antes da descontinuidade do negócio foram os níveis V e II, leve distorção da imagem e ação, respectivamente, conforme tabela abaixo.

Quadro 22 – Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência – Antes da Descontinuidade do Negócio.

<i>Nível Defensivo</i>	<i>Resiliência</i>	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Freq.
Alto Nível Adaptativo	Nível VII				X										1
Nível das Inibições Mentais	Nível VI			X										X	2
Nível de Leve Distorção da Imagem	Nível V	X					X			X					3
Nível da Negação	Nível IV					X		X							2
Nível de Importante Distorção da Imagem	Nível III								X				X		2
Nível de Ação	Nível II		X								X	X			3
Nível de Desregulação Defensiva	Nível I														0

Fonte: Quadro elaborado pelo autor através do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala.

- Os níveis defensivos mais usados pelos empreendedores entrevistados antes da descontinuidade do negócio foram o nível V, de leve distorção da imagem, caracterizado pelos estilos de enfrentamento onipotência, desvalorização e idealização; e o nível II, de ação, caracterizado pelos estilos atuação, agressividade passiva, queixa com rejeição de ajuda e retraimento apático.

- Outros dois níveis defensivos também podem ser evidenciados entre os entrevistados, o nível III, de importante distorção da imagem, caracterizado pelos estilos de enfrentamento cisão da autoimagem, fantasia autista e identificação projetiva; e o nível IV, caracterizado pelos estilos negação, projeção e racionalização.

- Evidencia-se que neste momento, antes da descontinuidade do negócio, o grau de resiliência foi II e V, sendo que o nível defensivo VII, alto nível adaptativo, foi muito pouco detectado dentre os entrevistados.

Quadro 23 – Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores – Durante a Descontinuidade do Negócio.

Resiliência	Estilo de Enfrentamento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Freq.
VII	Afiliação	X						X	X	X		X		X	6
	Altruísmo														0
	Antecipação				X				X					X	3
	Autoafirmação						X	X							2
	Auto-observação				X				X	X					3
	Humor														0
	Sublimação														0
	Supressão														0
VI	Anulação			X	X										2
	Deslocamento								X						1
	Dissociação														0
	Formação reativa							X			X			X	3
	Intelectualização														0
	Isolamento do afeto										X				1
	Repressão														0
V	Desvalorização						X					X	X		3
	Idealização														0
	Onipotência										X				1
IV	Negação			X									X	X	3
	Projeção														0
	Racionalização			X									X		2
III	Cisão da autoimagem											X			1
	Fantasia autista														0
	Identificação projetiva		X	X	X	X	X		X	X			X		8
II	Atuação	X	X			X				X	X	X	X		7
	Agressividade passiva														0
	Queixa com rejeição de ajuda					X						X	X		3
	Retraimento apático						X					X			2
I	Distorção psicótica	X	X				X			X		X			5
	Negação psicótica														0
	Projeção delirante														0

Fonte: Quadro elaborado pelo autor através do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala.

Analisando-se o quadro 23 que apresenta a compilação das aplicações individuais da EFD referente ao período durante a descontinuidade do negócio contata-se, entre os empreendedores entrevistados **durante da descontinuidade do negócio**, que:

- a identificação projetiva passa a ser o estilo de enfrentamento mais utilizado pelos entrevistados, 8 dos 13 entrevistados a utilizaram durante a descontinuidade do negócio. Evidencia-se que nesse momento os empreendedores entrevistados, em sua maioria, atribuem a outros a responsabilidade pela situação, o que pode ser verificado em seus relatos, conforme será apresentado no decorrer desta análise;

- a atuação passa a ser o segundo estilo de enfrentamento mais usado, 7 dos 13 entrevistados a usaram, caracterizando o comportamento do empreendedor durante o processo da descontinuidade do negócio. Isso descreve que, nesse momento de pressão, a racionalidade dá espaço para ação com o objetivo de superar a adversidade de qualquer maneira;

- a afiliação foi detectada em 6 dos 13 entrevistados. Embora um número menor de entrevistados tenha apresentado o estilo afiliação, sua ordem de proeminência manteve-se em relação ao período anterior à descontinuidade do negócio. Isso mostra, aparentemente, que nesse momento o empreendedor entrevistado está mais predisposto a buscar ajuda e a ouvir outras pessoas. Visto ser este estilo o menos proeminente nesse momento, parece caracterizar que o entrevistado encontra-se perdido, porém aceita busca pela ajuda;

- a distorção psicótica foi detectada em 5 dos 13 entrevistados, o que pode ser evidenciado pela constatação de pensamentos delirantes, dentre eles a ideação suicida, que evidenciam a distorção psicótica. Esse aspecto parece merecer atenção, visto que a ordem de proeminência deste estilo é alta, dentre aqueles que o apresentaram, o que significa ser o estilo de enfrentamento mais proeminente entre os entrevistados durante a descontinuidade do negócio. Isso parece indicar a necessidade de novas pesquisas direcionadas a essa questão em função de sua relevância, pois poucos são os estudos que relacionam esse aspecto com o insucesso empresarial;

- a onipotência, durante esse momento, foi identificada em apenas um dos entrevistados, o que parece evidenciar um processo de reflexão e de pesar por parte do entrevistado sobre a situação e sua postura diante dela;

- nível defensivo predominante durante a descontinuidade do negócio foi o nível I, desregulação defensiva, seguido da ação e das inibições mentais, níveis II e VI, respectivamente, conforme tabela abaixo.

Quadro 24 – Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência – Durante a Descontinuidade do Negócio.

<i>Nível Defensivo</i>	<i>Resiliência</i>	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Freq.
Alto Nível Adaptativo	Nível VII				X										1
Nível das Inibições Mentais	Nível VI			X				X							2
Nível de Leve Distorção da Imagem	Nível V														0
Nível da Negação	Nível IV													X	1
Nível de Importante Distorção da Imagem	Nível III						X		X						2
Nível de Ação	Nível II					X					X		X		3
Nível de Desregulação Defensiva	Nível I	X	X							X		X			4

Fonte: Quadro elaborado pelo autor através do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala.

- Constata-se que o nível defensivo I, Desregulação Defensiva, foi o mais usado pelos empreendedores entrevistados. O Nível da Desregulação Defensiva é caracterizado pelos estilos de enfrentamento distorção psicótica, negação psicótica e projeção delirante, e é o mais usado pelos empreendedores entrevistados durante a descontinuidade do negócio. Como se pode verificar nos relatos dos entrevistados, esse momento é carregado de emoções e sentimentos que podem levar o indivíduo à depressão.

- Evidencia-se que os níveis de defesa II, IV e VI, Nível da Ação, Nível de Negação e Nível das Inibições Mentais respectivamente, também são utilizados durante a descontinuidade do negócio. Sendo que o Nível da Ação destaca-se nesse momento através do estilo de enfrentamento atuação, conforme mencionado anteriormente.

- Percebe-se que durante a descontinuidade do negócio o grau de resiliência predominante entre os empreendedores entrevistados é o mais baixo, facilitando o surgimento de comportamentos caracterizados como distorção psicótica, como a ideação suicida, o alcoolismo, a mendigagem e a bandidagem (evidenciados no protocolo de entrevistas), que se aproximam de uma possível ruptura da resiliência.

- Nesse momento a resiliência dos empreendedores entrevistados encontra-se no seu mais baixo grau, como se pode perceber no quadro 24, pois 4 empreendedores apresentaram resiliência de grau I, 3 de grau II e 2 de grau III. Isso se verifica nos relatos dos entrevistados, os quais relatam situações fortes e sentimentos conflitantes como a ideação suicida, o alcoolismo, a mendigagem e a bandidagem, o que indica a possibilidade ou a proximidade de uma ruptura da resiliência.

Quadro 25 – Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores – Depois da Descontinuidade do Negócio.

Resiliência	Estilos de Enfrentamento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Freq.
VII	Afiliação	X	X			X			X	X		X		X	7
	Altruísmo									X			X		2
	Antecipação				X			X	X	X				X	5
	Autoafirmação												X	X	2
	Auto-observação	X			X		X	X	X	X	X	X		X	9
	Humor		X		X		X	X	X		X	X	X	X	9
	Sublimação	X						X							2
	Supressão				X		X	X							3
VI	Anulação			X			X						X		3
	Deslocamento					X					X				2
	Dissociação														0
	Formação reativa														0
	Intellectualização	X		X							X				3
	Isolamento do afeto			X		X									2
	Repressão	X				X									2
V	Desvalorização	X				X									2
	Idealização						X					X			2
	Onipotência		X	X		X	X	X		X	X		X		8
IV	Negação		X												1
	Projeção	X							X						2
	Racionalização		X			X						X	X		4
III	Cisão da autoimagem		X												1
	Fantasia autista														0
	Identificação projetiva			X			X						X		3
II	Atuação		X												1
	Agressividade passiva														0
	Queixa com rejeição de ajuda														0
	Retraimento apático														0
I	Distorção psicótica														0
	Negação psicótica														0
	Projeção delirante														0

Fonte: Quadro elaborado pelo autor através do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala.

Analizando-se o quadro 25 que apresenta a compilação das aplicações individuais da EFD referente ao período posterior à descontinuidade do negócio contata-se, entre os empreendedores entrevistados **depois da descontinuidade do negócio**, que:

- a auto-observação e o humor surgem como os estilos de enfrentamento mais proeminentes entre os empreendedores entrevistados após a descontinuidade do negócio, 9 dos 13 entrevistados apresentaram esses estilos após a descontinuidade do negócio. Isso parece evidenciar que, aparentemente, os entrevistados passaram a se questionar mais, referenciando-se com humor à experiência de fracasso vivenciada;

- surge novamente a onipotência como estilo de enfrentamento, pois 8 dos 13 entrevistados apresentaram-na, porém em ordem de proeminência inferior aos apresentados antes da descontinuidade do negócio, como pode ser evidenciado na tabela abaixo. Entretanto, antes da descontinuidade do negócio ele era manifestado por 12 dos entrevistados e depois da descontinuidade do negócio por 8 dos empreendedores entrevistados, o que sugere um processo de aprendizagem;

- a afiliação é outro estilo de enfrentamento que se evidencia depois da descontinuidade do negócio, pois 7 dos 13 entrevistados apresentaram a afiliação após a descontinuidade do negócio. Porém, curiosamente, em ordem de proeminência inferior em relação ao momento anterior à descontinuidade do negócio. Analisando-se o conjunto de dados da pesquisa sugere-se que este aspecto deriva do fortalecimento do empreendedor diante da experiência do insucesso, resultante da elaboração de uma aliança familiar e de uma rede social mais efetiva, como pode ser constatado nos relatos apresentados anteriormente. Isso sugere que houve aprendizagem no decorrer do processo de descontinuidade do negócio, o que é sustentado pelo uso mais frequente, em relação aos momentos anteriores, de estilos de enfrentamento de alto nível adaptativo pela absoluta maioria dos empreendedores entrevistados;

- a antecipação é outro estilo de enfrentamento que merece destaque, pois 5 dos 13 entrevistados a apresentaram. Isso evidencia que os empreendedores entrevistados parecem estar mais aptos a planejar suas ações, de maneira realista;

- nível defensivo predominante depois da descontinuidade do negócio foi o nível VII, alto nível adaptativo, conforme tabela abaixo.

Quadro 26 – Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência – Depois da Descontinuidade do Negócio.

<i>Nível Defensivo</i>	<i>Resiliência</i>	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Freq.
Alto Nível Adaptativo	Nível VII	X			X		X	X	X	X			X	X	8
Nível das Inibições Mentais	Nível VI			X								X			2
Nível de Leve Distorção da Imagem	Nível V					X									1
Nível da Negação	Nível IV										X				1
Nível de Importante Distorção da Imagem	Nível III														0
Nível de Ação	Nível II		X												1
Nível de Desregulação Defensiva	Nível I														0

Fonte: Quadro elaborado pelo autor através do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala.

- Percebe-se claramente que, após a descontinuidade do negócio, o nível defensivo mais usado é o VII, alto nível defensivo, caracterizado pelos estilos afiliação, altruísmo, antecipação, autoafirmação, auto-observação, humor, sublimação e supressão. Isso parece indicar que houve mudanças na forma de os empreendedores entrevistados perceberem a realidade, na sua forma de pensar e, conseqüentemente, no seu comportamento, caracterizando um processo de aprendizagem diante da experiência do insucesso empresarial, conforme será evidenciado no decorrer desta análise.

- Ressalta-se que, ao se analisar comparativamente os três momentos da pesquisa – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – é possível identificar características comportamentais distintas dos empreendedores entrevistados em cada um desses momentos. Evidencia-se, então, que a experiência vivenciada trouxe de fato influências para as pessoas diretamente envolvidas na situação, pois como os próprios relatos mostram que as pessoas próximas dos empreendedores entrevistados também foram afetadas pelo insucesso empresarial.

A partir da compilação dos resultados individuais pode-se evidenciar que os empreendedores entrevistados alteraram seus estilos de enfrentamento durante o processo do fracasso. O impacto desse fenômeno foi de tal significância na vida daqueles que o vivenciaram que provocou mudanças na maneira de perceberem a realidade, na estrutura de valores estabelecida por eles (antes, durante e depois do fracasso), na estrutura familiar e social, na sua forma de pensar sobre o negócio e em seu comportamento diante da vida depois do insucesso. Evidencia-se, também, que os resultados apresentados descrevem certas características semelhantes entre os empreendedores que efetivamente superaram a adversidade do insucesso, fortalecendo-os para novas situações no futuro. Mostram, também, os níveis de proeminência dessas características, as quais influenciam de forma significativa o comportamento desses empreendedores.

Considerando-se o comportamento dos empreendedores entrevistados na linha do tempo da pesquisa, pode-se contatar que, antes da descontinuidade do negócio, os níveis de ação de leve distorção da imagem prevalecem, caracterizando um comportamento de ação, porém, sem a devida reflexão sobre suas possíveis consequências, e de onipotência sobre a realidade e sobre aqueles que os cercam, acreditando que conseguiriam resolver qualquer situação. Durante a descontinuidade do negócio, o comportamento dos empreendedores entrevistados alterou-se, apresentando características do nível de desregulação defensiva, como a ideação suicida, de importante distorção da imagem, como a atribuição da responsabilidade sobre sua realidade a outros que não ele mesmo, e, novamente, de ação, como a busca desesperada por uma solução para a adversidade vivenciada. Depois da descontinuidade do negócio, percebe-se que o comportamento dos empreendedores entrevistados também sofreu alterações, inclusive de maneira distinta aos dois momentos anteriores.

4.4 Categorias de Análise Definidas a Priori

Neste tópico será apresentada a categorização e a análise dos dados a partir da abordagem de Glasser e Strauss (1967), sendo a mesma adaptada pelo pesquisador em função dos objetivos da presente pesquisa. A proposta original dos autores tem como foco o estudo do fracasso organizacional, diferentemente daquele definido para este estudo –

analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial – o que evidencia uma necessidade de adaptação na abordagem utilizada pelos referidos autores. Essa adaptação se refere, então, ao fato de que o objeto de pesquisa do presente estudo não é o fracasso organizacional, mas o comportamento resiliente do empreendedor diante dele.

Considerando-se o pequeno número de publicações sobre o fracasso empresarial e principalmente sobre o objeto de pesquisa deste estudo, e a necessidade de sustentação metodológica para sua cientificidade, optou-se pela definição de categorias de análise a priori, baseada nos autores acima. Essa definição, juntamente com a aplicação da EFD e a utilização das categorias de análise definidas não a priori, é um dos aspectos evidenciados na estrutura de análise proposta para esta pesquisa.

As categorias definidas a priori, com base em Glasser e Strauss (1967), apresentadas anteriormente, foram: fenômeno da descontinuidade do negócio, estilos de enfrentamento, comportamento resiliente e aprendizagem diante da adversidade.

Figura 6 - Categorias de Análise a Priori

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador e adaptado de Glasser e Strauss (1967)

Apresenta-se a seguir a análise das categorias definidas a priori.

Fenômeno da Descontinuidade do Negócio

O fracasso de um empreendimento é um evento que muda o curso de vida e que cria significativo estresse para o empreendedor (SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007). Segundo Kübler-Ross (2003), nos momentos difíceis da vida o ser humano pode reagir de maneiras distintas, dependendo de sua capacidade de enfrentar a adversidade: ou cai no negativismo ou procura atribuir a culpa a alguém ou opta pela recuperação e por continuar a viver, amar e aprender. Na visão da autora é uma questão de escolha, e está relacionada ao grau de convicção do indivíduo em relação a suas crenças e valores, e aos objetivos e metas que ele estabelece para sua vida. Enriquez (2000, *apud* JOB, 3003), parece corroborar a ideia evidenciando que em um universo onde o indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso como o fracasso não serão atribuídos à estrutura da organização ou do negócio, mas à atitude do mesmo que necessita constantemente superar os desafios e adversidades que tem que enfrentar.

Para Freitas (2000) a sociedade moderna valoriza e privilegia a imagem, a aparência, a visibilidade dos mitos que provam e define o sucesso, a ostentação do progresso, de ser dono da própria vida e do próprio destino. Nessa perspectiva, o sujeito real é o mesmo sujeito dos desejos e dos impulsos que podem se tornar visíveis para o outro, que podem dar vazão a sentimento de onipotência, prepotência ou arrogância pelo fato de ter, de possuir, em detrimento de uma construção interior e intersubjetiva. Como pode ser verificado nos relatos abaixo.

“Só que a minha irresponsabilidade foi começando a vim, quando o dinheiro vinha para o bolso eu era uma pessoa, quando eu tava sem dinheiro e trabalhava que nem um doido, de dia e de noite, mas quando recebia nota, aí opa, não, agora tenho dinheiro. Comprei carros, comecei a viver o auge da minha mocidade, né, meus dezoito, dezenove anos, vinte anos. Então tudo dispirocô na minha mente tudo veio à tona. Aí tinha dinheiro, tinha um bom contrato, já não precisava nem tanto de trabalhar, porque tinha funcionário, mais mandava, dava as ordem de manhã, ia pra casa das menininhas, e lá ficava, gastava, barzinho, queimava gasolina, tirava racha, e deixava a serralheria lá, solta, sem domínio. E minha queda foi aí. Comecei a torrar o que se ganhava achando que eu era o rei. [...]Eu era o dono da verdade. Na minha idade, se alguém se aproximasse de mim duro, eu com dinheiro no bolso, humilhava.” (E1)

“A ideia, a ideia é meio complexa mas realmente é isso. E eu trabalhava, mais o que eu trabalhava era pra beber, então qualquer dinheiro que entrasse eu ia lá bebia, bebia e acabava... e por uma questão de ser mendigo CHIQUE, não vô pedir, mais eu vô me desgrçar fazendo isso comigo mesmo, né. É,

obviamente eu ainda tive sorte, porque não tive reflexos com doenças, com uma série de coisas assim, e o período que eu passei, foi o período de oito meses assim, oito meses na mendigagem, então eu acho ainda que é um período curto e deu tempo de acordar rapidinho. Porque se houvesse um pedacinho mais do período, talvez essa volta seria até pior.” (E11)

Shepherd (2003) corrobora a ideia acima sugerindo que a dor do fracasso nos negócios é comparável àquela vivenciada pela morte de uma pessoa próxima e querida, o que pode ser evidenciado nas falas dos entrevistados quando comparam a empresa como uma extensão de si mesmo, como um filho. Essa perspectiva parece ter respaldo diante da realidade prática do empreendedor, o que pode ser evidenciado de acordo com os trechos dos entrevistados apresentados abaixo:

“Porque ele cria aquela empresa, em cima de uma ideia, cria aquilo como se fosse um filho dele, né... uma criação, um negócio meio divino e ele acredita, até o último ponto, que vai conseguir superar, que vai conseguir, é, tirar a empresa do buraco e vai quebrando.” (E10)

“E a gente confunde empresa com filho, né?! Eu acho que esse é um erro muito clássico, né?! Tipo, tipo... Puta, aquilo ali é tua cria, aquele negócio todo, tinha minha cara, né, ou seja, era um negócio muito complicado. Então, na verdade era eu que tava fechando, não era a empresa, né?!” (E12)

Nesse sentido, Finkelstein (2004, 2007) afirma que alguns aspectos contribuem para o insucesso empresarial quando o empreendedor, chamado de executivo pelo autor, acredita ter total domínio de seu ambiente, percebe seu negócio como extensão de si mesmo, crê que possui todas as respostas, subestima os obstáculos e não está predisposto a ouvir ou em buscar novas soluções para problemas que encontra. Dotlich (2004), enfocando aspectos comportamentais dos executivos que estimulam o insucesso empresarial, evidencia que a arrogância, pensar que está sempre certo e os outros errados, é um dos comportamentos mais perigosos na condução do negócio.

O quadro abaixo apresenta alguns trechos das entrevistas que evidenciam as colocações acima, separando-as em duas subcategorias: relatos que retratam a experiência do fracasso e sentimentos e emoções associados com o fracasso.

Quadro 27 – Categoria Fenômeno da Descontinuidade do Negócio (continua)

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Experiência do fracasso	“E quando eu quebrei, que eu comecei a ver agiota me pressionando, me cercando, tomando carro. Eu tive um Gol, e o agiota me viu na rua, meteu o revólver, né, em mim, levou o Gol, e eu não podia falar nada, não podia falar nada, eu tava errado, ele levou o carro.”	E1
	“O problema já tá aí, né, então foi um pouco ressentimento que eu tive, né, e claro, e oscilando muito com o sentimento de sensação de perdedor, de fracasso.”	E2
	“Aí é assim, era esse nome, que eu registrei, em 1993, aí nos quebramos em 97, ficamos ruim, ruim mesmo, ficamos devendo, vendemos tudo o que tinha, e eu parti pra ser sacoleira, comecei a vender roupas de porta em porta, em casa, pelas pessoas e tudo mais. É, foi difícil. (risos). Aí fui morar na zona leste. Porque não tinha mais como morar na zona sul. E da zona leste eu resolvi que devia voltar ao que eu era antes, ao meu ramo, que era transporte, porque eu já tinha experiência e o meu advogado me incentivou muito, dizendo ‘vai, vai pro ramo, que você, é, você vai ter sucesso’”.	E4
	“Nesse sentido. Lógico que quando você toma o assunto, isso te emociona porque é um período da tua vida que marca, porque é uma marca com perdas e decepções com relação à pessoa, porque era uma pessoa que vivia na tua casa, se alimentava do teu, da tua, da comida que você servia, sempre convidado, a gente tinha uma consideração muito grande, eu tinha um respeito e consideração muito grande como pessoa, mas o contrário não existiu, né?!”	E6
	“Assim, você sofre impacto da família, né, a esposa precisa te amar muito, senão não resiste, porque olha, falta de dinheiro, falta de comida, falta de tudo. A sua família, a família da sua esposa, né. A minha mãe me apoiou demais, fui criado por ela, então ela me apoiou demais, mas a família da minha esposa, o pessoal começa a te olhar com indiferença, com menosprezo. Então, na sua vida pessoal, é muito impactante. Foi uma época que eu fiquei com depressão, foi uma época, vê, que você realmente não tem mais amigos, que boa parte da sua família te despreza, boa parte da família da sua esposa, você vira motivo de chacota, de riso, de conversinha de canto. Então isso aí impacta demais na vida da gente.”	E9
	“Então o mal assim, quando você quebra, você quebra mesmo, né, chega ao ponto de você não ter comida pra pôr dentro de casa, de verdade, e quando o empresário, o empresário normalmente tem uma postura de... de... de... de patriarca, né, então, ele cuida da empresa, ele cuida da casa, então ele tem aquele, aquele, aquela linha empresarial de administrador de tudo assim, né. E aí as pessoas olham pra você ‘cadê o rango?’ (risos) É complicado.”	E10

Quadro 27 – Categoria Fenômeno da Descontinuidade do Negócio (final)

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Sentimentos e emoções associados com o fracasso	“Naquele momento eu pirei, tendo um filho pra criar, uma família, mexendo no lixo, de um rapaz novo como eu, tendo seu sangue vermelho como eu, inteligente, talvez, como eu sô, e eu mexendo no lixo dele, naquele momento eu pirei.”	E1
	“Ah, eu me sentia meio, meio, nada, e ter tido dinheiro e não ter tido aproveitado, né, tive muito dinheiro na conta, mas que entrô e saiu, que entrô e saiu e não sobrou nada e eu lamentava sobre isso, porque eu não soube gerenciar.”	E4
	“Foi mais a parte família, isso machuca muito, você aceitar colocar a sua família numa condição desfavorável, é, daí fala ‘bom, porque eu fiz isso?’ Ó, o resultado hoje que minha família tá vivendo por um erro meu, aí você começa a pensar, será que eu fui muito ganancioso? Será que eu devia ter continuado com a minha carteirinha de trabalho? Continuar sendo empregado? Coloquei minha família em risco, coloquei o meu casamento em risco, então o mais duro de aceitar é você olhar pra sua família, e eu passei por uma situação que se minha mãe não chegasse com um pacote de arroz em casa, morria de fome, se minha mãe não chegasse com arroz em casa, a gente tinha morrido...”	E9
	“Que você falhou, né, a sua falha mesmo administrador, a sua falha como profissional, né, que quando você quebra, você não quebra humanitariamente, você quebra moralmente. Então todo mundo te olha na rua, e fala, ‘olha, aquele cara que quebrou, oh, fracassado, né.’ ”	E10
	“É, pelo espelho, é, pela vergonha, né, e eu pensava o que meus filhos vão poder falar mim? O que que eles vão poder falar no futuro de mim, né?”	E11
	“Sabe que isso aí foi um abalo moral muito grande, muito grande, você se abate, mais é aquele negócio, sendo o número um da empresa, eu não podia de jeito nenhum me abater, porque aí então, aí então era derrocada, virava pó, tudo. E aí era família, era tudo, mulher, filho, neto, bisneto, ia tudo de embrulho.”	E13

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Na visão de Lear (2007), a partir de seu artigo intitulado “Elaborar o fim de uma civilização”, vivemos atualmente em uma época de discordâncias de divisão, polarização, desconfiança e ódio. Há muitas divisões profundas entre povos religiosos e seculares, entre grupos religiosos e dentro deles. Certamente, existem muitos motivos para isso e não se tem a pretensão de racionalizar ou de apresentar uma abordagem reducionista, contudo, percebe-se que as formas mais poderosas de intolerância sejam alimentadas por uma sensação amplamente difundida de que a civilização, da forma como cada grupo a conhece é vulnerável. Se a ansiedade aumenta é porque temos apenas uma vaga ideia do que ela realmente é, mas, quando a entendemos melhor, inevitavelmente vamos transformá-la em algo diferente. O autor evidencia que o fim de uma civilização promove uma ruptura dos

padrões culturais e nas concepções conhecidas até então pelos seus membros, o modo de vida, suas crenças e valores perdem o sentido.

As perdas nesse processo são significativas para os indivíduos envolvidos, como por exemplo: a perda de conceitos (DIAMOND, 1988 *apud* LEAR, 2007), os conceitos centrais que até então orientavam a existência desses indivíduos tornaram-se repentinamente ininteligíveis como modos de vida; a perda de acontecimentos, as coisas que as pessoas estavam acostumadas a fazer, as atividades tradicionais da vida não puderam mais ser realizadas; e a perda da identidade, as pessoas não apenas deixaram de ter coisas para fazer como deixaram de ter coisas para ser. Isso, segundo Lear (2007), são perdas reais na vida das pessoas quando acontece o fim de sua civilização, que podem representar inclusive perdas mentais.

Relacionando-se esse enfoque com o fim de um negócio, considerando que para o empreendedor seu empreendimento, muitas vezes, representa o sentido de sua vida, pode-se perceber que, no momento do insucesso empresarial, o impacto pode ser avassalador. Ressalta-se, porém, que esse impacto repercute nas pessoas envolvidas diretamente com empreendedor, família, círculo social e profissional, e principalmente na forma de o empreendedor perceber a realidade. O insucesso empresarial, assim como o fim de uma civilização, são processos de que geram angústia e quebra de conceitos. Diante do fracasso, considerando-se os empreendedores entrevistados, pode-se evidenciar, nos trechos apresentados acima, que o que eles acreditavam, o que faziam, suas atividades, suas realidades social e financeira, e, inclusive, quem pensavam que eram, representam perdas reais para esses empreendedores diante do fracasso empresarial e possíveis perdas mentais, como no caso da ideiação suicida.

Estilos de Enfrentamento

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), a psicologia vê o conceito de “lidar com alguma coisa” (tentativa de superação ou enfrentamento) como pensamentos e ações realistas e flexíveis que resolvem problemas, o que decorre na redução do estresse. Essa definição focava na cognição e nas percepções e pensamentos dos indivíduos em relação às suas relações e interações com o ambiente. Esses autores ampliaram essa visão psicanalítica

e redefiniram o conceito de estratégias de enfrentamento como “esforços comportamentais e cognitivos em constatar mudança para gerenciar demandas externas e/ou internas específicas que são avaliadas como esgotadoras ou excedentes aos recursos do indivíduo” (1984, p. 141). Para eles lidar com alguma coisa representa um processo de ‘mudança’, e as estratégias empregadas pelos indivíduos, em relação a esse processo, dependem do impacto e da natureza das mudanças nas relações entre uma pessoa e o ambiente. Dessa forma, parece adequada a aplicação desse conceito para o estudo do insucesso empresarial. Portanto, a definição de estratégias de enfrentamento diante do fracasso empresarial é como o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais para gerir capacidades, não existentes no empreendedor, impostas pelo insucesso empresarial e pela descontinuidade de um empreendimento.

Para Folkman *et al.* (2004), existem dois grandes tipos de estratégias de superação, que se distinguem pelo foco: aquelas focadas no problema e aquelas focadas na emoção. As estratégias de enfrentamento focadas no problema consistem em gerir ou mudar um problema que causa sofrimento, e as tentativas de superação focadas na emoção regulam e dimensionam as reações emocionais diante de um problema. Embora não haja uma tipologia definitiva das estratégias de superação que perpassem todos os tipos de eventos estressantes (FOLKMAN *et al.* 2004), a utilização dessa categorização parece coerente e adequada às características do presente estudo, pois o insucesso empresarial é um problema carregado de emoções (SINGH, CORNER e PAVLOVICH, 2007).

Nesse sentido, evidencia-se a relevância do estudo sobre as estratégias de enfrentamento ou de superação do insucesso empresarial porque, segundo Shepherd (2003), o pesar dos empreendedores em relação ao fracasso dos negócios é análogo àquele vivenciado quando um ente querido morre. O autor complementa sugerindo que esse pesar estimula o desencadeamento de uma resposta emocional negativa que influencia a capacidade de aprendizado do empreendedor.

Este estudo pode contribuir para o entendimento do aspecto positivo do fracasso no futuro sucesso empresarial, enquanto o surgimento de uma falha no processo de aprendizagem poderia prejudicar a percepção e o desenvolvimento de oportunidades empresariais por meio de um processo de aprendizagem que envolve tentativa e erro, característica da visão de criação na abordagem do empreendedorismo (ALVAREZ e BARNEY, 2005).

A tendência humana é, muitas vezes, de culpar as circunstâncias pelo fracasso, e não os próprios atos, pelo fracasso. Embora essa tendência seja compreensível em função de o indivíduo criar maneiras para minimizar o estresse causado pelo insucesso, a crença de que ele não tem qualquer responsabilidade sobre a situação parece proporcionar o surgimento de uma falsa imagem de si mesmo, uma autoilusão, que impede o ser humano de aprender com os erros. Na visão de Cox (1994), essa tendência representa uma armadilha, visto que toda vez que o ser humano se esquivava de sua responsabilidade diante de situações adversas, mais fácil repetir os mesmos erros no futuro. No entanto, existem situações em que as circunstâncias ocorrem de tal forma que impedem o cumprimento do que se propôs fazer. Sob outra ótica, pode-se evidenciar que fatos considerados imprevisíveis poderiam ter sido previstos e seus impactos minimizados, caso tivesse havido um planejamento mais cuidadoso e um acompanhamento ou controle mais rigoroso. Pereira (1995) complementa afirmando que os empreendedores que vivenciaram o fracasso empresarial, quando questionados sobre os motivos que os levaram a fracassar, com certa frequência, afirmam que fatores externos a eles foram os responsáveis pelo seu insucesso.

O quadro abaixo, a partir de trechos das entrevistas, ilustra as colocações acima, apresentando-as em duas subcategorias: relatos que retratam situações em que o entrevistado busca afastar-se de sentimentos ameaçadores ou perigosos, e relatos em que ele recebeu apoio externo.

Quadro 28 – Categoria Estilos de Enfrentamento (continua)

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Afastar-se de sentimentos ameaçadores ou perigosos	“Então o que quebra, falta de dinheiro, falta de dinheiro, falta de um capital, ou de um investidor que acredita no que eu tô falando, no que eu estou propondo, então fazer o investimento, então na verdade todas as minhas grandes falhas, foi aquela... só porque o seguinte, quando você parte pra alguma coisa, é o seguinte, você não pode ficar muito preocupado com a sua família, quando você dá muito valor pra família, ela me pesa bastante, só tem duas coisas nessa situação que eu abro mão da minha família, entendeu, é pagar meus funcionários.”	E5
	“Não deu pra enxergar muito erro, porque não dava pra apontar muito erros, porque você começa uma firma com cinco anos e pouco tu faz tudo que nós fizemos, não dá tempo de ver... Sabe por quê? Era assim oh, você produzia cem mil batom, vendia cem mil batom, mês que vem você produzia cento e cinquenta, vendia cento e cinquenta, que erro que você vai ver, sabe?!”	E8
	“A carga financeira que sobrou, bônus da dívida, de como gerenciar essa dívida, de como negociar essa dívida, de como negociar com os credores, de como salvar o seu nome, né, porque eu acho que um nome é tudo o que você tem na vida, você pode perder tudo, mas o nome e a honra, você tem que ter identidade, você não pode perder nunca, isso aí são coisas fundamentais, isso também é uma coisa que te, te, que te deixa... você deita à noite pra dormir, pessoas que passaram por isso devem saber... não dormem... eu fiz três cirurgias no rim, pra você ter uma ideia, eu tomava 1 garrafa de uísque por noite.”	E9
	“É, foi assim, na verdade assim, eu passei a desacreditar, né, e junto com esse desacreditar, você passa a desacreditar nas pessoas, no mundo. E eu falei ‘só tem uma coisa, não fazer mais nada’. Não fazer mais nada, né. Mas nunca teve também essas coisas, porque eu trabalhava, mesmo mendigo eu procurava trabalhar, não cheguei a ser um catador de papelão, qualquer coisa parecida, eu tô querendo dizer que todos catadores de papelão têm a obrigação... como eu também na época que eu criava, produzia, mas era mendigo.”	E11
	“Isso infelizmente foi uma coisa muito rápida, foi muito rápida, porque eu tô citando pra você 88, é, que foi quando Tirce morreu, em fevereiro de 88, e aí foi que começaram os problemas. E nessa época, não sei se você se recorda, você é capaz de lembrar bem disso. Não sei se você já era empresário nessa época, ah, o, era muito os juros, a inflação, era brutal, mas aí começou a prefeitura, o estado pagava muito mal. A prefeitura pagava muito bem, a Erundina com o caso de Interlagos, que não pagaram nenhum tostão, não pagaram tudo aquilo... pagaram aquele de vinte milhões de dólares.”	E13

Quadro 28 – Categoria Estilos de Enfrentamento (final)

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Apoio externo	“Ah, o aspecto fundamental foi ela, ela investia em qualquer coisa pra me tirar da roda daqueles, daquela, daquela, amigos, talvez, que eu achava que era amigo. Ela investia em qualquer coisa, se eu falasse pra ela, vamo pra debaixo da ponte, pra mim não ficar mais aqui, ela tava comigo. Então ela foi uma pedra fundamental, fora ela, esse grande amigo que me deu conselho, ele também foi pedra fundamental, não só me ajudô psicologicamente como me deu forças, materialmente falando. Me deu bastante portas, caminhos, e oportunidades pra que eu viesse, tá, pulando nelas pra tentar, então... foram duas pessoas.”	E1
	“Eu vejo ele como uma pessoa que levanta as outras, entendeu. Porque as palavras, ele tem muito poder, então quando você fala, quando você fala pra uma pessoa uma palavra negativa, aquilo pode influenciar a vida dela, quando você fala uma palavra positiva, também influencia a vida dela, então eu acho que ele me dizia com tanta vontade que eu me reerguesse, que eu peguei as palavras dele, e eu falei ‘Zé, eu vô seguir o teu conselho’, porque tudo o que ele fala pra mim, eu digo ‘Zé, me dá um conselho, ele fala ‘faz isso e isso’, e dá certo. Primeiro Deus que dá essa, essa, essa sabedoria pra ele, né, e ele transmite pra mim.”	E4
	“O Gilmar... A coisa bacana de tudo é que eu tive amigos que me ajudaram, eu tenho um amigo que tava indo pra Argentina, com a namorada, a... Suspendeu a, a viagem pra vim me ajudar, pra vim, pra conversar comigo, adiou na verdade, suspendeu não, adiou, e pra me ajudar. Depois tive um outro amigo que, que sempre ficou do meu lado.”	E5
	“A família sempre trabalhou junta, é... A esposa, ela é um braço, o filho, o Edmilson é hoje, é outro, ele que é, é bem responsável pelo que foi feito nessa mudança, acho que uns sessenta por cento disso se deve a ele, né?!”	E8
	“Pra mim acho que família, a coisa que eu vô mais carregar, pra minha vida inteira, é desde a minha mãe que nos apoiou desde da falta do alimento na hora que eu quebrei, a minha esposa que soube entender o momento que eu passei ali, o sofrimento, e sofreu junto e ajudou a, depois a caminhar, andar, a família foi a base de tudo isso. Porque realmente, se eu não tivesse esse apoio familiar, acho que eu nem tava aqui conversando com você hoje, tinha pulado. E a gente não taria conversando essa hora.”	E9
	“Um, um dos fatores importantíssimos que aconteceu foi esse amigo meu empresário, que tornou-se amigo, que terminou me proporcionando um trabalho, só que esse trabalho eu fiz por onde multiplicar ele, é, eu fiz crescer a empresa do meu amigo, é, e não pensando financeiramente, eu, mas não só financeiramente, mas assim, ter crédito, ter confiança, que eu falei, é a estrada pra que eu volte pra sociedade [...]”	E11
	“Família, família é a base, é a base... Deus e família. Eu sô Deus e família, eu sô muito, minha mulher, ela é muito religiosa, muito religiosa.”	E13

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Embora seja possível traçar um conjunto dos estilos de enfrentamento utilizados pelos empreendedores entrevistados no presente estudo, pode-se constatar, de acordo com os resultados da EFD, que a forma como foram usados e o nível de proeminência de cada um deles distinguem-se de indivíduo para indivíduo (LAZARUS e FOLKMAN, 1994), como é o caso da onipotência e da identificação projetiva. Praticamente todos os entrevistados apresentaram esses estilos, em determinado momento de sua vivência diante do fracasso, no entanto, a duração, a maneira como os mesmos se apresentaram e o contexto em que foram evidenciados foram distintos.

Comportamento Resiliente

A resiliência, na visão de alguns autores (FRIBORG, *et al.*, 2006; KUMPFER, 1999; LUTHAR, 2000; RICHARDSON, 2002), parece estar relacionada a fatores internos e externos de proteção que, consequentemente, influenciam o comportamento resiliente do indivíduo evidenciando a dinâmica desse comportamento, pois a alteração em algum dos fatores poderá repercutir na maneira como o indivíduo percebe e interage com o meio. Nesse sentido, os estilos de enfrentamento que o indivíduo apresenta diante da adversidade, como no caso do insucesso empresarial, parecem descrever sua capacidade de lidar com esse tipo de situação. Segundo Garmezy (1985), Kumpfer (1999); Luthans *et al.* (2006), Tedeschi e Kilmer (2005), essa capacidade inclui a autoeficácia, perseverança, autocontrole, capacidade de enfrentamento e habilidades de adaptação. Ressalta-se, então, que a capacidade pessoal de enfrentar a adversidade parece ser diretamente relacionada aos aspectos psicológicos do indivíduo.

Ryan e Caltabiano (2009) parecem corroborar sugerindo que a resiliência, bem como o comportamento resiliente, podem ser estruturados em uma escala de cinco fatores que refletem a autoeficácia, a perseverança, a capacidade de controle interno, o *coping* e apoio da família e da rede social do indivíduo.

A autoeficácia refere-se ao envolvimento da crença de um indivíduo em sua capacidade de mobilizar-se, abrangendo recursos cognitivos e ações de exercer controle sobre um determinado evento (BANDURA, 1997). Rutter (1987) descreve indivíduos resilientes como possuindo autoestima e uma crença na sua própria autoeficácia. Quando

confrontados com situações de adversidade como o insucesso empresarial, os indivíduos tendem a persistir de uma maneira eficaz em uma determinada tarefa até que o sucesso seja alcançado. Assim, a menos que as pessoas acreditem que possam alcançar as metas desejadas através de suas ações, elas terão pouco incentivo para perseverar em face da adversidade (FRIBORG *et al.* 2006; WAGNILD e YOUNG, 1993). No entanto, evidenciando-se os resultados da aplicação da EFD entre os entrevistados desta pesquisa, pode-se constatar que quando a onipotência se torna predominante, a crença de que possam efetivamente alcançar as metas desejadas pode se tornar um fator que dificulta a percepção da realidade e contribui para o insucesso empresarial, o que também é sustentado por alguns autores (DOTLICH, 2004; DOTLICH e CAIRO, 2003, FINKELSTEIN, 2004, 2007).

A perseverança implica autodisciplina e uma vontade de continuar a busca pelo reequilíbrio após a adversidade. A recuperação de indivíduos diante da adversidade, implica que eles permaneçam ativamente envolvidos no desenvolvimento de novas metas ou planos (SCHWARTZ, 2000; WERNER, 2001). O fortalecimento, como resultado do comportamento resiliente, está intimamente relacionado à perseverança associada ao compromisso de trabalhar constantemente em direção aos objetivos estabelecidos, assim como a habilidade de ver a mudança como um desafio (KOBASA, 1979). Esse foi um dos fatores evidenciados pelos empreendedores entrevistados para a pesquisa como um dos aspectos que contribuíram para o processo da resiliência, como pode ser visto no quadro protocolo de entrevistas, o qual apresenta uma sumarização dos dados coletados. A relevância do estabelecimento de metas e da perseverança em atingi-las pode ser verificada no relato de alguns entrevistados, como por exemplo:

“Ah, eu acho que a primeira coisa é fê em Deus, acreditar no seu trabalho, acreditar que você é uma pessoa capaz, que muitas pessoas se deixam abater com o primeiro fracasso, né, e eu acho que isso tá dentro de nós. Não importa quantas vezes você vai quebrar, mas eu acho que você nunca deve desistir do teu sonho. E como eu falei pra você, eu sonhei que com quarenta anos eu ia tá bem, e eu nunca desisti do meu sonho, apesar de quebrar, apesar de todos os percalços, de sofrimento, coloquei a minha família em risco, o meu casamento, mais foi, acreditar que você pode, eu poderia ter chegado melhor, sem tanta dor, sem tanto sofrimento, é, ter adquirido mais... mais conhecimento, mais experiência, ter conversado com mais profissionais, ter buscado um apoio, que hoje tem o SEBRAE, você tem um monte de fontes hoje pra você buscar, ver um empreendimento que vai dar certo, não vai dar, caminho.” (E9)

“Então os sentimentos, né, que me motivavam tipo assim, é... eu, eu tenho que reverter isso, né?! É... Tomar cuidado porque eu tenho o mesmo gênio do meu pai, então pra, né, pra, pra você virar um cara... Você sai dois, três dias aí e não sei o quê e tal, você vira, pô, o cara já te confunde, aquela história toda. Se você for pesquisar gente ruim aí, tem gente que é... Aí tá diplomado, tem faculdade, aquela história toda. E, e outra coisa que eu acho que nesse meio tempo todo é que é... Eu queria ter, atingir um objetivo, eu pus uma meta, eu tinha que conquistar um milhão de reais em dinheiro, não podia ser em bens porra nenhuma, tinha que ser em dinheiro. Então eu pus isso como meta, pus isso como meta, levando uma vida bem regrada e tal, né?! E aí, eu fui revertendo o quadro, né?!” (E12)

A capacidade de controle interno, como um fator que contribui para a estruturação do comportamento resiliente, refere-se à percepção do indivíduo de ser capaz de influenciar seu ambiente e o seu futuro. Essa capacidade representa o quanto as pessoas acreditam serem responsáveis sobre as coisas que acontecem em suas próprias vidas (ROTTER, 1989). Indivíduos que têm uma maior capacidade de autocontrole, são otimistas sobre sua habilidade para atingir resultados positivos, acreditam serem capazes de influenciar suas próprias circunstâncias pessoais e seus resultados têm mais condições de enfrentar adversidades, como a descontinuidade do negócio, com comportamento resiliente mais efetivo, caracterizando-se como mais resilientes (FRIBORG *et al.*, 2006; KUMPFER, 1999; WERNER e SMITH, 1992). Isso pode ser verificado no relato abaixo:

“Bom, eu consegui... eu sou uma pessoa muito otimista. Sempre consegui dá a volta por cima com tudo que fiz na vida. É aquele negócio que transformava o erro num acerto, enfim, e fomos melhorando, melhorando, e aí eu, quando vendi, sempre tive o cuidado de reduzir o meu padrão de vida, as circunstâncias do momento. E aí fui vendo e me saí bem, estou vivo até hoje. [...] Sabe que isso aí foi um abalo moral muito grande, muito grande, você se abate, mas é aquele negócio, sendo o número um da empresa, eu não podia de jeito nenhum me abater, porque aí então, aí então era derrocada, virava pó, tudo. E aí era família, era tudo, mulher, filho, neto, bisneto, ia tudo de embrulho. Então, eu muito otimista sempre, como eu já falei pra você, eu fui tocando, tentei, tentei, novos negócios ainda na linha do lixo, de reciclagem, tudo isso.” (E13)

A família e as redes sociais também possuem papel importante na construção de uma resiliência mais efetiva. Relações interpessoais estáveis proporcionam uma importante fonte de apoio emocional, assim como o apoio social da comunidade em geral também pode servir como um alicerce para a resiliência (GREFF *et al.*, 2006; WAGNILD e YOUNG, 1993). Na visão de Infante (2005), os atributos individuais, os aspectos da família e as características dos ambientes sociais de que os indivíduos fazem parte podem

ser considerados como fatores que estimulam o processo da resiliência ou como fatores de risco, caso a interação entre esses fatores não seja adequada. Abaixo são apresentados alguns trechos dos relatos dos entrevistados que denotam a relevância do apoio externo diante do insucesso empresarial:

“Eu sabia que você não ia fazer, mas você ia trazer alguém pra fazer. Então foi uma pessoa assim que falou ‘Manasses, pelo amor de Deus, acorda definitivamente. Nesse período, entro numa empresa, chamada... em Mogi das Cruzes, e o dono dessa empresa, olhou pra mim e falou ‘pô, perai, você não quer trabalhar pra mim?’ ” (E11)

“CLV, e por quem eu tenho uma profunda admiração, e é meu amigo íntimo, e uma vez por outra, ele e a esposa dele, que é uma mulher encantadora também, a Manuela, vão almoçar comigo nas sextas-feiras, eu dou uns almoços em casa, então, com isso eu preencho o meu tempo, eu sou um homem muito simples, eu gosto de coisas simples, então pra mim a vida, eu levo a vida muito, muito, eu sô muito alegre, eu sou muito feliz, eu sou um homem feliz, eu consegui dar a volta, na mulher, que eu mais amei na vida, que eu perdi, que era a minha mulher, e perdi, e hoje eu estou absolutamente conformado, porque ela teve um câncer violentíssimo, então, ela não tinha, não tinha porque, como viver.” (E13)

Segundo Friborg *et al.* (2006), a resiliência inclui a capacidade do indivíduo de utilizar a família, sistemas de apoio social e externos no intuito de melhorar sua capacidade de lidar com o estresse. Além disso, a crença religiosa ou espiritual tem sido evidenciada como outro componente externo que pode ajudar a resiliência por incutir um sentimento de esperança em alguns indivíduos (CONNOR e DAVIDSON, 2003). Segundo alguns autores (FRIBORG *et al.*, 2006; HARDY *et al.*, 2004; LUTHAR *et al.*, 2000; WERNER e SMITH, 1992), a família e as redes de apoio social representam fatores externos que podem contribuir para a promoção da capacidade de enfrentamento do indivíduo em situações adversas.

Para Alvarez e Barney (2005), aprender com o fracasso, ou o que não funciona com uma oportunidade inicialmente vislumbrada, é um aspecto importante para o desenvolvimento de um comportamento resiliente do empreendedor. Grotberg (2005) afirma que o comportamento resiliente evidencia comprometimento do indivíduo em desenvolver sua capacidade de enfrentar, vencer e sair fortalecido de situações adversas e transformado, o que a autora evidencia como o papel da resiliência. É um processo que excede o simples superar. Coutu (2002, 2004) sugere que esse processo se efetiva a partir das características do indivíduo e de sua capacidade de avaliação cognitiva diante da adversidade, a qual está

diretamente relacionada com sua convicção em aceitar a realidade, sua crença de que a vida é importante, significativa e de que ele vai conseguir superar essa situação, e com sua capacidade de improvisação para solução de problemas.

Folkman *et al.* (2004) complementa afirmando que o comportamento resiliente mais efetivo envolve um conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais, chamado de *coping*, utilizados pelo indivíduo para lidar com as demandas e as pressões de situações de estresse, como no caso do insucesso empresarial. Na visão de Connor e Davidson, (2003), os estressores internos e externos são inerentes à condição humana, a capacidade do indivíduo de lidar com a adversidade é influenciada pela forma como ele avalia a situação, pelo quê e quanto foi aprendido com experiências anteriores e pelo resultado de sua adaptação. Indivíduos resilientes são mais propensos a se sentirem confiantes de que podem lidar com sucesso com a adversidade, e muitas vezes empregam uma gama de resolução de problemas e estratégias centradas na emoção (CALTABIANO e CALTABIANO, 2006; MASTEN e REED, 2005; RUTTER, 1987).

Nesse sentido, o comportamento resiliente faz parte do processo da resiliência, no qual esse comportamento constitui-se da identificação da adversidade, da seleção do nível e do tipo de respostas adequadas (GROTBERG, 2005). Abaixo são apresentados alguns trechos das entrevistas que evidenciam as colocações sobre comportamento resiliente, separados em duas subcategorias: processo de superação do fracasso e características comportamentais.

Quadro 29 – Categoria Comportamento Resiliente (continua)

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Processo de superação do fracasso empresarial	“...tudo, tudo era difícil. De você pensar que você tinha carro, que você tinha casa, que você tinha tudo, e hoje ia morar de aluguel, tudo era muito cruel, mais eu enfrentei, né, a gente tem que enfrentar tudo.”	E4
	“Uma, uma coisa muito, aí é uma questão muito de interior, né?! É uma força interior. É uma, é uma, é uma nova vida que surge com essas oportunidades, e perceber que os fracassos sejam eles provocados ou não, eles são obstáculos que existem em todos, todos os lugares, em todas as circunstâncias, acho que a gente tem apenas que aprender a olhar de um outro lado.”	E6
	“... assim a falência é muito importante, quando eu quebrei, eu acho importante, foi quando eu pude parar, analisar aquele momento, refletir, só uma bagagem nova de dívidas e... dá uma experiência que, digo assim, gostaria que as pessoas passassem, acho que gostaria que elas adquirissem essa experiência é, lendo mais, participando mais de palestras, é, estudando mais, é, mais pra mim, que entrei muito de sola no mercado, foi uma experiência muito marcante, porque é o seu sonho que tá colocado ali, seu sonho de crescer, de fazer uma coisa dá certo, e de repente você depara com o fracasso, e marca muito isso aí...”	E9
	“Isso não, isso não me passa mais pela cabeça, o que eu tenho, o que eu tenho eu já resgatei, resgatei minha casa, resgatei o meu carro, resgatei a minha família, que foi o mais importante, né, e a minha vida de agora por diante é estudar, é estudar pra gente mais importante pra mim.”	E11
	“Então é aquele negócio, né, vamo dá a volta por cima, vamos resolver o problema, e amanhã o dia será melhor, será um novo dia, uma nova experiência, e vamos indo. E eu, graças a Deus, isso já são quase vinte anos, quase vinte anos que eu já...”	E13

Quadro 29 – Categoria Comportamento Resiliente (final)

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Características comportamentais	“Bom, não foi fácil, porque ressurgi das cinzas, pra quem quebrô, pra quem tem aluguel vencido durante um ano, luz praticamente no gato, pra quem, pra quem, não tinha muita perspectiva de futuro, por isso que cedeu os ponto, pra quem passou por tudo isso daí, o que restava em mim, era o que... a vontade novamente de crescer, a vontade de crescer e de fazer a diferença. Se eu tinha que fazer a diferença de alguma forma, a forma que eu estava tentando não era a certa. Então eu tinha que fazer a diferença e encontrar, dentro da minha inteligência e dentro do meu potencial, alguma coisa que viesse me focar, naquilo que viesse novamente a retomar a minha vida.”	E1
	“a persistência é a persistência que é uma característica minha, né, de não desistir, de não e, não acreditar nas respostas que são prontamente me dadas, eu não acredito nas prontas respostas.”	E6
	“Ah eu acredito, eu olhei pra mim, olhei pro meu passado, é, meu passado anterior, como funcionário, eu fui bem sucedido, eu consegui, é... eu peguei e analisei, é... eu vou voltar e vô recomeçar a minha vida. Vô, eu não tenho vergonha, vou ser novamente empregado, vô começar novamente todo o processo, vô resgatar a minha vida financeira, minha família, é... vô recomeçar”	E9
	“É respeito, esse é o principal, né. É o carisma da família, o respeito, é, o respeito pelas autoridades políticas, religiosas, militares, quer dizer, eu tenho um, eu tenho acesso a todas essas áreas, é, eu posso, eu posso dizer assim que eu sou uma pessoa sem dinheiro e rico, milionário. É, não por favores, ou pra pedir favores, ou qualquer coisa parecida. Mais que, aonde eu entro, eu sô respeitado, eu sô respeitado. E ninguém fala o ex-mendigo tá entrando, não.”	E11
	“Bom, eu consegui... eu sou uma pessoa muito otimista. Sempre consegui dá a volta por cima com tudo que fiz na vida. É aquele negócio que transformava o erro num acerto, enfim, e fomos melhorando, melhorando, e aí eu, quando vendi, sempre tive o cuidado de reduzir o meu padrão de vida, as circunstâncias do momento. E aí fui vendo e me sai bem, estou vivo até hoje.”	E13

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Aprendizagem Diante do Insucesso

Para Zacharakis, Meyer e Decastro (1999), resgatando as ideias de Shapero (1981) e Vésper (1980), afirmam que parece ser inegável o fato de que uma grande percentagem de empreendimentos fracassa; no entanto, o aprendizado acumulado pelos empreendedores que fracassam pode superar os custos. Dependendo da forma como o indivíduo lida com a adversidade e de sua capacidade de enfrentá-la (LAZARUS e FOLKMAN, 1994), ele pode aproveitar a situação de insucesso empresarial para se fortalecer por meio da experiência vivenciada e pelo aprendizado gerado por ela.

De acordo com Kübler-Ross (2003), todo ser humano enfrenta momentos difíceis na vida e quanto mais adversidades ele enfrenta, mais aprende e cresce. Esses momentos contribuem para fortalecer o indivíduo, tornando-o mais preparado para enfrentar novas situações e aprimorando sua capacidade de adaptação. Ao mesmo tempo em que desenvolve sua força e sua habilidade de enfrentar situações difíceis, o indivíduo caracteriza o comportamento resiliente diante do insucesso. A autora complementa afirmando que quando as lições são aprendidas, ou seja, depois do impacto da adversidade e do tempo necessário de maturação do mesmo, a dor se extingue.

Considerando-se os cinco estágios de luto e perda descritos por Kübler-Ross (1985) e relacionando-os às situações de insucesso empresarial, parece ser coerente afirmar, a partir dos relatos dos entrevistados, que eles correspondem, de maneira análoga, às fases pelas quais os empreendedores que vivenciaram o fracasso empresarial e que conseguiram superá-lo passaram. Para Kübler-Ross (1985), os cinco estágios de luto e perda são:

- Negação – isso acontece quando consciente ou inconscientemente o indivíduo se recusa a aceitar a realidade do que está acontecendo porque é muito dolorosa e ele não está pronto para encarar a dor. A manutenção desse comportamento pode ser prejudicial. Por outro lado, ele pode ajudar a proteger temporariamente o indivíduo das emoções que podem ser muito fortes para ele segurar naquele momento.
- Raiva – depois da negação a raiva frequentemente é a próxima emoção. A raiva é o início de um movimento em direção à superação porque o indivíduo começa a tomar ciência da realidade da situação. No entanto, o indivíduo pode conservar a raiva no seu interior e, as vezes, isso pode resultar em reações violentas e comportamento de risco, gerando perigo para sua própria integridade física, podendo também ser direcionada para a família ou amigos. Contudo ela é uma reação natural do ser humano para resistir à realidade, mas também é uma emoção repleta de força e energia. E, em função disso, a raiva pode dificultar a interação do indivíduo com a realidade.
- Barganha – a barganha é o início do reconhecimento da realidade e envolve certo desespero, baseado na esperança de que talvez a situação pudesse ser diferente

com alguma intervenção divina. Busca um consolo ou uma solução divina, que está acima de suas possibilidades, mas como é divina seria “possível” de acontecer.

- Tristeza e Depressão – no momento em que as emoções geradas pela raiva começam a ficar mais amenas permanece a tristeza, que representa o primeiro passo em direção da aceitação da adversidade por parte do indivíduo. A tristeza é o reconhecimento de que uma mudança permanente foi trazida para sua vida e representa o início do entendimento que as coisas mudaram e nunca mais serão as mesmas.
- Aceitação e Solução – a negação, a raiva, a barganha e a tristeza fazem parte do processo de aceitação. A aceitação é o reconhecimento de que o indivíduo fez tudo que pôde diante da situação e que agora ele precisa achar um caminho para se reencontrar e viver a sua vida de uma forma diferente. Além disso, a aceitação também é um reconhecimento de que existem coisas sobre as quais não se tem controle, isto é, o passado.

Beer (2003), relacionando os cinco estágios de luto e perda de Kübler-Ross (1985) com uma abordagem focada no gerenciamento sob a perspectiva da mudança e transição, apresenta a curva da mudança, a qual é formada por sete etapas: choque, negação, súplica, revolta, depressão, aceitação e aprendizado. Para Beer (2003) a mudança, onde a descontinuidade do negócio pode ser relacionada, pode proporcionar aprendizagem, mesmo que em um primeiro momento o choque provocado por ela seja de tal dimensão que provoque um estágio de depressão. Ressalta-se que o insucesso empresarial de fato é um processo de mudança, o que pode ser evidenciado nos relatos dos empreendedores entrevistados.

A partir dessa ideia de Kübler-Ross (1985) e Beer (2003), percebeu-se a possibilidade de aplicação da mesma para o presente estudo. Evidenciam-se nos trechos a seguir (QUADRO 30), falas dos empreendedores entrevistados que caracterizam comportamentos que se encaixam no enfoque dos autores e aparentam descrever o conceito de resiliência como um processo (GROTBERG, 2005), conceito adotado para esta pesquisa.

Klein (1963), citada por Ferreira (2008), sugere que quando a realidade traz consigo situações adversas carregadas de emoção e faz o indivíduo perceber-se sob o domínio dessas situações, seu julgamento provavelmente estará perturbado ou prejudicado. Nesse sentido, se a realidade se manifesta de forma a provocar desprazer, o indivíduo percebe-a de maneira distinta transformando-a em algo mais fácil de ser apreendido, que muitas vezes esse processo se caracteriza como uma negação da realidade. Ferreira (2008) resgata Bion (1961-1967), afirmando que, quando isso acontece, a personalidade desenvolve a onipotência como um substituto da relação da concepção do indivíduo com a realização negativa, influenciando o processo de aprendizagem, adotando a onisciência como substituto do aprender com a experiência.

As considerações acima parecem corroborar os resultados da aplicação da EFD nas entrevistas realizadas na presente pesquisa, pois a onipotência foi o estilo de enfrentamento mais utilizado pelos empreendedores pesquisados antes da descontinuidade do negócio, conforme apresentado anteriormente. Assim, Ferreira (2008) evidencia Klein (1946) ao afirmar que no intuito de superar a situação adversa, sem agir de fato sobre ela, o indivíduo faz uso do mecanismo de defesa da identificação projetiva, o qual se refere à tentativa da psique de livra-se de conteúdos considerados inaceitáveis, atribuindo-os a outra pessoa, objetivando controlá-los como se estivessem fora, como se não lhe pertencessem, dificultando sua capacidade de aprendizagem. Isso pode ser verificado com os resultados da aplicação da EFD apresentados anteriormente, pois durante a descontinuidade do negócio o estilo de enfrentamento mais encontrado foi a identificação projetiva.

Essa postura também pode ser verificada nos resultados da aplicação da EFD, principalmente antes da descontinuidade do negócio, a qual vai se modificando no decorrer do processo do insucesso, considerando-se os empreendedores entrevistados. Durante a descontinuidade do negócio, verifica-se que a onipotência e a atuação, características comportamentais dos empreendedores entrevistados antes da descontinuidade do negócio, vão dando espaço para estilos de enfrentamento mais escapistas, chamados de estratégias de esquiva (LATAACK, 1986), que definem como os empreendedores entrevistados lidaram com o insucesso. Outro aspecto relevante nesse momento é o aparecimento de distorção psicótica, como a ideação suicida (COBB e KASL, 1977; CONNOR e DAVISON, 2003) apresentada por seis dos treze entrevistados. Esse momento também é caracterizado por

Kübler-Ross (1985) como o período mais intenso psicologicamente para o indivíduo, definido pela autora como a fase de depressão diante da adversidade. Nesse momento os estilos de enfrentamento mais usados pelos empreendedores entrevistados foram a identificação projetiva e aqueles caracterizados como de nível de desregulação defensiva e de nível de ação, como a distorção psicótica e atuação (DSM-IV-TR), respectivamente.

A partir disso, o comportamento dos empreendedores entrevistados depois da descontinuidade do negócio sofre alterações aparentemente significativas. Percebe-se que a percepção dos entrevistados parece ter mudado com a experiência do insucesso empresarial (CONNOR e DAVIDSON, 2003; ALVAREZ e BARNEY, 2005), de acordo com os relatos extraídos das entrevistas. Os estilos de enfrentamento mais utilizados foram aqueles caracterizados como de alto nível adaptativo (DSM-IV-TR), como o humor a auto-observação e a afiliação.

Considerando-se o comportamento e os estilos de enfrentamento usados pelos empreendedores entrevistados, antes, durante e depois do insucesso empresarial, percebe-se que, aparentemente, houve um processo de aprendizagem efetivo. Verifica-se isso pela maneira como o comportamento dos entrevistados mudou, nos diferentes momentos, partindo de níveis defensivos mais baixos, que dificultam a percepção da realidade, para um alto nível adaptativo, que estimula a interação e a capacidade adaptativa. Contudo, ressalta-se que o comportamento resiliente não é necessariamente ágil e o tempo que cada indivíduo leva para superar a adversidade é singular, variando individualmente de acordo com as particularidades de cada um.

Os trechos dos relatos dos entrevistados, (QUADRO 30) mostram que, aparentemente, o insucesso empresarial vivenciado por eles contribuiu em sua aprendizagem, tornando-os mais preparados para situações futuras.

Quadro 30 – Categoria Aprendizagem Diante do Insucesso (continua)

Unidades de codificação	Entrevistado
“Foi a queda, eu não tenho dúvida, a queda foi quem fez quem eu sô hoje, a queda, foi meu pai que não teve perto de mim pra me ensinar, a queda foi minha mãe, que não pegô na minha mão pra tirar eu daquele sufoco, foi a queda. Eu tive que cair, eu tive que cair, porque ali eu vi, na minha queda eu encontrei forças, que na minha queda eu sô capaz, que na minha queda, eu posso.”	E1
“eu acho assim, o mais importante de ver que, mesmo com todas as adversidades do mundo, a gente pode melhorar. Então, por exemplo, porra, eu quebrei, fali, me fodi, mais eu continuo sonhando, eu tô ótimo, com a saúde melhor, me sinto mais bonito, me sinto melhor, mais preparado... enfim... eu melhorei, se você olhar o conjunto do ser humano lá atrás e aqui, eu tô mais experiente, eu tenho mais bagagem, eu tenho mais sensibilidade, eu tenho mais percepção das coisas, pô, não é bom, não é, eu fico pensando, é bom, eu acho melhor do que era antes, né.”	E2
“... é você montar uma empresa com o pé no chão, você ir devagarinho, com muito cuidado, com muito cuidado entendeu? Pensando de trabalhar, guardar, pagar as contas e sobrar pra você guardar. Poupar, você guardar um pouco, é muito importante.”	E4
“Empregado, realmente não tenho nenhuma intenção de ter, tenho até proposta nessas sequências de... De quando eu tenho que trabalhar como consultor, se você faz um bom trabalho, é normal um cliente chegar junto pra você... Só o seguinte, ainda não tive nenhum cliente que quisesse pagar o que eu tenho, como o valor é muito alto, ele acaba não, não aceitando os valores, e aí acaba se continuando como consultor. Entendeu?! E, uma outra coisa, eu não me vejo como um funcionário, entendeu?!”	E5
“O meu comportamento de, de acreditar, de crença, de me sentir estimulada e a, e o momento que você sucumbe, se você prestar atenção, ele é um momento que te dá oportunidades, ele é um momento que surge oportunidades, porque no momento que você está no auge, você tá naquele, naquela atividade, você não enxerga oportunidades porque você estava com as suas atenções voltadas.”	E6
“É persisti, eu acho que a.... Você saber aprender com os erros, é você saber que se você já teve um jeito que dava errado, você tem que descobrir porque que deu errado e como concertar aquele desvio do teu caminho, entendeu? Eu acho que o principal de você começar uma empresa é você ter a persistência, você tem que persistir... É aprender com os erros do, do tropeço, é você olhar pra trás e não vê o fracasso, você vê os erros, e procurar ah... Não cair de novo nos erros, entendeu? Acho que o principal é isso, olhar o fracasso como aprendizado, onde estavam os erros”	E7
“Outro aspecto é bagagem, né?! Que você adquiriu com o insucesso, né?! Você tem que aprender alguma coisa, né, e também ajudou muito. É... Trabalhar com a família também, é importante, porque, pra, pra nós, né?!... Tudo concentrado ali, o que se ganha hoje se reinveste, se põe, você vai investindo na empresa se não você não cresce.”	E8

Quadro 30 – Categoria Aprendizagem Diante do Insucesso (final)

Unidades de codificação	Entrevistado
<p>“Então aí você tem que aprender com as pancadas da vida, aí então essa é a parte mais complicada, né... Ah, eu acho que a primeira coisa é fé em Deus, acreditar no seu trabalho, acreditar que você é uma pessoa capaz, que muitas pessoas se deixam abater com o primeiro fracasso, né, e eu acho que isso tá dentro de nós. Não importa quantas vezes você vai quebrar, mais eu acho que você nunca deve desistir do teu sonho. E como eu falei pra você, eu sonhei que com quarenta anos eu ia tá bem, e eu nunca desisti do meu sonho, apesar de quebrar, apesar de todos os percalços, de sofrimento, coloquei a minha família em risco, o meu casamento, mais foi acreditar que você pode, eu poderia ter chegado melhor, sem tanta dor, sem tanto sofrimento, é, ter adquirido mais... mais conhecimento, mais experiência, ter conversado com mais profissionais, ter buscado um apoio, que hoje tem o SEBRAE, você tem um monte de fontes hoje pra você buscar, ver um empreendimento que vai dar certo, não vai dar, caminho.”</p>	E9
<p>“Eu já tive sucessos como, como empresário, né, hoje mesmo estamos passando uma dificuldade grande, e se não fosse já os insucessos do passado, eu com certeza teria fechado as portas, né, e isso dá uma certa habilidade a gerenciamento de crises, né. É... Mas mesmo como consultor, até hoje eu devo ter aberto assim, uns, mais ou menos uns trinta restaurantes como consultor, né, é a satisfação de ver o negócio que você ajudou a idealizar, que muitas vezes a pessoa já tem a ideia, mas tem que formatar aquela ideia... eu, além de ir pro mercado de trabalho procurar alguma coisa pra fazer, eu tentava entender onde foi que falhou e, poxa, foi fluxo de caixa, foi, não entendia como isso funcionava, mais foi... de preço, por isso, isso. E ir atrás de um curso de um ensinamento, de uma consultoria, alguma coisa pra que pudesse suprir a deficiência como empresário. A grande mudança, que eu acho que mudou, é a busca por informação, né, então, eu tentava buscar, porque eu sabia que eu não ia parar ali, então, onde é que foi que errou, né, e tentar me informar pra que o empreendimento num, num houvesse a mesma falha, com a ideia de melhorar cada vez mais a, a força de trabalho, conhecimento, e administração mesmo.”</p>	E10
<p>“Aprendi o caminho do insucesso, e eu termino descobrindo, termino descobrindo que eu fui tanto no garimpo, que eu trabalhei tanto com ouro, e eu não sabia que eu tinha um ouro tão perto de mim, né... É, por exemplo, eu só, eu consigo criar, é, trabalhos, que me traz muito mais do que o outro, e que eu não preciso ir tão longe pra buscar esse ouro. É, descobri que a minha riqueza, talvez não seria financeira, mais sim seria cultural. E trabalhei, comecei a trabalhar cegamente em cima de cultura... Nunca me vi sem trabalhar, é o que eu não tenho hoje, é o prazer de ser milionário... ser milionário. Isso não, isso não me passa mais pela cabeça, o que eu tenho, o que eu tenho eu já resgatei, resgatei minha casa, resgatei o meu carro, resgatei a minha família, que foi o mais importante, né, e a minha vida de agora por diante é estudar, é estudar pra gente mais importante pra mim.”</p>	E11
<p>“Eu só vim aprender depois essa, essas, essa, as influências políticas, é... monetárias, essa influência de, de governo, muitas vezes como a catástrofe, sei lá o quê, embargo, né?! Foi todas, externos, e eu acho que, é, o meu grande erro foi sempre, é... acreditar nisso, né?! Eu continuo acreditando muito nisso, mas hoje eu fico avaliando qual o grau de dependência que eu tenho de fatores externos, né?! [...] Se você continuar fazendo as coisas da mesma maneira, você vai continuar a obter os mesmos resultados... É um dos primeiros aspectos, as experiências que eu adquiri, né, ou seja, é... quando acontece alguma coisa com você, você pode se lamentar ou você pode pará e pensar o que que eu aprendi com isso?”</p>	E12

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Apresenta-se, a seguir, a análise das categorias definidas não a priori.

4.5 Categorias de Análise Definidas Não a Priori

Nesta seção, a análise das categorias de análise não a priori é apresentada e são definidas por similaridades a partir dos relatos dos entrevistados. Como mencionado anteriormente as categorias de análise definidas não a priori para este trabalho foram: estigma, aliança ou apoio externo, perturbação emocional grave e aspectos econômicos.

Estigma do Fracasso

Esta foi uma das categorias mais frequentemente percebida nas narrativas dos entrevistados. Todos descreviam a sensação desagradável que era conviver como se estivessem “marcados” pelo fracasso empresarial. Associado a isso, a real quebra do crédito provocava nos empreendedores pesquisados uma convivência forçada com a nebulosidade da descontinuidade do negócio. A sensação do estigma por parte dos entrevistados no momento em que os mesmos narravam suas histórias de recuperação após o insucesso empresarial foi marcante praticamente na totalidade das entrevistas, como evidenciam os relatos abaixo.

Quadro 31 – Categoria Estigma do Fracasso 1 (continua)

Unidades de codificação	Entrevistado
“Eu lembro muito bem que eu dirigia a congregação e os irmãos perceberam que na minha casa não tinha nada, tinha, talvez, o arroz e o feijão que tava na panela, e se reuniram e me deram uma cesta básica, mas o meu orgulho não permitiu eu receber aquela cesta básica. Eu era muito orgulhoso, até ali eu era muito orgulhoso, e rejeitei a cesta básica, ‘não eu não aceito, não, eu não quero, não vô pegar’, eles começaram a ficar em conflito, abismados, porque como o dirigente tá precisando de ajuda e não quer ajuda.”	E1
“Mais assim, a parte mais difícil mesmo é que você tem que mudar um pouco o seu estilo de vida, né. Pega muito na sua parte pessoal também, né, acho que essa é a pior parte, é, coisas que você fazia, você não pode mais fazer, aí vem restrição de crédito, você vai comprar uma bolacha no cartão de crédito, você não pode comprar. Acho que essa parte pega muito, e quando tá envolvido com família então, problemas de esposa e filhos, é pior.”	E10

Quadro 31 – Categoria Estigma do Fracasso 1 (final)

Unidades de codificação	Entrevistado
“Eu, eu vô pra rua, sem local pra trabalhar, e termino virando mendigo e não acreditava e fedia. Não tinha local pra tomar banho, não tinha amigos, o dinheiro que fazia na rua com artesanato bebia, quando dava pra fazer e ficava viajando, aqui, litoral [...] minha esposa e ela falou ‘eu não acredito, porque a gente se conhece desde criança, eu te conheço desde criança, você é um empresário, você é um estudioso, você nunca teve mancha na sua vida, e agora você virar mendigo, é inacreditável’”.	E11
“Meu filho foi na casa de um, de um, de um amigo uma vez e a mãe, né, fui buscá-lo de Fiat Uno, né, ‘como é que seu pai dá curso rumo ao sucesso com um Fiat Uno, né?! Marido dela trabalhava numa multinacional, tinha carro da empresa e tal, aquela história toda, né. E aí meu filho veio me contar isso e eu fiquei magoado pra caramba, né?!”	E12

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

De acordo com Goffman (1963), estigma ocorre quando alguém vivencia um “rótulo” pela sociedade como “contaminado”, menos desejável, ou deficiente. Essa avaliação negativa pode ser "autopercebida" ou "decretada". A avaliação negativa autopercebida refere-se à vergonha associada com um determinado fato e ao medo de ser discriminado em razão da inferioridade imputada ou inaceitabilidade social (GOFFMAN, 1963; SCAMBLER, 1984; WILLIAMS, 1987). Já a avaliação negativa decretada refere-se a verdadeira discriminação deste tipo. Para Williams (1987), o estigma pode levar a sentimentos de culpa, vergonha e desorganização da identidade, pode aumentar o estresse associado com o fato e contribuir para a morbidade psicológica e social.

Historicamente, o estigma era a marca de um corte ou uma queimadura no corpo e significava algo de mal para a convivência social. Podia simbolizar a categoria de escravos ou criminosos, um rito de desonra etc. Era uma advertência, um sinal para se evitar contatos sociais, no contexto particular e, principalmente, nas relações institucionais de caráter público, comprometendo relações comerciais. Na atualidade, a palavra "estigma" representa algo de mal, que deve ser evitado, uma ameaça à sociedade, isto é, uma identidade deteriorada por uma ação social.

Ao se analisar o estigma relacionado à descontinuidade do negócio nota-se que ele pode ameaçar significativamente a autoimagem, a identidade, a vida familiar, a rede social e as oportunidades do indivíduo, dentre outros (ALBRECHT *et. al.*, 1982). Além disso, a intensidade da vivência do estigma associado ao momento da descontinuidade do negócio depende da existência ou não de quanto o indivíduo é considerado responsável por si

mesmo e pelos outros, pelo que aconteceu com a sua empresa e também pelo quanto a descontinuidade do negócio o levou a uma incapacidade grave, mutilação de seu poder econômico, falta de controle de sua vida pessoal ou rompimento de sua rede social. Para Weiner *et al.* (1988), algumas pesquisas sugerem que o estigma atribuído a fatores controláveis provoca uma reação mais negativa do que o estigma atribuído a fatores incontroláveis.

Na visão de Goffman (1963), o estigma estabelece uma relação impessoal com o outro; o sujeito não surge como uma individualidade empírica, mas como representação circunstancial de certas características típicas da classe do estigma, com determinações e marcas internas que podem sinalizar um desvio, mas também uma diferença de identidade social. O estigma é um atributo que produz um amplo descrédito na vida do sujeito; em situações extremas, é nomeado como "defeito", "falha" ou desvantagem em relação ao outro; isso constitui uma discrepância entre a identidade social virtual e a identidade real. Para os estigmatizados, a sociedade reduz as oportunidades, esforços e movimentos, não atribui valor, impõe a perda da identidade social e determina uma imagem deteriorada, de acordo com o modelo que convém à sociedade.

Em relação ao conceito de individualidade social virtual e identidade real do sujeito, o autor ressalta que, quanto mais discrepante for a diferença entre as duas identidades, mais acentuado o estigma; quanto mais visível a diferença entre o real e os atributos determinantes do social (falta de crédito, dívidas, divulgação do fracasso, comportamentos inadequados em público, depressão aparente, dentre vários outros aspectos), mais se acentua a problemática do sujeito regido pela força do controle social e mais estigmatizante será sua situação diante do seu contexto social. A discrepância entre as duas identidades é prejudicial para a identidade social; o sujeito assume uma posição isolada da sociedade ou de si mesmo e passa a ser uma pessoa desacreditada. Em consequência disso, o indivíduo passa a não aceitar a si mesmo. O sujeito passa a ser o diferente, dentro de uma sociedade que exige a semelhança e não reconhece, na semelhança, as diferenças. Sem espaço, sem voz, sem papéis e sem função, não pode ser nomeado e passa a ser um "ninguém", "um nada", nas relações com o outro. Resgata-se, abaixo, um trecho das falas de E2 e E4 que descrevem a ideia acima:

“E eu puta, que saco, eu já não tinha, pô, eu já tinha quarenta anos de idade, eu já não tinha mais vinte e nove né, eu tava com quarenta, trinta e nove, então isso foi marcante, né, porque todos os meus amigos, grande parte dos meus amigos já tavam assim, bem sucedidos, isso me deixava um pouco com a sensação de humilhação, sabe, de tá... tá errado, foi uma bosta minha vida tal.” (E2)

“Ah, eu me sentia meio, meio, nada, e ter tido dinheiro e não ter tido aproveitado, né, tive muito dinheiro na conta, mas que entrô e saiu, que entrô e saiu e não sobrou nada, e eu lamentava sobre isso, porque eu não soube gerenciar.” (E4)

O aspecto social anula a individualidade e determina o modelo que interessa para manter o padrão de poder, anulando todos os que rompem ou tentam romper com esse modelo. O diferente passa a assumir a categoria de "nocivo", "incapaz", fora do parâmetro que a sociedade toma como padrão. Ele fica à margem e passa a ter que dar a resposta que a sociedade determina. Nesse sentido, a sociedade limita e delimita a capacidade de ação de um sujeito estigmatizado, marca-o como desacreditado e determina os efeitos maléficos que pode representar. Quanto mais visível for a marca, menos possibilidade tem o sujeito de reverter, nas suas interrelações, a imagem formada anteriormente pelo padrão social. Para Goffman (1993), os atributos indesejados são considerados estigmas.

No caso da descontinuidade do negócio, a marca mais evidente que expõe o empreendedor ao estigma social é a falta de crédito. Como comentado anteriormente, nos trechos onde os entrevistados falam sobre a sua recuperação após o fracasso empresarial isto é frequentemente citado. A estrada para que o indivíduo volte para a sociedade é caracterizada pelo financeiramente “eu”, pelo ter crédito e por ter confiança. Na sequência o trecho onde o E11 expõe isso literalmente:

“Porque, enquanto você, enquanto eu fazia várias festas na minha casa, vários churrasco... é sempre lotado de gente, sempre lotado de amigos, quando eu passo a perder, aí eles somem. E um fator assim que é humilhante é o crédito, você passa a não ter crédito, e mesmo com eles, os seus próprios amigos, você passa a não ter crédito. E confiança de forma alguma. E você tem que passar pelo processo de crescimento, e eu acredito até que chamam isso de renascer, começar tudo de novo.” (E11)

Dessa forma, é natural a tendência do indivíduo frente à descontinuidade do negócio tentar consciente ou inconscientemente deslocar e transferir emoções maciçamente a outros. Uma das formas de se fazer isso é através do estilo de enfrentamento específico identificação projetiva. Isso significa dizer que o indivíduo tende a atribuir a outros a

responsabilidade pelo seu insucesso. De acordo com Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999) é comum ouvir de empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial que seus negócios fracassaram por causa do mercado, do sócio, a falta de conhecimento do negócio, falta de experiência, de ações governamentais, da concorrência desleal, dentre outros. O processo automático de responsabilizar outro ou o estilo de enfrentamento chamado identificação projetiva pode ser demonstrado através dos trechos dos relatos, abaixo transcritos, sobre os problemas de gestão das empresas em relação à sociedade no negócio que descontinuou.

Quadro 32 – Categoria Estigma do Fracasso 2 (continua)

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“... olha, acredito que primeiramente foi o meu marido, trabalhar junto com família, principalmente com marido, não dá certo. Então existia, porque sou mulher e lido com esse negócio de transporte, há muitos homens, então eu como mulher, como dizer, era uma mulher pra quatro, cinco homens. Então meu ex-marido, ele tinha muito ciúmes, então juntô a vida pessoal com a vida profissional, e foi, foi desandando tudo. Fomos vendendo as viaturas, fomos vendendo as coisas, fomos é...”</p>	E4
<p>“Na verdade o mais difícil que chegou a me irritar, entendeu, da gente quase sair no soco, entendeu, na verdade eu tava tentando convencer que estávamos errados, e eu não conseguia. Ele me tratava como um gerente, na verdade eu tava enfiando dinheiro meu lá dentro, e ele me tratava como gerente, como se eu tivesse que fazer o que ele queria, então isso chegou a dar atrito, entendeu, ele deu uma porrada na mesa, e eu, tudo bem, se você dá uma porrada eu também dou. Ai ficou um bate-boca. Na verdade, eu sou uma pessoa de negócios, raramente perco as estribeiras, aí eu perdi, né, raramente eu entro, e na verdade eu tive vontade de bater na mesa, tive vontade de pegar ele pelos colarinhos, entendeu. Só não aconteceu isso porque a minha mulher entrou no meio, mandou eu me acalmar, entendeu. Porque se não tivesse acontecido, tudo bem, quando ele bateu a mão em cima da mesa, eu quase grudei no pescoço dele, então ‘ou você devolve o meu dinheiro, se você me devolver tudo bem, eu saio daqui e deixo você fazer o que você quiser’. Então, na verdade, estamos aqui tudo em sócios. O motivo do fracasso na verdade foi os sócios, porque, se ele tivesse me ouvido, nosso restaurante já tinha mudado, entendeu, tínhamos feito de alguma maneira, pra encontrar um caminho diferente, entendeu.”</p>	E5
<p>“É, não ter tido um sócio, pois eu comecei com um sócio que logo quis sair depois de seis meses, mas era um sócio que só eu bancava mesmo, ele nunca pôs dinheiro na empresa, ele veio pra ser meu sócio, dei uma sociedade pra ele e foi até ruim de começar, e isso eu acho que você, quando começa um negócio, se você puder ter um sócio bom, um cara que você confie, que tenha ideias um pouco diferentes das suas, pra você é... Ter duas cabeças pensantes, duas pessoas que podem segurar, apagar fogo, e... pensarem num negócio, eu acho que é importante, então...”</p>	E7

Quadro 32 – Categoria Estigma do Fracasso 2 (final)

Unidade de codificação	Entrevistado
“Aí fizemos uma empresa que tava tudo ótimo, muito bom, foram, entre aspas, foram dois burros os sócios, entre aspas, porque não souberam enxergar, não tiveram visão... Não tiveram capacidade pra gerir nem trazer alguém pra gerir, que já poderia ter feito. Não tinha essa visão, então, né?! [...] Só um fator, relacionamento entre os sócios, só isso, só isso... Relacionamento, falta de capacidade dos dois de administrar a empresa que tinha na mão. Empresa promissora, promissora, era só administrar e ganhar dinheiro e tá hoje tranquilo, porque realmente nós pecamos em relacionamento, pecamos na falta de capacidade de administrar a empresa, eu, eu, eu acho isso...”	E8
“A decepções com sócios, né, parte societária, porque todos os sócios que eu arrumei, no fim eu tinha que carregar o piano sozinho, então eu tinha que carregar o piano, e pessoas que eu acreditei, que eu deposei economias juntos, esperava que a pessoas vestisse a camisa e corresse junto, e depois, no fim, foram as maiores decepções. [...] Aconteceu isso, isso, e isso com o meu sócio, e as portas fecharam pra eles também, tanto é que vieram me procurar depois, pra ter trabalho, e realmente não deu certo. Então mais com a parte humana, das pessoas, e não foi só esse caso, porque eu já quebrei outras empresas, e o que mais me chocou em todas as empresas foram os sócios.”	E9
“Ah, decepção com pessoas é muito forte, né, daí, essa parte de sócios, é, o negócio muda muito quando envolve um pouco de dinheiro, né, as pessoas pedem valores, perdem costumes, perdem verdade. É complicado.”	E10

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Assim como outros relatos apresentam a mesma transferência de responsabilidade em relação à estrutura governamental, à falta de conhecimento do negócio, de experiência e de conhecimento técnico:

Quadro 33 – Categoria Estigma do Fracasso 3 (continua)

Unidade de codificação	Entrevistado
“A outra postura que também eu vejo, como, como técnica, que na hora de tomar uma decisão frente a um negócio, eu, eu, eu não funcionei como empresário, eu funcionei como amigo dos meus colaboradores, dos meus fornecedores, então foi um jogo de muito, ah... Não foi um jogo de perai, isso foda-se, isso ok, isso vai ser bom. Não teve uma luta de negócios, teve uma luta de um cara romântico, que tava num outro mundo, né, e o mundo real era diferente daquele mundo que eu me via. Então acho que tem uma questão de competência técnica que me impossibilitou de ter uma boa prática perante o negócios.”	E2
“Outro erro, tinha havido o primeiro, eu tive algumas oportunidades de negócio boas nesse tempo de empresa aqui, por não pensar antes de fazer, tomar uma decisão sem pensar, eu acho que você precisa, toda decisão, por menor que seja, você precisa parar pra pensar nela, eu acho que eu também aprendi isso. Mas eu tenho milhares de pequenos erros aí [...] Ah... Decepção com a estrutura do país, né?! Puta, essa estrutura de imposto, de burocracia, é... muita sacanagem, te fazem...”	E7
“[...] mas tudo é conhecimento, né, aí eu não tinha ideia de administração nenhuma, não tinha ideia de custo fixo, não tinha ideia de nada, e então esse negócio tinha tudo pra dar certo, né, mas assim, total ignorância de negócios administrativos tudo, acabou não virando...”	E10

Quadro 33 – Categoria Estigma do Fracasso 3 (final)

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“O fator de quebra dessa empresa aí, na realidade começa aí pelo, pelo não administrar, não administrar, é outra coisa assim, não acreditar no trabalho acadêmico de administração, né, e que na verdade hoje já seria o contrário, né, hoje eu já acredito nesse trabalho, faço esse trabalho, então hoje é muito importante isso. É a falta de conhecimento no que você está produzindo, no que você está trabalhando, e que você nasceu capaz de fazer, capaz de fazer.”</p>	E11

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Evidencia-se que, de acordo com Longenecker *et al* (1999), considerando-se sua abordagem sobre as escolas do fracasso e suas respectivas causas, e com Leite (2001), ressaltando-se seu enfoque sobre as causas do fracasso, os relatos acima ilustram as considerações desses autores no momento em que trazem à tona a percepção dos empreendedores entrevistados diante do insucesso empresarial, como a falta de conhecimento técnico, a falta de habilidade de gestão, o aspecto financeiro e a influência governamental para o insucesso empresarial dos empreendedores entrevistados.

A desvalorização é outro estilo de enfrentamento que pode ser evidenciado, a partir da análise dos dados da presente pesquisa. Isso pode ser verificado com base nos resultados da aplicação da EFD, quando se observa que a desvalorização estava presente, durante a descontinuidade do negócio, em apenas 3 dos 13 empreendedores entrevistados, conforme apresentado anteriormente. O baixo nível de desvalorização encontrado parece ser coerente nesse momento, pois no intuito de superar a situação adversa, o indivíduo tenta se livrar de conteúdos considerados inaceitáveis, atribuindo-os a outra pessoa, objetivando controlá-los como se estivessem fora dele, como se não lhe pertencessem (FERREIRA, 2008; KLEIN, 1946). Porém, para que o estilo de enfrentamento desvalorização seja utilizado, faz-se necessário um processo de reflexão e capacidade de olhar para si mesmo, o que não parece ser característico no comportamento dos empreendedores entrevistados, durante a descontinuidade do negócio.

Aliança ou Apoio Externo

Os aspectos sociais, tipicamente, envolvem perda de status e identidade social, bem como alienação e restrição a contatos sociais (PAYNE e HARTLEY, 1987). No entanto,

quando o indivíduo está com alguma dificuldade ou perturbação emocional pode buscar apoio e suporte emocional. No presente estudo, percebe-se que a busca pela aliança ou pelo apoio da família e rede social foi muito utilizada, considerando-se os empreendedores entrevistados. Abaixo alguns trechos extraídos das entrevistas feitas nessa pesquisa ilustram o significado do apoio externo recebido por empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial:

Quadro 34 – Categoria Aliança ou Apoio Externo 1 (continua)

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“Então recomcei. Recomcei. Tive um amigo, eu tenho que falar dele, que foi a pedra chave... eu nunca pensei que falar disso mexia tanto comigo. Tô vivendo a experiência hoje, nunca pensei que eu conseguiria tirar de boa. Bom, esse amigo, no período que eu estava preste a virar um marginal, ele sentô comigo e disse assim:</p> <p>‘- Anderson, eu sei que você é capaz, mais se você, se você qué persisti nisso que você quer fazer, ser um marginal, eu tenho que me afastar de você porque você vai me trazer, vai me trazer afastamento de pessoas boas, pessoas boas vão se afastar de mim porque estou próximo de você. Mas se você quer mesmo fazer isso aí que você tá querendo, virar bandido, então você seja o melhor. Porque tudo o que você for fazer na vida, você tem que ser o melhor. Você seja da rua, do bairro, o mais respeitado como bandido, quando o empresário passar por você, ele tem que te cumprimentar e te respeitar, porque você é o cara como bandido, quando o pé de chinelo chegar pra você, ele tem que abaixar a cabeça, porque você tá passando. Você tem que ser o melhor, porque, se for pra você ser igual aos que têm por aí, você é mais um.’</p> <p>E aquilo bateu lá dentro do meu coração e retomou em mim as forças que tinha se perdido, as forças que haviam se acabado, a índole novamente ressurgiu, a minha moral, que a minha necessidade tinha colocado abaixo e tudo o que eu não tinha mais, esperança. Eu comecei a ver que eu não nasci pra aquilo, que se até ali eu não, eu não, eu não, eu sobrevivi, eu não precisei, então aquilo ali não era pra mim. Então aquele amigo foi a pessoa que me tirou do fundo do poço, foi a pessoa que me tirou do fundo do poço. Essa é a expressão, foi a luz no fundo do túnel.”</p>	E1
<p>“E aí naturalmente assim, aí um amigo passava aqui, me levava pra ir pra praia, outro passava aqui me levava pra ir jantar, outro passava aqui ‘vamo pro...’ Eu tava paparicado, então assim nem sentia muito, né, ou ligava ‘vô passar aí, vamo pro cinema’, eu cheguei naquele momento que eu não tinha dinheiro pra nada, então um vinha ‘vamo no supermercado, vou fazer uma compra pra você’. Então assim eu não posso dizer pra você que eu fiquei assim, ah... triste. Mal naturalmente, mas assim, fui bem assistido, vamos dizer assim, e achei que eu tinha que passar por isso, era uma coisa que eu pensava, porra, eu tenho que passar por isso...”</p>	E2
<p>“Carlos cabeça, que era o diretor lá da empresa, a família teve uma afinidade muito grande, as meninas tinha dois aninhos, ele tinha filha pequena, começamos a ter uma convivência muito legal, fomos pra praia, sítio, comecei a dar uma vida melhor pra minha família, começamos, né, a reerguê novamente, aí a empresa emprestou o dinheiro pra mim, foi uma coisa muito bacana que a empresa me emprestou o dinheiro pra comprar o carro, né, disso me descontaria do décimo terceiro e das férias. Chegô no natal, ele chegô pra mim e disse ‘oh, você já sabe, né, você não vai ter décimo terceiro e nem férias. Você só vai ficar de férias mais não vai receber’. Eu falei ‘maravilha, tô super satisfeito, tô com o meu carro tal’. Daí ele abriu a gaveta, como se fosse hoje, tirou um cheque ‘isso foi pelo trabalho que você fez’. Marcô demais, muito, emocionante.”</p>	E9

Quadro 34 – Categoria Aliança ou Apoio Externo 1 (final)

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“Nesse período, entrô numa empresa, chamado... em Mogi das Cruzes, e o dono dessa empresa olhou pra mim e falou ‘pô, perai, você não quer trabalhar pra mim? Você não quer fazer um free-lance pra mim?’ Eu falei ‘o que é pra fazer?’ Ai ele ‘não, você só vai atender a minha clientela. Agora, cada clientela que você atender, eu te pago R\$ 50,00 reais’. Eu falei ‘quando é que começa aqui?’ Ai ele falou ‘não, começa agora’. E eu saí, eu saí, naquele dia eu ganhei R\$ 100,00 reais. Ai eu falei ‘pô, se eu ganhar R\$ 100,00 reais todo dia, poxa, eu vô ter um baita de um salário.’ E... [...]</p> <p>Essa empresa faz locação de, de bilhar, de jogos, né. E eu comecei a trabalhar com ele, peguei muita amizade com ele e, na realidade, eu não tinha mais jeito de eu sair a pé pra fazer isso, ele falou pra mim ‘escuta, você não é habilitado, Manasses?’ ‘Não, eu sou habilitado mas fazem tantos anos que a minha carteira tá vencida, eu passei por uns problemas na vida, eu tô levantando agora.’ E então ele falou ‘olha, vamo fazer o seguinte, quanto que você acha que é a tua carteira?’ ‘Não sei, mais me parece que é R\$ 300,00, R\$ 400,00...’ Ele falou ‘então tá bom, tá aqui os R\$ 400,00, pega a sua carteira de motorista lá.’</p> <p>E daí passei a trabalhar motorizado, e nisso, com o carro pequeno já não tinha mais jeito, porque entregava muita mesa e eu fazia muitos pontos durante o dia, então eu já saía de caminhão, carregava o caminhão, saía. Era comissionado, cada mesa que eu entregava eu ganhava os R\$ 50,00, e passei a entregar assim, coisa de dez, quinze mesas por dia. Eu comecei a ganhar muito dinheiro com ele. Mais daí por diante, não voltei a fazer o que eu fazia. Daí em diante eu comecei a sê centrado, voltei a estudar, voltei a estudar, e volto pra música.”</p>	E11

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Para Minuchin (1982), a família é uma unidade social que desenvolve múltiplos papéis fundamentais para o crescimento psicológico do sujeito, marcando as diferenças sociais e culturais, mas com raízes universais. A família é uma organização de apoio, proteção, limites e socialização. Tem uma proposta e propriedades de autoperpetuação; uma vez favorecido um processo de mudança, a família o preservará, pois as experiências são qualificadas dentro dela e permanecem na vida do grupo. A família convive com as mudanças de valores, de padrões éticos, econômicos, políticos e ideológicos da sociedade.

A família transmite a tradição, que representa o cenário do imaginário cultural, com os significados e significantes dos ritos e mitos do presente e do passado, construindo sua história particular, marcando as relações internas e externas, os vínculos afetivos e sociais, com a intenção de estruturar o universo psicológico dos membros do grupo familiar. Através dos vínculos estabelecidos na família, o sujeito estigmatizado pode encontrar o suporte para a apreensão das suas diferenças, no contexto das semelhanças. Pode relativizar a diferença e acrescentar pontos significativos na sua identidade social, algo diferente no

universo das semelhanças. Abaixo, trecho da entrevista feita com E11 que descreve essa relação:

“Eu, eu vô pra rua, sem local pra trabalhar, e termino virando mendigo e não acreditava, e fedía. Não tinha local pra tomar banho, não tinha amigos, o dinheiro que fazia na rua com artesanato, bebia, quando dava pra fazer, e ficava viajando, aqui, litoral [...] minha esposa e ela falou ‘eu não acredito, porque a gente se conhece desde criança, eu te conheço desde criança, você é um empresário, você é um estudioso, você nunca teve mancha na sua vida, e agora você virar mendigo, é inacreditável.’ E naquela noite eu decidi que eu ia mudar, naquela noite eu decidi que eu ia mudar, e voltamos, passamos a morar juntos de novo.” (E11)

A ausência de vínculos inscreve a desordem, a ausência da autonomia e da referência do ser individual no contexto do grupo social. A história pessoal pode ser uma mera repetição da relação com o grupo. Buscam-se componentes marcados pela impossibilidade de estabelecer vínculos com o grupo de referência; instaura-se o registro da violência nas relações, estrutura-se o ciclo da repetição dos componentes destrutivos, que atravessa os espaços, as fronteiras do individual para o coletivo e, em decorrência, contribui para os desvios dos sujeitos envolvidos na trama.

A busca pela religiosidade foi outro aspecto que pode ser evidenciado no presente estudo como uma forma de pedido de ajuda por parte dos entrevistados. Essa atitude foi descrita por Kübler-Ross (1976) quando a autora evidencia a barganha como uma das fases do processo de luto e da perda, a qual se caracteriza pela espera por uma intervenção divina diante da adversidade vivenciada pelo indivíduo, uma solução mágica para a situação. No presente estudo, a busca pela religiosidade foi um recurso utilizado por alguns entrevistados, o que pode ser evidenciado a partir dos trechos abaixo:

Quadro 35 – Categoria Aliança ou Apoio Externo 2

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“Eu fiquei sensível. Se chegasse um espírita pra mim e disesse que a solução dos meus problemas tava em um passe, eu frequentava o espiritismo, se chegasse um católico dizendo que ser um praticante, eu virava católico praticante, eu não tinha referencial e logo me apeguei na igreja. Fui pra igreja acreditando piamente num milagre, e por que não dizer, o milagre aconteceu. Por que a fé, ela é, a fé como é que eu posso descrever a fé. A fé é aquela luz no fim do túnel que você não tá vendo e aí eu encontrei a fé. E comecei a me dedicar piamente a isso, e fui abandonando tudo que profissionalmente iria estar correndo atrás e comecei a me dedicar à igreja, e fui totalmente dado à igreja. De manhã oração, de tarde oração, de noite culto, de madrugada oração nos monte e assim fui indo, eu me dediquei à igreja, eu me dediquei 100% à igreja, ao ponto de virar até um dirigente de congregação.”</p>	E1
<p>“Graças a Deus. Meus filhos, eles, eles sabem o pai que eles têm, são três homens, e eles sabem como que o pai deles é, o pai deles... Não tenho nenhum problema de desonestidade na minha vida, graças a Deus, não tenho. Ninguém pode falar ‘o Edmilson deu cano em alguém, prejudicou alguém’, se eu prejudiquei alguém uma vez, nem sei como eu prejudiquei, porque nunca me falaram, sabe?! Mas é que nem você dá uma fechada num carro e não vê que você deu, né?! Sabe? Mas falar assim, o cara foi, o cara deu um tombo em alguém, o cara fez isso, o cara não pagou a minha dívida, paguei todas, e...</p> <p>Meus filhos, graças a Deus, eles, quando eles olham é... Principalmente o Edmilson, quando eu voltei pro cosmético, ele já ouviu muito elogio a meu respeito, na empresa, né?! De boas empresas, de boas pessoas que continuaram no ramo e me conheceram lá atrás, e quando eu voltei eu tive todo o crédito, todo o crédito, tive muita... Então eu deixei portas abertas.”</p>	E8
<p>“Minha mãe sempre é... Minha mãe sempre, uma pessoa que teve câncer pra você ter uma ideia, e minha mãe por fé, minha mãe foi curada do câncer, você começa a olhar à sua volta e vê realmente o plano de Deus, a obra de Deus, que Deus veio pra se resgatar tudo aquilo que se havia perdido, Deus não veio pra os justos, a vida dos fáceis, ele veio também para os injustos, pro subestimando, veio pra aquele que precisa, e naquele momento eu precisava. E como tá escrito, né, ‘e nós somos o sonho de Deus’, o sonho de Deus ninguém pode interromper, né, pode atrasar as forças das trevas, as pessoas que não têm fé te invejam, as pessoas que te querem atrapalhar a tua vida, o teu sonho, nós somos o sonho de Deus, Deus sonhou, criou... Deus sonhou, criou a língua, Deus criou o mundo, e ninguém tá nesse mundo por acaso. Nós não estamos aqui por acaso, não somos aborto da natureza.</p> <p>Então o sonho vai acontecer, vai ser impedido por um tempo, vai, mais vai ter o tempo certo pra florescer e vai dar certo. Deus não sonhou nenhuma derrota, Deus não sonha derrota, eu nunca vi Deus sonhar derrota, Deus só sonha coisas boas. Deus sonhou eu, sonhou você, sonhou coisas boas, nós vamos dar certo, eu tenho certeza disso. Essa foi a verdade.”</p>	E9
<p>“Eu sô Deus e família, eu sô muito, minha mulher, ela é muito religiosa, muito religiosa. Ela foi, é, educada em colégio de freira, colégio Santa Inês. E eu fui educado no São Bento, colégio de padre. Então nós tínhamos aquele regime de, e ela rezava muito, era muito amiga das irmãs, as irmãs viviam dentro da minha casa, então aquilo fazia parte da nossa vida, e elas tinham uma grande admiração, diz que minha mulher, ela é aluna mais levada do colégio, mais era a mais querida do colégio. Era queridíssima das irmãs.”</p>	E13

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

Greeff e Joubert (2007) exploram, em um estudo preliminar, a prevalência da espiritualidade na resiliência familiar no processo de adaptação após a perda de um pai, na África do Sul. De acordo com os autores, parece haver evidências de que a relação entre espiritualidade e resiliência familiar realmente existe.

Perturbação Emocional Grave

A perturbação emocional pode ser considerada como tudo o que tiraria o equilíbrio emocional do indivíduo. Como pode ser percebido nos relatos dos empreendedores entrevistados, a adversidade, como o insucesso empresarial, pode ser uma situação que afete de maneira significativa a vida daqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos e, conseqüentemente, também parece repercutir em seu estado emocional e em sua saúde mental, potencializando seu sofrimento (BARLACH, 2005; HISRICH e PETERS, 2004, MALVEZZI, 1999; FLACH, 1991; ROBB, 2000). Essa repercussão pode acarretar em perda de identidade, como no caso da mendigagem; em alcoolismo e depressão, que podem ser causas ou conseqüências da perturbação emocional; e em sintomas de desequilíbrio emocional, como a ideação suicida. Para o presente estudo, a perturbação emocional grave, definida como categoria de análise, envolve todos os aspectos mencionados acima.

Os resultados da aplicação da EFD do período durante a descontinuidade do negócio, apresentados anteriormente, evidenciam a relevância desta categoria. Dos 13 empreendedores entrevistados 5 apresentaram distorção psicótica, 7 mostraram o estilo de enfrentamento de atuação, 8 o estilo de identificação projetiva. Todos estes estilos de enfrentamento caracterizam os níveis de defesa mais baixos, I, II e III, respectivamente. Isso parece descrever o forte impacto do insucesso empresarial na vida dos empreendedores entrevistados, o que pode repercutir em perturbações emocionais graves, como a ideação suicida.

A perturbação emocional é uma categoria de investigação que está subentendida quando ocorre a intenção de analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento. Porém, a sua categorização específica como uma não a priori é decorrente da riqueza de detalhes psicológicos obtidos neste estudo.

Indicadores de sofreguidão já eram esperados. Bouteyre e Lopez (2005) apresentaram a ideia de que a aposentadoria, um equivalente da descontinuidade da atividade profissional em relação à descontinuidade do negócio, poderia ser considerada um difícil teste para a capacidade de resiliência individual. De acordo com estes autores, a perda do status profissional poria em perigo, de uma forma mais ou menos importante, a saúde mental. Aposentar-se, como um evento de vida, pode ser vivido como um traumatismo, ou pode mesmo ser comparado pelos próprios sujeitos a outros períodos significativos de sua vida que foram difíceis de superar. Assim, a espera de queixas psicológicas em um estudo que avalie a descontinuidade forçada da atividade profissional era esperada. Entretanto, a coleta de dados é decorrente de uma amostra de empreendedores que tiveram seus negócios descontinuados. Com a aplicação da EFD, abriu-se a janela do tempo e com as informações complementares do estilo do enfrentamento foi possível esmiuçar vários tipos de perturbações mentais.

A perturbação emocional foi frequente nos relatos dos entrevistados. Os aspectos psicológicos incluem uma gama de questões que vão de reduzido bem-estar subjetivo (BRENNER e BARTELL, 1983) ao aumento da ocorrência de doenças psíquicas sérias (STAFFORD, JACKSON e BANKS, 1980), incluindo depressão crônica (HAMILTON *et al.*, 1993) e aumento nas taxas de suicídio (COBB e KASL, 1977). De acordo com Pietro e Tavares (2005), as pesquisas, principalmente com adolescentes e jovens, que focalizam a presença de fatores estressores na história de vida de pessoas que tentam ou cometem suicídio são convergentes em apontar uma elevada incidência de experiências adversas durante o desenvolvimento emocional.

Percebe-se que em vários entrevistados da presente pesquisa pode-se identificar uma perturbação emocional grave, evidenciando-se a ideação suicida como o registro mais proeminente de que ela ocorreu. Roy *et al* (2007) ressalta que resiliência é uma característica importante da personalidade porque atua contra o desenvolvimento de transtorno psiquiátrico. No entanto, parece não ter sido previamente examinada em relação ao comportamento suicida. Através da aplicação de uma escala de resiliência, Connor-Davidson Resilience Scale (CONNOR e DAVISON, 2003), evidenciaram que os pacientes que tentaram o suicídio tiveram escores de resiliência significativamente menor do que os pacientes que nunca haviam tentado suicídio. Isto sugere a possibilidade de que a

resiliência baixa pode ser um fator de risco para comportamento suicida. Os trechos abaixo evidenciam a relevância dessas colocações:

Quadro 36 – Categoria Perturbação Emocional Grave (continua)

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“Eu voltei pra casa aquele dia arrasado. Olhei pra mim e comecei a pensar... ‘tá tudo errado na minha vida, tá tudo errado da hora que eu nasci, da hora que eu fui criado, da hora que eu comecei a ter sucesso, e agora não deu certo, tá tudo errado, pra mim tá tudo errado.’ Eu me lembro bem que, naquele momento, eu coloquei uma cadeira próximo do guarda-roupa, e peguei uma arma que tava em cima do guarda-roupa do meu cunhado que, sendo policial, deixava ela fácil ali. Coloquei sobre a minha cabeça e pensei em atirar. Naquele exato momento ali, eu vi, pra mim não ia ter mais jeito, foi aquele exato momento ali que não tinha condição de reerguê, mas por um momento eu ouvi um grito. E aquele grito me despertou e fez com que eu voltasse a si, coloquei a arma delicadamente sobre o guarda-roupa, descii, comecei a chorar incessantemente, eu não conseguia conter a minhas lágrimas. Foi o momento que marcô. Quando eu lembro, ao contar até agora sobre esse... esse...”</p> <p>“Da minha mãe. Ela na cadeira, inválida, e já perto dos dias de partir, ela deu esse grito, eu tinha um apelido na época, de Nenê, ela me chamava, a família toda me chamava de Nenê. E ela deu um grito bem forte... “Nenê...” aí eu olhei pra ela... “não faz isso”. Foi a única coisa que ela podia fazer naquele momento era gritar, ela não podia fazer mais nada, né. Talvez ela poderia correr até mim, tomar a arma, mas ela não podia andar. Ela não podia andar. Ela era inválida. E o que ela podia fazer gritar, e aquele grito, ele estrondô meu coração e fez com que eu viesse cair à tona, colocando a arma bem devagar sobre o guarda-roupa e deixando de fazer aquilo.”</p>	E1
<p>“Então, por exemplo, eu nunca perdi o sono, eu nunca deixei de dormir, eu nunca tomei remédio pra dormir, eu tomei uns antidepressivos, assim, porque eu tive momentos de querer cometer suicídio, achava que a vida não valia a pena, aquelas coisas todas, quando você tá muito depressivo, né.”</p>	E2
<p>“No pessoal, porque você é... se sente infeliz na sua vida, se sente ela desmoronar, ela sai do seu controle, e emocional também, porque você entra num processo, uma junção de coisas que está acontecendo simultaneamente, parece que é muito pra você suportar. E aí você tem momentos depressivos, momentos que você tem vontade de desistir da vida, mas de vez em quando vem aí alguma força que vem de um lugar aí, que dentro de você tem uma outra vida, e eu acho que é essa vida que você tem que viver. Foram tantas as pressões... e essas pressões... levaram a pensamentos ruins... inclusive pensei em suicídio... mas com o tempo consegui tirar isso da cabeça.”</p>	E6
<p>“... depois acabou tudo o recurso, pessoa falida privada, ação de despejo, que eu morava num apartamento aqui na Giovane Grum, ação de despejo na sua porta, sem comida, eu pensei realmente em me suicidar, uma tarde eu sentei no parapeito do prédio e pensei um pular, pular, acho que não tem mais condições, acho que acabou por aqui, vô me matar mesmo mas, graças a Deus que me deu força, me deu graça naquele momento, pensei na minha filha, que eu fui criado pelos meus avós, eu sei como é duro você viver na casa de um terceiro, só que a minha filha vai ter que passar por isso, na casa de um terceiro. Eu vô ter que encarar, enfrentar de frente, e vô pro mercado, vô pegar a minha carteira de trabalho, vô pra luta... Mais consegui dar a volta, graças a Deus. Foi difícil.”</p> <p>“[...] você deita à noite pra dormir, pessoas que passaram por isso devem saber... não dormem... Eu fiz três cirurgias no rim, pra você ter uma idéia, eu tomava uma garrafa de uísque por noite. Depois disso, eu entrei em depressão, comecei a trabalhar, porque na época eu não tinha dinheiro pra comprar nem leite, eu entrei num processo e fiquei depressivo.”</p>	E9

Quadro 36 – Categoria Perturbação Emocional Grave (final)

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“Então tá, é difícil de explicar essas causas, eu, eu, atualmente eu não procuro, eu não procuro a... isso, sim, vivo quando eu tenho que contar, quando eu tenho que contar, aí eu vivo, mas eu procuro não pensar. Mas com certeza, com certeza, a minha atividade já era uma atividade voltada pra noite, voltada pra, pra, pra tipos de drogas, porque bebidas é droga também, e a minha infância foi uma infância depravada, e exatamente no meio de tudo isso. Eu acho que as coisas começam lá atrás através disso. Então vem um empresário muito jovem, aprendi a ganhar dinheiro, só que não sabia aonde aplicar, junto com isso, aprendi a fechar boate, aprendi... Aprendi também jogar fora. Hoje pra poder me tirar um guaraná é meio difícil.”</p> <p>“É, foi assim, na verdade assim, eu passei a desacreditar, né, e junto com esse desacreditar, você passa a desacreditar nas pessoas, no mundo. E eu falei, só tem uma coisa, não fazer mais nada. Não fazer mais nada, né. Mas nunca teve também essas coisas, porque eu trabalhava, mesmo mendigo eu procurava trabalhar, não cheguei a ser um catador de papelão, qualquer coisa parecida, eu tô querendo dizer que todos catadores de papelão têm a obrigação... como eu também na época que eu criava, produzia, mais era mendigo. A ideia, a ideia é meio complexa, mais realmente é isso. E eu trabalhava, mas o que eu trabalhava era pra beber, então qualquer dinheiro que entrasse eu ia lá, bebia, bebia e acabava... e por uma questão de ser mendigo CHIQUE, não vô pedir, mas eu vô me desgracar fazendo isso comigo mesmo, né. É, obviamente eu ainda tive sorte, porque não tive reflexos com doenças, com série de coisas assim, e o período que eu passei foi o período de oito meses assim, oito meses na mendigagem, então eu acho ainda que é um período curto e deu tempo de acordar rapidinho. Porque, se houvesse um pedacinho mais do período, talvez essa volta seria até pior.”</p>	E11

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

O estudo de Pietrzak *et al* (2009) alerta com informações complementares sobre essa perturbação mental grave que pode gerar a ideação suicida. Enquanto eles estudavam a ideação suicida em veteranos de Operações Enduring Freedom e Iraque Freedom, registraram que cerca de 12,5% dos veteranos relataram o pensamento suicida. Eles parecem evidenciar que aqueles contempladores de suicídio foram mais propensos a reviverem o transtorno de estresse pós-traumático, depressão, abusos de álcool, maiores dificuldades psicossociais, estigma, resistência para o tratamento e menores atitudes de superação e menor apoio social.

Frente a estressores potencialmente patológicos para a saúde mental, Norris *et al.*, (2009) enfatizam a necessidade de se buscar compreender os padrões de sofrimento psíquico ao longo do tempo como um objetivo de criar um conjunto de trajetórias psicológicas que podem apresentar as possibilidades de intervenções para aumentar a resiliência e diminuir as reações mais adversas frente a grandes estressores.

Aspectos Econômicos

O aspecto econômico envolve pressão financeira causada pela falta de receita (BRIEF *et al.* 1995) e, no caso da descontinuidade do negócio, pode envolver dívidas pessoais incorridas para financiar o negócio fracassado. De acordo com Ferreira (2008) existem outros fatores, além do contexto econômico que influenciam a capacidade ou a competência dos indivíduos para administrar o próprio dinheiro. No momento em que o próprio dinheiro está intimamente relacionado à receita do negócio do empreendedor torna-se ainda mais complexa sua administração. A autora sugere que a identificação desses fatores parece contribuir para ampliar a compreensão do comportamento econômico do indivíduo diante do insucesso empresarial, são eles:

- Aceitação social – quando a dívida deixa de ser encarada como um problema grave e individual parece existir uma tendência desse endividamento aumentar;
- Socialização econômica – a forma como o assunto é tratado na família, desde a infância, parece afetar a tendência de aumentar o endividamento bem como a maneira de administrar o próprio dinheiro;
- Comparação social - quando o grupo de referência do indivíduo, profissional ou social, cujos padrões de consumo ele adota, apresentar gastos acima das condições do sujeito, poderá exercer pressão ou influência para que o indivíduo busque manter o padrão do grupo, o que contribui para seu maior endividamento;
- Estilo de administração financeira – aspectos culturais relacionados à alocação de recursos podem afetar a forma como o indivíduo lida com seu dinheiro;
- Comportamento de consumo – a relação entre necessidade e desejo é capaz de influenciar significativamente as decisões de alocação financeira do empreendedor;
- Horizonte temporal individual – refere-se à percepção do indivíduo em adiar possíveis gratificações em função de uma perspectiva futura;

- Atitudes frente ao endividamento – estas podem variar mais de acordo com idade e religião do que com gênero;
- *Lócus* de controle – evidencia a capacidade de o indivíduo atribuir e, em geral e de maneira inconsciente, responsabilidade, escolha e controle, a aspectos externos (governo, clima, falta de tempo, sócio, sabotagem,...) o que estimula um sentimento de impotência diante da situação.

Na visão de Porta (2005 *apud* FERREIRA, 2008) a satisfação de desejos por parte do indivíduo está intimamente relacionada à economia. A alocação de bens para essa satisfação está associada à relação entre prazer e satisfação de um lado, e valor econômico gerado por isso, de outro. Ferreira (2008) complementa afirmando que o prazer e desprazer, representam uma polaridade inerente ao ser humano, pois podem indicar caminhos rápidos e simples para a sobrevivência imediata. Evidencia-se que o insucesso empresarial, embora seja caracterizado como algo penoso ou desprazeroso, e seu oposto, o sucesso empresarial, são repletos de significados como o status, o poder econômico, o prazer de “vencer”, dentre vários outros aspectos que poderiam ser descritos aqui.

No entanto, a perda de crédito em função do insucesso empresarial parece ser uma das marcas estigmatizantes, conforme apresentado anteriormente, por ser originada de um fator culturalmente considerável como controlável, a administração de um empreendimento. A perda de crédito provoca reações que, muitas vezes, são inesperadas por parte do empreendedor que a vivencia, como a repulsividade do grupo social ou da sociedade em que ele convive. O aspecto econômico que o empreendedor sofre envolve pressão financeira causada pela falta de receita (BRIEF *et al.*, 1995), e, no caso de cessação de atividades empresariais pode envolver dívidas pessoais contraídas para financiar o fracasso do negócio que descontinuou. Abaixo são apresentados alguns trechos que evidenciam as colocações acima em relação ao aspecto econômico diante do fracasso, dentre os empreendedores entrevistados:

Quadro 37 – Categoria Aspectos Econômicos

Unidade de codificação	Entrevistado
<p>“Então a gente teve essa infelicidade do desligamento deles, né, tive que parar uma área da empresa, né, que eu não consegui profissionais pra colocar no local na área deles, fiquei só com a parte que eu conhecia, que era só a parte comercial, de vendas, né, peguei no vas representadas, na área de componentes eletrônicos, na área de placas e comecei a desenvolver, só que fiquei sozinho, né, descapitalizei um pouco, tentei pagar a saída deles, e sobrou muita despesa pra mim, de escritório, que eles saíram e tiveram que me... eu não aceitei, né, por orgulho, eu também não tava conseguindo pegar os serviços, porque comercial é uma coisa, e técnica é outra, e se você tem a técnica, você não sabe comercializar, então começô a gerar um problema e outro, né. Aí apertou bastante, eu já tava com uma despesa alta, né, eu tava sozinho, tinha poucos representantes comerciais também, fazia a área de componentes, outros faziam a área de placas, e eu sei que eu fui me apertando financeiramente, a coisa foi estreitando, aí tivemos essa infelicidade, né, e foi onde a empresa começou a entrar no vermelho, entrar no vermelho, aí não consegui pagar o aluguel, não conseguia pagar a despesa do carro, já não conseguia suprir as necessidades da minha família, e até que eu, infelizmente, finalmente, quebrei. Quebrei com dívida alta, é... levei muitos anos aí, pra poder, numa faixa aí de uns cinco, seis anos pra poder zerar o meu nome no mercado novamente mas, graças a Deus, depois desse período aí consegui restabelecer o nome, a credibilidade, o crédito tudo, mais foi difícil.”</p> <p>“Difícil aceitar. Então é a situação familiar, o que mais choca é a família naquela situação, você sem nenhuma moeda, e devendo muito no mercado, e meu último recurso que eu tinha, tinha R\$ 7.500 no cartão de crédito, eu gastei o último crédito no cartão fazendo uma compra, fiquei devendo pro banco nacional naquela época... fiquei devendo pro banco R\$ 7.500,00, tipo assim hoje, depois acabou tudo o recurso, pessoa falida privada, ação de despejo, que eu morava num apartamento aqui na Giovane Grum, ação de despejo na sua porta, sem comida...”</p>	E9
<p>“Bom, eu acho que todas têm assim, o mesmo, assim, o caminho pra quebrar, o precipício, né. Basicamente começa a faltar dinheiro, falta verba, né, daí se você já esteve num período bom da empresa, você começa a vender bens, começa a desfazer assim, o empresário ele é quase que um jogador compulsivo, sabe, é um negócio meio complicado. [...] Primeiro ele vai quebrar na vida pessoal dele, estora primeiro a empresa, depois estora cartão de crédito, conta pessoal, conta física e tal, e chega o caso, que você vende casa e você não tem onde morar depois.”</p>	E10
<p>“Ah, as minhas preocupações eram, tipo familiar, né?! É... Isso teve uma série de consequências, né?! É... Hoje, graças a Deus, não é mais permitido esposa ser sócia, né?! Que na época a minha esposa era sócia, e aí nós enfrentamos assim um período que ela tinha traumas, né, de o nome dela tá no Serasa, SPC, sei lá o quê... Aí primeiro cheque devolvido e tal, aquela porra toda, né?! E... e aquela história toda. Então isso é... Você ouvir que você criou problema porque você fez isso...”</p>	E12

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

O próximo capítulo apresenta as conclusões do presente estudo.

5 CONCLUSÃO

Ressalta-se que a coleta de dados proporcionou uma análise dos resultados em três momentos distintos: antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. Dessa forma, através da aplicação da EFD, foi possível identificar características comportamentais dos empreendedores entrevistados e os estilos de enfrentamento utilizados por eles nos três momentos mencionados. No momento em que se cruzam esses dados, pode-se descrever de que forma o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio, aconteceram e analisá-los com base no referencial teórico já apresentado, o que representa o objetivo geral deste estudo.

As entrevistas realizadas indicam, como se pode verificar no decorrer desta seção, que os empreendedores entrevistados, em sua grande maioria, passam por um processo que se inicia pelo choque ou pelo impacto do insucesso empresarial e a decorrente negação da realidade, e finaliza-se pela aprendizagem oriunda da vivência da situação de insucesso empresarial. Esse processo é composto por diferentes fases – choque, negação, revolta, súplica, depressão, reflexão, aceitação e aprendizagem – e naturalmente exige tempo de maturação para ser assimilado. No entanto, ressalta-se que, em função da singularidade de cada indivíduo, conforme mencionado anteriormente (LAZARUS e FOLKMAN, 1994), o desenvolvimento de um comportamento resiliente mais ou menos efetivo depende da forma como o empreendedor enfrenta a situação de adversidade. De acordo com Melilo e Ojeda (2005), esse desenvolvimento depende da qualidade de interação do indivíduo com os que o cercam, com a situação vivenciada e com as condições a seu redor.

Após o impacto provocado pelo insucesso empresarial, percebe-se que parece existir, antes da descontinuidade do negócio, certa dificuldade perceptiva ou de aceitação a respeito da situação, pois os entrevistados parecem acreditar que a responsabilidade pelo insucesso não é deles, o que se caracteriza pela negação da realidade. Abaixo, apresentam-se alguns relatos de empreendedores entrevistados que ilustram essa dificuldade:

“Eu peguei umas representadas muito boas, né, e a coisa tava indo bem, a empresa tava indo, e entrô um pouco de ciúmes, né, porque a participação societária não era igual, era diferenciado, alguém tinha um pouco mais nas ações, porque esse pessoal que entrô comigo tinha uma, ainda uma aquisição de poder estar fazendo mais contas, aí

começô a entrar o ciúme, começô a entrar uma receita um pouco maior, e eles que desenvolviam o trabalho porque eles que eram os engenheiros, os técnicos, os layoutistas, aí eles pediram pra se desligar da empresa, já no primeiro ano eles queriam fazer o trabalho e tirar, daí ficar só com a parte comercial.” (E9)

“Ah, a descontinuidade é quando o ponto de equilíbrio se desequilibra, né?! Você tem mais despesas do que as receitas, né?! E quando... Os próprios sócios são os maiores pesos dentro da empresa, são os que mais custam dentro da empresa, né, então é... Então só vim aprender depois que você como sócio, se você trabalha na empresa você tem que ter o salário de alguém que faria aquela função e, né, confunde-se... com... com... divisão de lucros, né?! Divisão de lucros deveria ser só, deveria ser feita depois, né?! Uma vez por ano lá, recebido os lucros, durante o ano você é empregado ou não, você não precisa tal, trabalhar, né?! Então o erro que eu acho que aí, grave foi tentar fazer respiração boca a boca, né?! Ou seja, você perceber que a empresa já não está mais, né, reagindo, mas aí é a questão do, do, do... de tentar evitar o fracasso, tentar evitar perante a sociedade, né?!” (E12)

“Isso infelizmente foi uma coisa muito rápida, foi muito rápida, porque eu tô citando pra você 88, é, que foi quando “Beltrano” morreu, em fevereiro de 88, e aí foi que começaram os problemas. E nessa época, [...] nessa época, ah, o, era muito os juros, a inflação, era brutal, mais aí começou a prefeitura, o estado pagava muito mal. A prefeitura pagava muito bem, a “Fulana” com o caso de Interlagos, que não pagaram nenhum tostão, não pagaram tudo aquilo... pagaram aquele de vinte milhões de dólares.” (E13)

Surge, então, a relutância em aceitar a realidade do fracasso e a revolta por acreditar que não é justo ou que ele não merece o que está acontecendo. Quando ele começa a perceber indícios do que está realmente acontecendo, ele busca uma solução divina, uma intervenção superior e, como isso não acontece, ele cai em depressão (KÜBLER-ROSS, 1985). O trecho abaixo evidencia esta fase:

Vivia de bairro, bairro, serralharia em bairro é mais um sobrevivente, é assim que eu me sentia. Então logo comecei a ficar, eu posso usar essa expressão sim, eu frequentei a bem igreja, fui bem a fundo, então eu posso usar, fiquei sensível. Eu fiquei sensível. Se chegasse um espírito pra mim e dissesse que a solução dos meus problemas tava em um passe, eu frequentava o espiritismo, se chegasse um católico dizendo que ser um praticante, eu virava católico praticante, eu não tinha referencial e logo me apeguei na igreja. Fui pra igreja acreditando piamente num milagre, e por que não dizer, o milagre aconteceu. Porque a fé, ela é, a fé como é que eu posso descrever a fé. A fé é aquela luz no fim do túnel que você não tá vendo e aí eu encontrei a fé. E comecei a me dedicar piamente a isso, e fui abandonando tudo que profissionalmente iria estar correndo atrás e comecei a me dedicar à igreja, e fui totalmente dado à igreja. De manhã oração, de tarde oração, de noite culto, de madrugada oração nos monte e assim fui indo, eu me dediquei à igreja, eu me dediquei

100% à igreja, ao ponto de virar até um dirigente de congregação.”
(E1)

Nesse momento, ele está totalmente fragilizado e receptivo à escuta, ele busca ou recebe ajuda que contribui para seu fortalecimento e promove uma reflexão sobre a realidade. Quando ele começa a se confrontar com a realidade de seu fracasso e sua responsabilidade no que está acontecendo, o processo de aprendizagem tem início, pois a aceitação de seus erros fortalece a sua capacidade de enfrentamento, gerando um comportamento resiliente mais efetivo, como pode ser visto nos relatos abaixo:

“Mas aí eu percebi que é... foi saudável e liberal. Liberou mais assim, com processos, com, com, com dano material muito pesado e esse dano material, em algumas investidas, eu precisei brigar com o advogado, duvidar do prazo que me davam, e... Porque as coisas foram acontecendo, as coisas foram acontecendo como uma engrenagem, e quando eu vi tudo isso, que eu rompi com todas essas questões e entrei numa nova fase da vida, onde isso precisava ter ficado lá atrás, é... Eu percebi que tudo que tava vindo depois, era uma engrenagem, isso foi, foi muito legal. É uma coisa que marca, porque eu, eu conversava inclusive era do, do... Eu vejo a vida como uma engrenagem que ela tá chegando pra se encaixar no todo, até o processo de aquisição deste apartamento, ele teve, ele teve um, uma, um processo muito engraçado.” (E6)

“O primeiro, primeiro pensamento que eu tive que, que lidar, com o qual eu tive que lidar, foi o de medo de fazer negócio, porque eu vi que você pode assim quebrar a cara em um ano, um ano e pouco, ah... Que é um negócio que tu precisa tá estruturado, tu precisa tá resistente, tem que ser um tanquinho de guerra, então eu, meu primeiro, primeiro pensamento que eu tive que, que, que domar, foi assim, eu preciso não ter medo de fazer e preciso saber como fazer, pra não ter o... Preciso me proteger desse medo sabendo como fazer e sabendo como, tem que dar certo...” (E7)

Nesse sentido, a partir da ideia dos cinco estágios de luto e perda de Kübler-Ross (1985) e as etapas da curva da mudança de Beer (2003), percebeu-se a possibilidade de sua aplicação na análise dos resultados desta pesquisa, adequando-a às particularidades do presente estudo. Essa adequação, feita pelo pesquisador, acrescentou mais dois estágios à concepção apresentada pelos autores: a reflexão que promove questionamentos sobre sua responsabilidade e alternativas para sua recuperação; e a aprendizagem resultante da aceitação do fracasso por parte do empreendedor, porém considerada como um processo contínuo estabelecido a partir do aprendizado adquirido pela descontinuidade do negócio, diferentemente de Beer (2003) que apresenta o aprendizado como final da curva da

mudança. A figura 7 apresenta o impacto do insucesso empresarial, o processo de resiliência e o comportamento resiliente diante da descontinuidade do negócio vivenciada pelos empreendedores entrevistados. Esse caminho, do choque à aprendizagem, caracteriza o movimento do processo da resiliência (GROTBERG, 2005), como apresentado anteriormente, e reflete o comportamento resiliente do empreendedor.

Figura 7 - Impacto do Insucesso, o Processo de Resiliência e o Comportamento Resiliente

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador, adaptado de Kübler-Ross (1985) e Beer (2003)

A partir do que foi exposto no decorrer deste trabalho, pode-se perceber que a resiliência é uma característica do ser humano ou uma capacidade humana universal (GROTBERG, 1997), o que não significa que todos os indivíduos apresentem a mesma capacidade de enfrentar situações adversas da mesma forma ou sequer possuam as mesmas condições de superá-las. A resiliência é uma condição interna do indivíduo, produzida por ele mesmo diante dessas situações, ou seja, ela surge de dentro pra fora (BARLACH, 2005). Isso fica evidente nos relatos dos entrevistados pela singularidade de suas posturas e pela diversidade de estilos de enfrentamento apresentadas diante do insucesso empresarial.

Nesse sentido, o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados diante do insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio, podem ser analisados com base nas características comportamentais dos entrevistados antes, durante e depois da descontinuidade do negócio. Essa análise descreve o objetivo geral do presente estudo. Destaca-se, assim, que há diferenças entre os comportamentos adotados pelos empreendedores entrevistados nos diferentes momentos pesquisados. Evidencia-se, também, que o levantamento de dados através do roteiro de entrevista (ANEXO 1) proporcionou condições para a obtenção de dados capazes de dar suporte a esta análise, pois as entrevistas foram conduzidas a partir de quatro blocos distintos: quanto à história de vida, quanto à trajetória profissional, quanto à descontinuidade do negócio e quanto ao processo da resiliência. A partir das entrevistas foi possível, então, analisar o comportamento e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados nos diferentes momentos mencionados.

Antes da descontinuidade do negócio, destaca-se que os resultados do presente trabalho demonstram que os estilos de enfrentamento do Nível Defensivo de Leve Distorção da Imagem e do Nível de Ação, utilizados pelos empreendedores entrevistados (desvalorização, idealização e onipotência; atuação, agressividade passiva, queixa com rejeição de ajuda e retraimento apático) são predominantes, principalmente antes da descontinuidade do negócio. A reflexão sobre isso parece evidenciar o motivo pelo qual esses estilos de enfrentamento tornam-se os pontos fracos no processo da resiliência, considerando-se os empreendedores entrevistados. Isso acontece em função de que esses estilos dificultam a percepção da realidade (KLEIN, 1963 *apud* FERREIRA, 2008), pois os indivíduos sentem-se com capacidades especiais, detentores de poderes capazes de solucionar qualquer problema, como agir sem a devida reflexão, solicitar ajuda negando sugestões como forma de agressividade ou, então, procurar isolamento para lidar com os seus problemas. Essas características comportamentais dificultam a capacidade reflexiva (LAZARUS e FOLKMAN, 1994) do empreendedor entrevistado para perceber a realidade, suas limitações e possíveis alternativas para evitar a descontinuidade do negócio. Isso traz como consequência uma tendência a interpretar os fatos da realidade com uma série de ressalvas do tipo, “isto acontece frequentemente, mas comigo será diferente, pois tenho uma capacidade especial”. Este vício interpretativo parece dificultar a possibilidade do estilo de enfrentamento de alto nível adaptativo “antecipação”, por exemplo, de ser

utilizado a contento. Ocorre uma série de racionalizações, no entanto, elas não representam reais antecipações.

Para complementar o entendimento de como estes estilos de enfrentamento podem prejudicar a resiliência do indivíduo, ressalta-se que eles tentam defender a existência fantasiosa de uma sensação de invulnerabilidade (BION, 1961-1967 *apud* FERREIRA, 2008). Isto ocorre porque estes estilos têm como principal finalidade negar as limitações dos indivíduos que o utilizam, reforçando por meio de uma distorção embasada na negação dos fatos quando a realidade é interpretada, o que fica evidenciado nos relatos dos entrevistados apresentados na seção anterior. Dentre estes, os estilos de enfrentamento “atuação” e “onipotência” são as principais características comportamentais apresentadas pelos empreendedores entrevistados, antes da descontinuidade do negócio. A “atuação” é um estilo de enfrentamento que se caracteriza pelo não pensar muito, falta de planejamento, e a “onipotência” influencia o indivíduo a atribuir valor desproporcional às características especiais realizadas por ele, ignorando as suas reais limitações.

Dessa forma, pode-se verificar que, antes da descontinuidade do negócio, as características comportamentais dos empreendedores entrevistados, baseadas nos estilos de enfrentamento utilizados por eles no referido momento de pesquisa, foram oriundas dos níveis de defesa de ação e de leve distorção de imagem. Isso significa dizer que o comportamento dos empreendedores entrevistados, antes da descontinuidade do negócio, parece ter sido mais influenciado pela atuação, onipotência, projeção e racionalização. Ou seja, eles agiram sem pensar e sem planejar, acreditavam que poderiam transpor qualquer obstáculo e na sua arrogância se achavam melhores que os outros (DOTLICH, 2004; DOTLICH e CAIRO, 2003; FINSKELSTEIN, 2004, 2007); atribuíam a outros sua responsabilidade pela situação vivenciada e criavam uma série de lógicas, supostamente racionais para eles, porém, irreais, para explicar a situação problemática e suas razões; e, finalmente, apresentaram pouca predisposição em compartilhar com outros seus problemas ou buscar ajuda diante do insucesso empresarial. A existência frequente do estilo de enfrentamento afiliação nessa etapa evidencia a presença de aliança e apoio externo, porém muito pouco utilizado pelos entrevistados em virtude da não percepção de sua necessidade.

Constata-se, assim, que o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados podem ser caracterizados, antes da descontinuidade do

negócio, como grau de resiliência V e II, pois fazem uso de estilos de enfrentamento que dificultam a percepção da realidade e se consideram como donos da verdade e detentores de poderes especiais capazes de resolver qualquer situação. Essas colocações acima podem ser verificadas pelos relatos dos entrevistados apresentados no capítulo anterior, a partir da análise das categorias *a priori* e *não a priori*. Ressalta-se também que o quadro protocolo de entrevistas traz evidências que comprovam as características comportamentais descritas acima.

Contudo, também se percebe como relevante destacar que a presença de estilos de enfrentamento do nível defensivo de leve distorção de imagem, principalmente a onipotência, possui um aspecto estimulador ao comportamento empreendedor, no caso da autoconfiança, e ao comportamento resiliente, no caso da autoestima. Apesar de ser evidenciado como fator de risco, também pode ser responsável pela crença da viabilidade do futuro negócio. Comparando com a *Ilíada* de Homero, é a força, mas ao mesmo tempo, o tendão do Aquiles do empreendedor.

Com relação ao período durante a descontinuidade do negócio, percebe-se claramente uma mudança comportamental significativa. Isso se verifica em função de se constatar que os níveis de defesa que suportaram o comportamento dos empreendedores entrevistados antes da descontinuidade do negócio, Nível de Ação e Nível de Leve Distorção da Imagem, migram para o Nível de Desregulação Defensiva. Esse nível é composto dos estilos de enfrentamento (distorção psicótica, negação psicótica e projeção delirante) que representam o menor grau de resiliência. Os estilos de enfrentamento deste nível de defesa caracterizam-se pela perda da capacidade de perceber o mundo ao redor, pela recusa em reconhecer algum aspecto doloroso da realidade externa e pela atribuição a outras pessoas, de maneira falsa e delirante, de seus próprios sentimentos, o que caracteriza a identificação projetiva (DSM-IV-TR), o estilo de enfrentamento mais utilizado durante a descontinuidade do negócio, entre os empreendedores entrevistados.

Constata-se o surgimento de perturbação emocional grave durante a descontinuidade do negócio, momento em que o empreendedor entrevistado parece encontrar-se em uma situação de alta fragilização e de intensa nebulosidade, sente-se perdido e não sabe o que fazer. Esse momento caracteriza-se pela depressão (KÜBLER-ROSS, 1985; HAMILTON *et al.*, 1993) em decorrência das repercussões do insucesso empresarial.

Percebe-se, a partir dos resultados da aplicação da EFD e dos relatos dos entrevistados, que este momento é carregado de fortes emoções que podem provocar comportamentos destrutivos e psicóticos, como a ideação suicida (BION, 1961-1967 *apud* FERREIRA, 2008; PIETRZAK *et al.*, 2009; CONNOR e DAVIDSON, 2003). Outros estilos considerados relevantes neste momento são a identificação projetiva, a atuação e a afiliação. O primeiro caracteriza a transferência inconsciente, portanto automatizada e não questionada, por parte do empreendedor entrevistado, de sentimentos e responsabilidades sobre a situação vivenciada, porém, erroneamente. O segundo parece evidenciar que o empreendedor entrevistado busca desesperadamente alternativas para superar a situação de insucesso empresarial, o que o leva a aceitar sugestões descabidas, pois não tem condições de pensar racionalmente neste momento. O terceiro, afiliação, descreve o aceite dessa busca por solução ou por ajuda por meio da predisposição em compartilhar seus problemas e ouvir a opinião de outras pessoas.

Percebe-se também que, durante a descontinuidade do negócio, a onipotência praticamente deixa de existir, conforme resultados apresentados no capítulo 4.2, pois os entrevistados encontram-se em um momento em que a autoestima (OJEDA, 1997) e a autoconfiança são questionadas, podendo gerar sentimentos de culpa, vergonha, desorientação da identidade e percepção de estigma. (WILLIANS, 1987).

Constata-se, assim, que o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados podem ser caracterizados, durante a descontinuidade do negócio, como grau de resiliência I e II, sendo o grau I o de maior utilização e proeminência. Isso pode ser verificado pelo uso de estilos de enfrentamento que, além de dificultar a percepção da realidade, evidenciam uma percepção delirante em relação a ela, estimulando o surgimento de comportamentos psicóticos, como a ideação suicida, que podem colocar em risco inclusive a integridade física dos entrevistados e daqueles em sua volta. Ressalta-se, também, que o quadro protocolo de entrevistas traz evidências que comprovam as características comportamentais descritas acima.

E, relativamente ao momento depois da descontinuidade do negócio, percebe-se novamente uma mudança comportamental, diferente daquela evidenciada durante a descontinuidade do negócio. O comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados, depois da descontinuidade do negócio, caracterizam-se pela

utilização de estilos do Alto Nível Adaptativo. Esse nível defensivo é composto por estilos (afiliação, altruísmo, antecipação, autoafirmação, auto-observação, humor, sublimação e supressão) que estimulam a capacidade adaptativa do indivíduo e contribuem para a sustentação de um comportamento resiliente mais efetivo, representando o maior grau de resiliência.

Os estilos de enfrentamento desse nível de defesa caracterizam-se pela capacidade e predisposição em buscar e aceitar ajuda, compartilhar problemas, satisfazer necessidades alheias, antecipar reações, expressar sentimentos sem manipulação, refletir sobre a conduta, canalizar sentimentos pouco adaptativos, brincar com sua própria condição e evitar deliberadamente pensamentos perturbadores (DSM-IV-TR).

Considerando-se os resultados da EFD, percebe-se que os estilos mais usados entre os empreendedores entrevistados foram “auto-observação” e “humor”. No entanto, os estilos “antecipação” e “auto-observação” foram os mais proeminentes. Isso parece evidenciar que os empreendedores entrevistados tornaram-se mais críticos consigo mesmos e com a situação que vivenciaram, pois parecem estar mais predispostos à autorreflexão, apresentam maiores condições de analisar o contexto com humor, principalmente no que se refere à sua postura diante da situação e mais capazes de antecipar reações emocionais sem a intenção de manipulação (DSM-IV-TR).

A afiliação merece destaque depois da descontinuidade do negócio, pois reforça a utilização do nível defensivo Alto Nível Adaptativo característico desse momento, dentre os entrevistados. Esse estilo suscita, aparentemente, a predisposição dos entrevistados em compartilhar seus problemas e o aceite de buscar ajuda de outros para a solução dos mesmos, o que parece denotar uma possível queda da onipotência caracterizada antes da descontinuidade do negócio.

No entanto, surge nesse momento, depois da descontinuidade do negócio, uma questão curiosa que diz respeito à onipotência e evidencia a necessidade de aprofundamento com outros estudos sobre essa questão. Pode-se perceber que, antes da descontinuidade do negócio, a onipotência foi um estilo evidenciado por 12 dos 13 entrevistados; durante a descontinuidade do negócio, ela praticamente não apareceu; e, depois da descontinuidade do negócio, a onipotência torna a ser evidenciada em 8 dos empreendedores entrevistados.

Essa “curiosidade” pode suscitar algumas possíveis inferências e, por isso, a necessidade de maior investigação, como por exemplo: os empreendedores entrevistados tornaram-se mais autoconfiantes depois da experiência do insucesso, a onipotência é uma característica que aparenta ser inerente aos empreendedores entrevistados quando a situação for considerada por ele como controlável.

Constata-se, contudo, que o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados podem ser caracterizados, depois da descontinuidade do negócio, como grau de resiliência VII. Isso pode ser verificado pelo uso de estilos de enfrentamento que estimulam o surgimento de comportamentos capazes de proporcionar reflexão sobre a realidade e sobre si mesmo, de maneira consciente, transformando algo considerado ruim anteriormente em alguma coisa que possa ser útil para si e para outros. Ressalta-se, também, que o quadro protocolo de entrevistas traz evidências que comprovam as características comportamentais descritas acima.

Verifica-se que o objetivo geral do presente estudo foi alcançado, visto ter sido possível, através dos dados coletados, dos instrumentos aplicados e das análises feitas no decorrer deste estudo, analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. E conclui-se que os empreendedores entrevistados lidam, de maneiras diferentes, com o insucesso empresarial, considerando-se seu comportamento resiliente e seus estilos de enfrentamento antes, durante e depois desse fenômeno.

Pôde ser verificado de que forma os empreendedores entrevistados lidam com os diferentes aspectos do insucesso da descontinuidade do negócio (riscos, estressores, estilos de enfrentamento, *coping* e o resultado final dessa experiência), conforme apresentado nos parágrafos acima. No que se refere ao processo da resiliência, evidencia-se que, antes da descontinuidade do negócio, os graus de resiliência constatados foram II e V; durante a descontinuidade do negócio, o grau de resiliência identificado foi I (próximo à ruptura em alguns casos) e, depois da descontinuidade do negócio, grau VII. Isso evidencia, aparentemente, um processo de desenvolvimento que reforça o comportamento resiliente dos empreendedores entrevistados, caracterizando um processo de aprendizagem diante do fracasso.

Os estilos de enfrentamento utilizados pelos empreendedores entrevistados variam com o momento evidenciado – antes, durante e depois da descontinuidade do negócio – e com as características do empreendedor, conforme descrito anteriormente. Contudo, fica evidente que o apoio familiar principalmente, o suporte de amigos, colegas ou outros profissionais são usados de forma significativa pelos empreendedores participantes da pesquisa, como foi apresentado nos capítulos 4.3 e 4.4, o que influencia de maneira positiva no processo de resiliência dos entrevistados. O medo, a vergonha, o estigma do fracasso e o contexto social a que pertencem afetam, diferentemente para cada indivíduo, a forma como os empreendedores em questão lidam com a situação do fracasso, o que pode ser verificado nos relatos e nos dados apresentados no protocolo de entrevistas. Resgata-se aqui, no intuito de evidenciar essa influência, o fato de E14 e E15, no dia anterior à realização da entrevista, cancelarem suas participações na presente pesquisa, alegando ainda não terem condições de falar sobre os seus respectivos fracassos. Isso parece demonstrar uma sensação de desconforto e sustentar a caracterização do insucesso empresarial como um estigma na vida desses empreendedores, conforme mencionado anteriormente no capítulo 4.5.

De acordo com Yunes e Szymanski (2001), a singularidade do ser humano e, conseqüentemente, do seu comportamento diante de situações adversas evidencia naturalmente reações distintas umas das outras. Para Lazarus e Folkman (1994), essas diferenças são evidentes, mesmo quando um grupo de pessoas é submetido às mesmas condições, visto que o grau e o tipo de reação estão relacionados a vários aspectos particulares do indivíduo, como suas crenças, valores e experiências.

Sem dúvida o insucesso empresarial afeta as vidas das pessoas envolvidas no negócio dos empreendedores entrevistados, no entanto, isso acontece de maneira distinta. Isso pode ser evidenciado com a constatação de que alguns dos entrevistados tiveram ideação suicida, como foi o caso de E1, E2, E6, E9 e E11. Outros mantiveram seus níveis defensivos de forma semelhante nos três momentos pesquisados, como foi o caso de E3 e E4. Ainda outros apresentaram oscilações comportamentais nos três momentos de pesquisa, como no caso de E5, E7, E10, E12, E13. Alguns dos empreendedores entrevistados apresentaram comportamentos semelhantes antes e durante a descontinuidade do negócio, porém, depois explicitam estilos de enfrentamento distintos dos momentos anteriores, como no caso de E8.

Percebe-se, também, que existem algumas variáveis que podem ser identificadas como facilitadoras no processo de superação da situação de insucesso empresarial, com base nos empreendedores entrevistados. Evidenciam-se algumas delas: ter apoio externo (família ou laços sociais), reconhecer suas falhas, vontade de se reerguer, crer em si mesmo, ter força interior e autoestima, aprender com os erros, definir metas, acreditar em algo superior, perseverar, trabalhar o medo, perceber o momento da descontinuidade como uma oportunidade. Esses aspectos podem ser constatados no protocolo de entrevistas e nos relatos extraídos das entrevistas e apresentados nos capítulos 4.3 e 4.4.

Com relação ao primeiro objetivo específico definido para esta pesquisa - identificar, a partir da perspectiva do empreendedor, as variáveis que explicam situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio – foram identificadas, na perspectiva do entrevistado (protocolo de entrevistas): orgulho, arrogância, irresponsabilidade, dono da verdade, soberba, falta de visão, inexperiência, desentendimento com o sócio, falta de conhecimento técnico e decisões técnicas erradas, falta de dinheiro, falta de conhecimento de mercado, momento econômico do país, emoção excessiva na condução do negócio, conflitos conjugais, condições psicológicas, perda de foco, governo e impostos, tomada de decisão sem pensar, falta de estrutura do negócio, imaturidade, confiança nas pessoas erradas, desmotivação e negligência, deslumbre, excesso de confiança e não perceber a hora de parar de injetar dinheiro no negócio.

Com relação ao segundo objetivo específico definido para este trabalho - verificar a existência, ou não, de comportamentos resilientes e de estilos de enfrentamento semelhantes entre os empreendedores que enfrentaram positivamente uma situação de insucesso empresarial -, acredita-se que a análise apresentada anteriormente sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento dos empreendedores entrevistados, nos diferentes momentos da pesquisa, antes, durante e depois da descontinuidade do negócio, dá o respaldo necessário para a consecução deste objetivo. Assim como para o terceiro objetivo específico proposto - identificar as características comportamentais dos empreendedores que mais positivamente contribuíram em uma situação de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio; e para o quarto objetivo específico – verificar, por meio da utilização da Escala de Funcionamento Defensivo, a resiliência e os estilos de enfrentamento em três momentos distintos do empreendedor: antes, durante e depois da desocntinuidade do negócio.

O próximo capítulo – Considerações Finais – evidencia as limitações, as contribuições e as sugestões para futuros estudos a partir da presente pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se que os resultados encontrados no presente estudo devem ser interpretados exclusivamente em relação aos empreendedores entrevistados. Não é possível qualquer tipo de generalização, pois cada situação analisada está intimamente relacionada às características e à singularidade de cada indivíduo, como o próprio estudo mostra em diferentes momentos. O fato de ter sido encontrado um alto nível de resiliência após a descontinuidade do negócio pode ser decorrente da composição da amostra através do aceite espontâneo por parte dos entrevistados. Assim, aqueles que tiveram melhores resultados após a descontinuidade de negócios, podem ter tido mais facilidade de aceitar o convite para participar. Parece ser importante dar ênfase a esse aspecto, pois o impacto da adversidade – descontinuidade do negócio – conforme demonstrado é significativo, e os resultados deste estudo aparentam facilidade de reorganização, já que a maioria dos entrevistados parece ter melhorado o grau resiliente. Futuros estudos com amostra de empreendedores que não conseguiram superar a adversidade do fracasso poderão apresentar resultados distintos dos apresentados neste estudo.

Outro aspecto que merece ser destacado é a questão do tempo ou prazo de maturação desde o começo da adversidade até o aparecimento de sinais de que o comportamento resiliente recuperou ou ampliou a resiliência. Assim, os mesmos entrevistados poderiam, se tivessem sido investigados em outro momento, demonstrar um comportamento resiliente diferente do registrado. Parece ser fundamental esta clarificação, pois a ideia relacionada à resiliência parte do entendimento de que existe certa constância psíquica. E o que o comportamento resiliente demonstra é a presença de um movimento que pode, inclusive, alterar a constância psíquica – o que parece ser o caso da maioria dos entrevistados.

Evidenciam-se, como contribuições do presente estudo, a identificação da ideação suicida entre os empreendedores entrevistados, como um aspecto de certa forma revelador e preocupante, pois poucos estudos apresentam este aspecto na literatura sobre temas focados em negócios. O apoio externo recebido da família, de amigos ou colegas de trabalho, revelou-se como sendo um dos suportes mais significativos, dentre os empreendedores entrevistados, para a superação da adversidade do fracasso empresarial.

O entrevistador recebeu o *feedback* espontâneo de cinco entrevistados sobre a importância de terem participado desta pesquisa, considerando-se lisonjeados com o convite. Isso parece indiciar um terreno fértil para novos estudos sobre o tema, porém tortuoso, pois dois dos entrevistados que haviam confirmado sua participação no presente estudo desistiram na véspera da realização da entrevista, alegando que não estarem se sentindo confortáveis em falar sobre o assunto.

A criação e utilização do protocolo de entrevistas parece ser outra contribuição do presente estudo, visto não terem sido encontradas, nos trabalhos pesquisados, evidências de seu uso para mapear e proporcionar uma visão geral de pesquisa. A utilização da Escala de Funcionamento Defensivo caracteriza-se como uma inovação em trabalhos sobre a gestão de negócios e sustenta o caráter inédito do presente estudo. Além disso, um levantamento como o que foi feito, caracterizando o comportamento do empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial, é outro aspecto inovador e inédito nos estudos de administração.

Sugere-se, para futuros estudos sobre o tema, além da inclusão de empreendedores que não conseguiram superar a adversidade do insucesso empresarial na amostra, conforme mencionado anteriormente, a replicação da presente pesquisa em outros estados brasileiros objetivando identificar se existe um padrão comportamental, em nível nacional, diante do fracasso. Essa ampliação proporcionaria maior densidade ao enfoque utilizado neste estudo. O pesquisador já está em tratativas com empreendedores do Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Bahia, no intuito de efetivar essa ideia.

Outra sugestão que aparenta ser viável é a criação e aplicação da EFD em nível organizacional, utilizando-se para isso o instrumento desenvolvido pelo próprio pesquisador a partir da EFD criada pela APA e apresentada no DSM-IV-TR. Apresenta-se uma proposta (ANEXO 4) dessa ideia, envolvendo a angústia organizacional e a relação da resiliência com a organização.

A inserção dos tipos psicológicos de Jung para verificar se os empreendedores apresentam mudanças em relação a esses tipos antes, durante e depois do insucesso empresarial, parece ser outra possível perspectiva de análise para futuros trabalhos. Salienta-se, também, a possibilidade de relacionar-se essa tipologia com o foco da

identidade profissional, ou a perda dela, visto que os relatos dos empreendedores entrevistados descrevem, em certos momentos, uma nebulosidade sobre a identidade social virtual, identidade real e suas carreiras, diante do insucesso empresarial.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, G; WALKER, V; LEVY, J. (1982). *Social distance from the stigmatized: a test of two theories*. Soc Sci Med 1982;16: 1319-27.

ALMEIDA, J. M. (2007). *Estilos de comunicação- Communicating Styles Technology (CST): Uma Avaliação dos Estilos Pessoais - Introdução Conceitual*. Material de aula da disciplina Tópicos Avançados em Gestão de Pessoas do MBA em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (FIA/SP).

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. (2005). *Discovery and Creation: Implications for practice and policy*. Paper presented at the 2005 Enterprise and Innovation Research Conference, Waikato Stadium.

ALVES, A. J. (1991). *O planejamento de pesquisas qualitativas em educação*. Caderno de Pesquisa (77): 53-61, maio.

ANDREWS, K. R. (2003). *O conceito de estratégia empresarial*. In: MINTZERG, M.; QUINN, J. B. (2003). *O processo da estratégia*. São Paulo: Prentice Hall.

American Psychiatric Association (2002). *Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais*. (2ª ed., 754-9). Porto Alegre: Artmed.

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARLACH, L. (2005). *O que é resiliência Humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. (2008). *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*. Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology - Vol. 42, Num. 1 pp. 000-000

BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. (2008). *Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica*. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, p. 975 – 993, out./dez. Curitiba.

- BEER, M. (2003). *Gerenciando mudança e transição*. Rio de Janeiro: Record.
- BERGAMINI, C. W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. (3^a. ed.) Atlas: São Paulo.
- BERGER, K. (2005). *The developing person: Through the life span* (6th ed.). New York: Worth Publishers.
- BERNARD, B. (1999). *Applications of resilience: possibilities and promise*. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (eds). *Resilience and development: positive life adaptations*. New York, Plenum Publishers (1999), p. 269-277.
- BLOCK J.; KREMEN, A. M. (1996). *IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349–361.
- BONANNO, G. (2004). *Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?* *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- BOUTEYRE, E.; LOPEZ, N. (2005). *Retiring: a test of resilient capacities*. *Psychol Neuropsychiatr Vieil*. Mar;3(1):43-51.
- BRENNER, S.; BARTEL, R. (1983). *The psychological impact of unemployment: A structural analysis of cross-sectional data*. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 129-136.
- BRIEF, A.; KONOVSKY, M.; GOODWIN, R.; LINK, K. (1995). *Inferring the meaning of work from the effects of unemployment*. *Journal of Applied Social Psychology* 25: 693-711.
- BRUNO A. V.; LEIDECKER, J. K.; HARDER, J. W. (1986). *Patterns of failure among Silicon Valley high technology firms*. In: HORNADAY, J.; TARPLEY, F.; TIMMONS, J; VESPER, K.. Wellesley, Mass: *Frontiers of entrepreneurial research*. Babson Center for Entrepreneurial Research, 677-694.
- BRUNO A. V.; LEIDECKER, J. K. (1987). *A comparative study of new venture failure: 1960 vs 1980*. In: HORNADAY, J.; TARPLEY, F.; TIMMONS, J; VESPER, K.. Wellesley,

Mass: *Frontiers of entrepreneurial research*. Babson Center for Entrepreneurial Research, 375-388.

BRUNO A. V.; MCQUARRIE, E. F.; TORGRIMSON, C. G. (1992). *The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival*. Journal of Business Venturing 7: 291-302.

CALTABIANO, M.; CALTABIANO, N. (2006). *Resilience and Health Outcomes in the Elderly*. Paper presented at the 39th Annual Conference of the Australian Association of Gerontology, Sydney, NSW.

CANCELLIER, E. L. P. L. (2001). *A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense*. ENANPAD.

CASADO, T. (2002). *O comportamento das pessoas na organização*. In: As pessoas na organização. Editora Gente, 6ª edição, p. 235-246. São Paulo.

CASADO, T. (1998). *Tipos Psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações*. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo.

CHAN, I. W. S.; LAI, J. C. L.; WONG, K. W. N. (2006). *Resilience is associated with better recovery in Chinese people diagnosed with coronary heart disease*. Psychology and Health, 21(3), 335–349.

CHANDLER, A. D. (1977). *The visible hand*. Cambridge. Mass: The Belknap Press of Harvard University Press.

CHARNEY, D. S. (2004). *Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: Implications for successful adaptation to extreme stress*. American Journal of Psychiatry, 161, 195–216.

CICCHETTI, D.; ABER, J. L. (1986). *Early precursors to later depression: an organization perspective*. In: LIPSITT, L.; ROVEE-COLLIER, C. (Eds.), *Advances in infancy* (vol.4, pp. 81-137). Norwood, NJ: Ablex.

CICCHETTI, D.; LYNCH, M. (1993). *Toward an ecological/transactional model of community violence and child maltreatment*. Consequences of children's development. *Psychiatry*, 56, 96-118.

CICHOCKI, L. (2008). *Changes in defense mechanisms resulting from a day treatment center therapy in persons suffering from psychotic disorders*. *Psychiatr Pol.*, Jan-Feb; 42(1):47-57.

COBB, S.; KASL, S. V. (1977). *Termination: the consequences of job loss* (No. 76-1261) Washington DC: National Institute for Occupational Safety and Health Administration.

COHEN, F. (1987). *Measurement of coping*. In: KASL, S.V. & COOPER, C.L. (Eds.). *Research methods in stress and health psychology* (pp. 283-305). New York: John Wiley & Sons.

CONNER, D. R. (1995). *Managing at the speed of change*. Villard Books, USA.

CONNER, D. R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro: Livraria e Editora Infobook S.A.

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

CONNOR, K.; ZHANG, W. (2006). *Resilience: Determinants, measurement, and treatment response*. *CNS Spectrums*, 11(10), 5-12.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.

COUTU, D. L. (2002). *How resilience works*. *Harward Business Review*, May, 46-55.

COUTU, D. L. (2004). *Losing it*. *Harward Business Review*, April, 37-42.

COX, A. (1994). *O perfil do realizador: 100 perguntas e respostas para aguçar seus instintos de executivo de executivo empreendedor*. Rio de Janeiro: Ediouro.

DENOLLET, J. (2005). *DS14: Standard assessment of negative affectivity, social inhibition, and Type D personality*. *Psychosomatic Medicine*, 67, 89–97.

DORNELAS, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo – transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

DOTLICH, D. L. (2004). *Os 11 comportamentos que tiram os executivos dos trilhos*. In: VOGL, A. J. *Anatomia do fracasso*. HSMManagement, Vol. 1, n. 42, p. 142 – 149, entrevista.

DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. (2003). *Por que os executivos falham?* Rio de Janeiro: Elsevier.

DRUCKER, P. F. (1998). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. 5. ed. Pioneira, São Paulo.

DRUCKER, P. F. (2001). *O homem, a administração e a sociedade*. Nobel, São Paulo.

DRUCKER, P. F. (2004). *O que torna um executivo eficaz*. Harvard Business Review Brasil, Junho.

DUNPHY, S. M. (1996). *The Entrepreneurial Grid*. *Journal of Business and Entrepreneurship*; Oct 1996; 8; 2; p. 69.

DZIEGIELEWSKI, S.; HEYMANN, C.; GREEN, C.; GICHIA J. (2002). *Midlife changes: Utilizing a social work perspective*. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 6(4), 65-86.

EISENHARDT, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review* 14(4): 532.

ELDER, G. H.; CONGER, R. D. (2000). *Conceptual considerations on resilience*. Chicago, The University of Chicago Press, The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Mental Health and Development.

ERIKSON, E. (1959). *Identity and the life cycle*. *Psychological Issues*, vol 1, #1. Adaptado por Dr. C. George Boeree (1997, 2006). Baseado em F. Ruch, *Psicologia*, 12^o. ano: E. S.

Nunes, publicado na página http://psychology.about.com/library/bl/blblio_erikson.html
Acessado em março/2009.

FADIMAN J.; FRAGER R. (1980). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra.

FERREIRA, V. R. M. (2008). *Psicologia econômica*. Rio de Janeiro: Elsevier.

FILION, L. J. (1993). *Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor*. Revista de Administração, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. São Paulo.

FILION, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho. São Paulo.

FINKELSTEIN, S. (2004). *Os sete hábitos dos executivos “espetacularmente malsucedidos”*. In: VOGL, A. J. *Anatomia do fracasso*. HSMManagement, Vol. 1, n. 42, p. 142 – 149, entrevista.

FINKELSTEIN, S. (2007). *Por que executivos inteligentes falham*. São Paulo: Makron Books.

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

FLECK, D. (2009). *Archetypes of Organizational Success and Failure*. Brazilian Administration Review (BAR), v. 6, n. 2, art. 1, p. 78-100, April/June. Curitiba.

FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. (1980). *An analysis of coping in a middle-aged community sample*. Journal of Health and Social Behavior, 25, 229-244.

FOLKMAN, S.; TEDLIE, J.; MOSKOWITZ, J. T. (2004). *Coping: pitfalls and promise*. Annual Review of Psychology 55, 745-774.

FREITAS, M. E. (2000). *A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise*. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E.. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000, p. 41-73

FRIBORG, O.; HJEMDAL, O.; ROSENVINGE, J.; MARTINUSSEN, M. (2006). *A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment?* International Journal of Methods in Psychiatric Research, 12(2), 65-76.

GABBARD, G. (1999). *Psicanálise*. In: KAPLAN, H; SADOCK, B.. *Tratado de psiquiatria*. 6ª edição, p 496-499. Porto Alegre: ARTES MÉDICAS.

GARCIA, I.; MAIA, M. (2004). *Resiliência e o pensamento Winnicotiano*. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos> Acessado em Nov/2009.

GARMEZY, N. (1985). *Stress resilient children: The search for protective factors*. In: STEVENSON, J. E. (Ed.). *Recent research in developmental psychopathology* (pp. 213-233). Oxford: Pergamon Press.

GARY, L. (2004). *Como evitar que sua empresa se transforme em zumbi*. HSMManagement Update 11, Mar./Abr.

GEM (2008). *Empreendedorismo no Brasil*. Global Entrepreneurship Monitor, publicada em Curitiba, 2009.

GLASSER B.; STRAUSS A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. (2006). *A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica*. In: GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

GODOY, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63.

GOFFMAN, E. (1963). *Stigma*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

GOMES, F. G.; CEITLIN, L. H.; HAUCK, S.; TERRA, L. (2008). *A relação entre os mecanismos de defesa e a qualidade da aliança terapêutica em psicoterapia de orientação analítica*. 110 – Revista de Psiquiatria RS; 30(2)

GOSS, D. (2007). *Reconsidering Schumpeterian opportunities: the contribution of interaction ritual chain theory*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 13, n. 1, p. 3-18.

GREEFF, A. P.; JOUBERT, A. M. (2007). *Spirituality and resilience in families in which a parent has died*. Psychol Rep.; Jun;100(3 Pt 1):897-900.

GROTBERG, E. H. (1997). *La resiliencia em acción*. Trabajo presentado em el Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia em Proyectos Sociales. Universidad Nacional de Lanús, Fundación Bernard van Leer.

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

GRUNSPUN, H. (2005). *Violência e resiliência: a criança resiliente na adversidade*. Disponível em: <http://www.portalmédico.org.br/revista/bio10v1/seccao4.htm> Acessado em Novembro/2009

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. (2001). *Are you sure you have a strategy?* The Academy of Management Executive. Briarcliff Manor. Vol 15, n. 4, p. 48.

HAMEL, G.; VÄLICANGAS, L. (2003). *The quest for resilience*. Harvard Business Review, September, p. 53-63.

HAMILTON, J. L.; HOFFMAN, W. S.; BROMAN, C. L.; RAUMA, D. (1993). *Unemployment, distress, and coping: A panel study of autoworkers*. Journal of Personality and Social Psychology, 65(2), 234-247.

HAMPTON, D. R. (1991). *O trabalho do administrador*. In: Administração contemporânea, p. 10 - 37. Makron Books, São Paulo.

HARDY, S.; CONCATO, J.; GILL, T. (2004). *Resilience of community-dwelling older persons*. Journal of American Geriatrics Society, 52, 257-262.

HISRICH, R. D. (1986). *Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area*. In: Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital. Lexington Books, Lexington, MA.

HISRICH, R. D.; BRUSH, C. G. (1985). *The woman entrepreneur: starting, financing, and managing a successful new business*. Lexington Books, p. 18. Lexington, MA.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Editora Bookman, Porto Alegre.

HODGES, B. P. (2001). *Corporate boards: new strategies for adding value at the top*. The Academy of Management Executive. Briarcliff Manor. Vol, 15, n. 4, p. 142.

HOLSTI, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. REading, Mass.: Addison Wesley.

HUSSEY, J.; HUSSEY, R. (1997). *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London: MacMillan.

HYPHANTIS, T.; ALMYROUDI, A.; PAIKA, V.; GOULIA, P.; ARVANITAKIS, K. (2009). Narcissistic rage: The Achilles' heel of the patient with chronic physical illness. *Patient Preference and Adherence* 2009;3 239–250

JOB, F. P. P. (2003). *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.

JOHNSTONE, B.; YOON, D. P. (2009). *Relationships between the Brief Multidimensional Measure of Religiousness/Spirituality and health outcomes for a heterogeneous rehabilitation population*. *Rehabil Psychol*. Nov; 54(4):422-31.

JUNG, C. G. (1967). *Tipos psicológicos*. Zahar Editores, Rio de Janeiro.

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

KAIL, R.; CAVANAUGH, J. (2004). *Human development: A life-span view* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth, Thomson Learning.

KAPLAN, H. (1999). *Toward and understanding of resilience: a critical review of definitions and models*. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (eds). *Resilience and development: positive life adaptations* (1999), p. 17-84. New York, Plenum Publishers.

KATZ, D.; KAHN, R. L. (1987). *Psicologia social das organizações* (2^a ed.). São Paulo: Atlas.

KELLY, D.; AMBURGEY, T. L. (1991). *Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change*. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 591-612.

KIRK, J.; MILLER, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverley Hills, CA: Sage Publications.

KIRZNER, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago University Press, Chicago.

KOBASA, S. (1979). *Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.

KOTTER, J. P. (1982). *What effective general managers really do*. *Harvard Business Review*, nov./dez., vol. 60, n. 6, p. 156 – 167. In: DORNELAS, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo – transformando ideias em negócios*. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.

KÜBLER-ROSS, E. K. (1976). *On Death and Dying*. Macmillan Company; First Ed, 16th Print edition.

KÜBLER-ROSS, E. K. (1985). *Sobre a morte e o morrer*. São Paulo: Martins Fontes.

KÜBLER-ROSS, E. K. (2003). *La rueda de la vida*. Ediciones B., S.A. Barcelona, Espanha.

KUMPFER, K. (1999). *Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework*. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (Eds.). *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 179-223). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

KURATKO, D. **et al.** (2001). *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*. The Academy of Management Executive. Briarcliff Manor. Vol. 15, n. 4, p. 60.

LACHMAN, M. (2004). *Development in midlife*. Annual Review of Psychology, 55, 305-331.

LATACK, J. C. (1986). *Coping with job stress: measures and future directions for scale development*. Journal of Applied Psychology, 71(3), 377-385.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

LAZARUS, R.; FOLKMAN, S. (1994). *Cognitive Appraisal Processes*. In: Estresse, Appraisal and Coping, Springer Publishing Company, New York, 1994, Chapter 2, pg. 22-54.

LAZARUS, R. S.; LAZARUS, B. N. (1994). *Passion and Reason*. New York: Oxford U. Press.

LEAR, J. (2007). *Elaborar o fim de uma civilização*. Revista Brasileira de Psicanálise · Volume 41, n. 1, 137-153.

LEININGER, M. (1994). *Evaluation criteria and critique of qualitative research studies*. In: MORSE, J. (org.). *Critical issues in qualitative research methods*. Londres: Sage.

LEITE, E. F. (2001). *O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica*. In *Empreendedorismo – Competência Essencial para pequenas e médias empresas*. ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Brasília, p. 84-102.

LENZI, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e as competências empreendedoras reconhecidas*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. (1994). *Administração estratégica da informação*. RAE, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set.

LÉVESQUE, K.; MOSKOWITZ, D. S.; TARDIF, J. C.; DUPUIS, G.; D'ANTONO, B. (2010). *Physiological stress responses in defensive individuals: Age and sex matter*. Psychophysiology. Jan 7.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. (2005). *Estresse e trabalho: guia prático com abordagem psicossomática*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

LINDSTRÖM, B. (2001). *O significado de resiliência*. Adolescência Latinoamericana, v. 2, n. 3, abril. Porto Alegre.

LONGENECKER, C. O.; SIMONETTI, J. L.; SHARKEY, T. W. (1999). *Why organizations fail: the view from the front-line*. Management Decision. Vol. 37 n. 6, p. 503-513.

LUNA, S. V. (2002). *Planejamento de pesquisa: uma introdução; elementos para uma análise metodológica*. São Paulo, SP: EDUC, 2002.

LUTHANS, F.; VOGELGESANG, G.; LESTER, P. (2006). *Developing the psychological capital of resiliency*. Human Resource Development Review, 5(1), 25-44.

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

LUTHAR, S. S.; CICCETTI, D. (2000). *The construct of resilience: Implications for interventions and social policies*. Development and Psychopathology, 12, 857-885. Cambridge University Press.

LUTHAR, S. S.; CUSHING, G. (1999). *Measurement issues in the empirical study of resilience: an overview*. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (eds). *Resilience and development: positive life adaptations*. New York, Plenum Publishers (1999), p. 129-160.

LUTHAR, S. S.; ZIGLER, E. (1991). *Vulnerability and competence: a review of research on resilience in childhood*. American Journal of Orthopsychiatry, 61, 6-22.

MALVEZZI, S. (1995). *A carreira profissional ainda depende de ascensão na hierarquia do poder?* Marketing Industrial, v. 1, n. 1, p. 30-40, jul./set.

MALVEZZI, S. (1999). *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.

MASTEN, A. (1999). *Resilience comes of age: reflections on the past and outlooks for next re-generation of researchers.* In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (eds). *Resilience and development: positive life adaptations*. New York, Plenum Publishers (1999), p. 281-296.

MASTEN, A.; BEST, K.; GARMEZY, N. (1990). *Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity.* Development and Psychopathology, 2, 425-444.

MASTEN, A.; GARMEZY, N. (1985). *Risk, vulnerability and protective factors in development psychopathology.* In: LAHEY, B. B.; KAZDIN, A. E. *Advances in clinical child psychology*. New York: Plenum Press; (p. 1-52).

MASTEN, A.; REED, M. (2005). *Resilience in development.* In: Snyder, C.R.; Lopez, S.J. (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford: Oxford University Press.

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

MCCLELLAND, D. C. (1971). *Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development.* In: LEYGEL, P. Paris: UNESCO.

MCGRATH, R. G. (1999). *Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure.* The Academy of Management Review; Jan; 24, 1; ABI/INFORM Global pg. 13

MCLEOD, P. L.; KETTNER-POLLEY, R. B. (2008). *Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups.* Small Group Research, June 2004, Downloaded from <http://sgr.sagepub.com> at Ruhr-Universitaet Bochum on September 10, 2008.

MEIRELLES, A. M., et al. (2000). *Uma abordagem para estratégia utilizando analogias.* ENANPAD.

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

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

MELLAHI, K.; WILKINSON, A. (2004). *Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework*. International Journal of Management Reviews, 5-6(1), 21-41.

MEYER, M.; ZUCKER, L. (1989). *Permanently failing organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1978). *Archetypes of strategy formulation*. Management Science, 24(9), 921-933.

MINNITI, M; BYGRAVE, W. (2001). *A dynamic model of entrepreneurial learning*. Entrepreneurship Theory and Practice 25: 5-16.

MINUCHIN, S. (1982, 2ª ed.). *Família, Funcionamento e Tratamento*. (J. A. Cunha. Trad.). Porto Alegre: Artmed.

MINTZBERG, H. (1986). *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. Coleção Harvard de Administração, n. 3, p. 5 - 57. Nova Cultura, São Paulo.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). *Safári de estratégias*. Bookman, Porto Alegre.

MORSE, J., M.; RICHARDS, L. (2002). *Read me first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks CA: Sage.

MUSSELMAN, S. (2005). *Linking culture, strategy builds business success*. Hotel and Motel Management. Duluth. Vol.220, n. 8, p. 14.

NELSON, K. L.; BEIN, E.; HUEMER, J.; RYST, E.; STEINER, H. (2009). *Listening for avoidance: narrative form and defensiveness in adolescent memories*. Child Psychiatry Hum Dev. Dec; 40(4):561-73. Epub 2009 May 19.

NORRIS, F. H.; TRACY, M.; GALEA, S. (2009). *Looking for resilience: understanding the longitudinal trajectories of responses to stress*. Soc Sci Med. 2009 Jun;68(12):2190-8. Epub 2009 May 4.

OJEDA, E. N. S. (1997). *Perfil del niño resiliente*. Trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia en Proyectos Sociales, Universidad Nacional de Lanús, Fundación Bernard van Leer. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (2005). *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed Editora.

OLIVEIRA, L. (2004). *A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico*. REAd, ed.40, vol. 10, n. 4, jul-ago.

PAYNE, R.; HARTLEY, J. (1987). *A test of a model for explaining the affective experience of unemployed men*. Journal of Occupational Psychology, 60, 31-47.

PAREKH, M. A.; MAJEED H.; KHAN, T. R.; KHAN, A. B.; KHALID, S.; KHWAJA, N. M.; KHALID, R.; KHAN, M. A.; RIZQUI, I. M.; JEHAN, I. (2010). *Ego defense mechanisms in Pakistani medical students: a cross sectional analysis*. BMC Psychiatry. Jan 29;10:12.

PENROSE, E. T. (1980). *The theory of the growth of the firm*. White Plains, NY: M. E. Sharpe, Inc.

PEREIRA, H. J. (1995). *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.

PERROW, C. (1976) - *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas.

PETRAGLIA, J.; THYGESEN, K. L.; LECOURS, S.; DRAPEAU, M. (2009). *Gender differences in self-reported defense mechanisms: a study using the new Defense Style Questionnaire-60*. Am. J. Psychother; 63(1):87-99.

PIETRO, D.; TAVARES, M. (2005). *Fatores de risco para suicídio e tentativa de suicídio: incidência, eventos estressores e transtornos mentais*. Jornal Brasileiro de Psiquiatria, 54(2): 146-154.

PINHEIRO, D. P. N. (2004). *A resiliência em discussão*. Psicologia em Estudo, vol. 9, n. 1, p. 67-75. Maringá.

PORCERELLI, J. H.; OLSON, T. R.; PRESNIAK, M. D.; MARKOVA, T.; MILLER, K. (2009). *Defense mechanisms and major depressive disorder in african american women*. J. Nerv. Ment. Dis. Oct; 197(10):736-41.

PORTER, M. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (1992). *Estratégia competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

RAMCHANDANI, D. (2006). *Psychiatric assessment of living organ donors for renal transplantation: utility of the defensive functioning scale*. Bull Menninger Clin. 2006 Fall;70(4):283-94.

REICH, R. B. (2002). *O futuro do sucesso: equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida*. São Paulo: Manole.

RICHARDSON, G. (2002). *The metatheory of resilience and resiliency*. Journal of Clinical Psychology, 58(3), 307-321.

ROBB, D. J. (2000). *Building resilient organizations*. OD Practitioner, vol. 32, no. 3.

ROBB, D. J. (2003). *Building resilient organizations: creating double-loop organizational learning through application of Jungian Systems Theory*. Dissertation of doctorament in Philosophy in Human and Organizational Systems. Fielding Graduate Institute, USA.

ROBINSON, S. (2007). *Business failure rates: a look at sex and location*. Academy of Entrepreneurship Journa; 13, 1; Entrepreneurship pg. 45.

RODRIGUÉZ, D. (2005). *O humor como indicador de resiliência*. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (2005). *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed Editora.

ROTTER, J. (1989). *Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable*. American Psychologist, 45, 489-493.

ROY, A.; SARCHIAPONE, M.; CARLI, V. (2007). *Low resilience in suicide attempters*. Arch Suicide Res.; 11(3):265-9.

RUTTER, M. (1985). *Resilience in the face of adversity*. Protective factors and resistance to psychiatric disorder. Br J Psychiatry;147:598-611

RUTTER, M. (1987). *Psychosocial resilience and protective mechanisms*. American Journal of Orthopsychiatry, 57, (3), 316-331. In: YUNES, M. A. M. (2001). *A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

RUTTER, M. (1993). *Resilience: some conceptual considerations*. Journal of Adolescent Health, v. 4, p. 626-631.

RUTTER, M. (1999). *Resilience concepts and findings: implications for family therapy*. Journal of Family Therapy, 21, 119-144. In: YUNES, M. A. M. (2001). *A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

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

SANTOS, S. A. (1995). *A ação empreendedora em uma economia globalizada e competitiva*. In: *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Coordenação de Heitor José Pereira e Silva Aparecido dos Santos. Brasília: Ed. SEBRAE, p. 13-28.

SATO, L. (1993). *A representação social do trabalho penoso* In: SPINK, M. G. (org.). *O conhecimento no cotidiano – as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. Brasiliense: São Paulo.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.

SCAMBLER, G. (1984). *Perceiving and coping with stigmatizing illness*. In: FITZPATRICK, R.; HINTON, J.; NEWMAN, S.; SCAMBLER, G.; THOMPSON, J. (Eds.) *The experience of illness*. London: Tavistock, 203-26.

SCHUMPETER, J. A. (1952). *Can capitalism survive?* Harper & Row, New York.

SCHUMPETER, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Fundo de Cultura, Rio de Janeiro. (Obra original publicada em 1911 e traduzida por L. Schlaepfer).

SCHUMPETER, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Zahar, Rio de Janeiro. (Obra original publicada em 1942 e traduzida por S. G. de Paula).

SCHWARTZ, B. (2000). *Self-determination*. *American Psychologist*, 55, 79-88.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. (1972). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP.

SELYE, H. (1965). *The stress of life*. New York: McGrawHill.

SHANE, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham.

SHAPERO, A. (1975). *Entrepreneurship and economic development*. The Center for Venture Management. Project ISEED, summer, p. 187. Wisconsin.

SHEPHERD, D. A. (2003). *Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed*. *Academy of Management Review* 28(2): 318-328.

SILVA Jr., J. F. (1972). *Resistência dos materiais*. In: YUNES, M. A. M. (2003). *Psicologia Positiva e Resiliência: o foco no indivíduo e na família*. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 8, num. esp., p. 75-84. São Paulo: Livro Técnico.

SIMEON, D.; YEHUDA R; CUNILL, R. KNUTELSKA, M.; PUTNAM, F. W.; SMITH, L. M. (2007). *Factors associated with resilience in healthy adults*. *Psychoneuroendocrinology*. Sep-Nov; 32 (8-10):1149-52. Epub 2007 Oct 29.

SINGH S.; CORNER, P.; PAVLOVICH, K. (2007). *Coping with entrepreneurial failure*. *Journal of Management & Organization* (2007) 13: 331-344.

STEWART, R. (1982). *A model for understanding managerial jobs and behavior*. Academy of Management Review, v. 7, n. 1, p. 7-13. In: DORNELAS, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo – transformando ideias em negócios*. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.

SUKUL, Y. R.; BIRKENHÄGER, T. K.; VAN DEN BROEK, W. W.; MULDER, P. G.; BRUIJN, J. A. (2009). *Trait anxiety and defensive functioning in relation to antidepressant treatment outcome*. Psychopathology, 42(6):387-93. Epub 2009 Sep 24.

TAVARES, J. (2001). *A resiliência na sociedade emergente*. In: TAVARES, J. (Org.) *Resiliência e educação*, (p. 43-75). São Paulo: Cortez.

TEDESCHI, R.; KILMER, R. (2005). *Assessing strengths, resilience, and growth to guide clinical interventions*. Professional Psychology: Research and Practice, 36(3), 230-237.

THOMPSON, V. A. (1967). *Moderna organização*. Rio de Janeiro : USAID.

THORNE, M. L. (2000). *Interpretando a transformação corporativa com base no fracasso*. Management Decision; vol. 38; n. 5; pp. 305-314.

TIMMONS, J. A. (1977). *New venture creation: a guide to small business*. Homewood: Irwin.

TIMMONS, J. A. (1994). *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century*. Irwin, 4 edition.

TRINCA, W. (2007). *O ser interior na psicanálise: fundamentos, modelos e processos*. São Paulo: Vetor.

VAILLANT, G. E. (2001). *Adaptation to life*. Cambridge: Harvard University.

VELLA, E. J.; FRIEDMAN, B. H. (2007). *Autonomic characteristics of defensive hostility: reactivity and recovery to active and passive stressors*. Int. J. Psychophysiol. Nov; 66 (2): 95-101. Epub 2007, May 3.

VIEGAS, W. (1975). *A função administrativa da inovação como fator de entropia negativa*. Projeção: Revista Brasileira de Tributação e Economia, ano 1, 4:54. Brasília.

VSILLANT, G.; DAVIS, T. (2000). *Social/emotional intelligence and midlife: resilience in schoolboys with low tested intelligence*. American Journal of Orthopsychiatry, 70(2), abril, p. 215-222.

WAGNILD, G.; YOUNG, H. (1993). *Development and psychometric evaluation of the resilience scale*. Journal of Nursing Measurement, 1(2), 165-178.

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

WEINER, B; PERRY, R; MAGNUSSON, J. (1988). *An attributional analysis of reactions to stigmas*. J Pers Soc Psychol; 55: 738-48.

WERNER, E. (1984). *Resilient children*. Young and Children, p. 68-72.

WERNER, E. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience and recovery*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

WERNER, E.; SMITH, R. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

WHETTEN, D. (1980). *Organizational decline: a neglected topic in organizational science*. Academy of Management Review, 5(4), 577-588.

WHETTEN, D. (1987). *Organizational growth and decline processes*. Annual Review of Sociology, 13, 335-358.

WILLIAMS, S. (1987). *Goffman, interactionism, and the management of stigma in everyday life*. In: SCAMBLER, G. (ed). *Sociological theory and medical sociology*. London: Tavistock.

WINNICOTT, D. (2002). *Privação e delinquência*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes.

YUNES, M. A. M. (2001). *A questão triplamente controvertida da resiliência em famílias de baixa renda*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

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

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

ZANARINI, M. C.; WEINGEROFF, J. L.; FRANKENBURG, F. R. (2009). *Defense mechanisms associated with borderline personality disorder*. J Pers Disord. 2009 Apr;23(2):113-21.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DECASTRO, J. (1999). *Differing perceptions of new failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs*. Journal of Small Business Management; Jul 1999; 37, 3; ABI/INFORM Global pg. 1.

ZIMMERMAN, M. A.; ARUNKUMAR, R. (1994). *Resilience research: implications for schools and policy*. Social Policy Report: Society for Research in child development, 8, 1-18.

ANEXO 1**Roteiro de Entrevista – Pesquisa sobre o comportamento resiliente do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio****Dados complementares de suporte**

1. Gênero : () masc. () fem.
2. Idade:
3. Formação:
4. Há quanto tempo montou seu empreendimento:

Empreendedor: Indivíduo que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações.

Perguntas de pesquisa**I. Quanto à história de vida:**

1. Fale sobre sua história de vida.
2. Fale sobre sua família? O que faziam seus pais?
3. Conte sobre sua passagem pela escola, pela adolescência. Relate fatos marcantes dessa época da vida.
4. Na adolescência, o que pensava em fazer da vida?
5. Conte fatos, experiências marcantes de sua vida.

II. Quanto à trajetória profissional:

6. Fale sobre sua trajetória profissional. Quando teve início?
7. Quais experiências ou acontecimentos foram mais importantes na sua vida profissional?

8. A quem ou a que atribui a responsabilidade sobre essas experiências?
9. Quais seus principais erros e decepções?
10. Como surgiu a ideia de montar seu próprio negócio?
11. O que foi mais importante no processo de montar seu próprio negócio?

III. Quanto ao processo de descontinuidade do negócio:

12. Conte a história da empresa.
13. Quais os fatores que levaram à descontinuidade de seu negócio?
14. O que era mais difícil de aceitar diante da ideia de perder/fracassar nos negócios?
15. O que começou a indicar que o negócio poderia sucumbir?
16. Olhando para o passado, como você poderia explicar as causas que levaram à descontinuidade do seu negócio?
17. Fale sobre suas preocupações diante desse processo?
18. Qual o impacto da descontinuidade do negócio na sua vida?
19. Houve reflexos no âmbito pessoal? Quais? Quando se deu conta desses reflexos?

IV. Quanto ao processo de resiliência:

20. Conte sobre os momentos imediatamente posteriores à descontinuidade. O que ocorreu logo após a descontinuidade?
21. Quais seus pensamentos/percepções/sentimentos? Como esse processo se deu?
22. Descreva seu comportamento nesse processo.
23. Como você se reergueu diante da descontinuidade do seu negócio? Quais os aspectos que mais contribuíram para que você superasse a adversidade do insucesso empresarial?
24. O que foi mais importante nesse processo?

25. Que mudanças, se é que houve, aconteceram após a descontinuidade do seu negócio?

ANEXO 2

Regras de Aplicação da EFD de Acordo com o DSM-IV-TR (APA, 2002)

Introdução

Nenhum indivíduo consegue ser resiliente frente a estressores se não possuir um aparato mental. Este aparato, denominado ego ou sistema mental determinante é constituído pelo padrão dominante de funcionamento mental inconsciente e consciente que tende a se estabelecer de modo relativamente constante, por períodos relativamente prolongados (TRINCA, 2007).

Como ele é relativamente constante e mantêm-se assim por períodos pode-se estimar a capacidade resiliente de um indivíduo pela capacidade do seu ego em defender-se. Para a sua defesa, o ego utiliza, simultaneamente, com maior ou menor predomínio, vários mecanismos de defesa.

As Funções Defensivas do Ego

Os mecanismos de defesas são comumente usados por uma pessoa para lidar com situações desagradáveis ou estados afetivos internos aflitivos. Eles constituem um componente essencial do caráter. As defesas podem ser adaptativas e saudáveis, bem como patológicas; no funcionamento normal, elas são decisivas para a preservação do bem-estar emocional (GABBARD, 1999).

Ao longo do desenvolvimento, as defesas surgem como reflexo das tentativas do ego para mediar entre as demandas internas de um lado e as demandas da realidade do outro. Assim, em cada fase do desenvolvimento psicosssexual, os componentes específicos do impulso evocam defesas específicas do ego. Por exemplo, mecanismos de defesa como introjeção e projeção são vistos em conjunto com o desenvolvimento de impulsos corporativos orais; formações reativas como vergonha e aversão desenvolvem-se em resposta a impulsos e prazeres anais.

Em estados psicopatológicos, podem-se observar diversas alterações do funcionamento defensivo normal. A falha das defesas pode levar a uma irrupção da expressão direta de

impulsos, com óbvia regressão no controle, pelo ego, de pensamentos e afetos, uma condição mais claramente manifestada nas esquizofrenias.

Classificação das defesas

As defesas do ego podem ser classificadas de várias formas. Os próprios psicanalistas discordam quando a melhor taxonomia e a maioria reconhecem que qualquer classificação é inadequada na sua pretensão de abranger todos os fatores relevantes. Mecanismos de defesa podem ser categorizados de acordo com o estágio psicossocial a que estão associados, mas esse sistema procedimental não considera o fato de que alguns mecanismos de defesa (como a regressão) são usados em cada estágio do desenvolvimento.

Historicamente, as classificações distribuíam as defesas de acordo com a natureza da psicopatologia com a qual estavam associadas. Segundo esta classificação, as defesas histéricas incluem conversão, repressão, somatização e dissociação. Negação, distorção e projeção são mecanismos de defesa associados a psicose. Os mecanismos de defesa neuróticos, incluem repressão, isolamento, anulação, deslocamento e formação reativa. Freud considerava, como defesas maduras, a sublimação, o altruísmo, o humor e a supressão. Embora os analistas discordem quanto ao número total de mecanismos de defesa, a maioria concorda com a avaliação de Freud de que esses mecanismos devem possuir as seguintes propriedades; (1) manejam impulsos, instintos e afetos; (2) são inconscientes; (3) são diferentes; (4) são dinâmicos e reversíveis; e (5) podem ser adaptativos, ou patológicos.

Na atualidade, com a intenção de harmonizar a taxonomia foi desenvolvida pela Associação Americana de Psiquiatria (APA) um glossário publicado no DSM-IV-TR que gera uma maneira padronizada de classificar os mecanismos de defesa. Este glossário é a base para aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD) já que define as características dinâmicas de cada estilo de enfrentamento a ser posteriormente identificado no analisado.

Diretrizes do DSM-IV-TR

As diretrizes do DSM-IV-TR para a aplicação da EFD são sintéticas e pressupõe o conhecimento psicodinâmico. No início da explicação sobre a EFD no DSM-IV-TR é salientado a necessidade do domínio da teoria analítica através do seguinte texto:

“Os mecanismos de defesa (ou formas de manejo) são processos psicológicos automáticos que protegem o indivíduo contra a ansiedade e a conscientização quanto a perigos ou estressores internos ou externos. Os indivíduos frequentemente não tem consciência desses processos, enquanto eles operam. Os mecanismos de defesa intermedeiam a reação do indivíduo a conflitos emocionais e a estressores internos e externos. Os mecanismos de defesa do indivíduo são divididos, conceitual e empiricamente, em grupos correlatos, denominados níveis de defesa.”

Neste trecho, a APA resume a definição conceitual dos mecanismos de defesa. Entretanto, como não aprofunda o estudo sobre as defesas e nem como elas podem ser identificadas pressupõe-se que os profissionais que irão aplicar a EFD já estejam preparados com o conhecimento de base. Na sequência, as diretrizes de aplicação da EFD, segundo DSM-IV-TR:

“A fim de usar a Escala de Funcionamento Defensivo, o clínico deve listar até sete das defesas ou estilos de enfrentamento específicos (iniciando com o mais proeminente) e depois indicar o nível de defesa predominantemente exibido pelo indivíduo. Os níveis devem refletir as defesas ou estilos de enfrentamento empregados à época da avaliação, suplementados por quaisquer informações disponíveis acerca das defesas ou padrões de enfrentamento do indivíduo durante o período recente que precedeu a avaliação. Os mecanismos de defesa específicos listados podem ser extraídos dos diferentes Níveis de Defesa. O eixo de Funcionamento Defensivo é apresentado em primeiro lugar, seguido de um formulário de registro. O restante da seção (*sobre a EFD*) consiste em uma lista de definições para os mecanismos de defesa e estilos de enfrentamento específicos.”

Método

O método consiste na identificação de até 7 dos 31 estilos de enfrentamento listados pela APA, que estejam sendo utilizados pelo indivíduo no momento da aplicação da EFD. O

glossário padronizado apresenta apenas 27 conceitos dos estilos de enfrentamento, sendo os quatro restantes considerados como um funcionamento mais agravado de alguns dos 27 conceitos apresentados, recebendo indiretamente, portanto, a sua definição por serem mais disfuncionais do que os listados. Dentre estes estão: retraimento apático, distorção psicótica, negação psicótica e projeção delirante. Entretanto, as suas definições não apresentam contradições na literatura e estão apresentadas juntos com as demais na seção específica.

Desenvolvimento da Aplicação

A EFD foi desenvolvida para acessar a qualidade defensiva do ego do indivíduo. Não existe restrição ao limite de idade para sua aplicação. O conteúdo da escala é baseado nos critérios da APA sobre as definições de mecanismos de defesa ou estilos de enfrentamento. Antes da aplicação é imperativa uma revisão de literatura psicodinâmica a fim de adquirir capacidade de identificar na análise do conteúdo de um indivíduo os mecanismos de defesa previamente definidos. É importante ressaltar, que na análise dos estilos de enfrentamento sempre será incluída a percepção tanto dos problemas internos quanto externos, o que entra em ressonância com os estudos sobre a resiliência que normalmente identificam componentes externos e internos (como autoeficácia, perseverança, autocontrole e capacidade de *coping*, rede de amigos e familiares).

Modelo Padrão de Aplicação

A aplicação padrão da EFD é realizada em um ambiente neutro, composto por dois indivíduos: o aplicador e o analisado. Parte-se do entendimento, de que o analisado possui um conflito/problema que queira ser examinado.

Nesse ambiente, o analisado é estimulado falar livremente sobre si (sua vida, seus problemas, suas dificuldades, suas conquistas). Os dados que são gerados através desta entrevista com perguntas “abertas” (amplas sem limite pré-estabelecido de resposta) é a fonte que será analisada quando a EFD for aplicada.

O papel do aplicador é direcionar as questões com a finalidade de obter o maior número possível de informações, dentro de uma lógica de compreensão – que os dados façam sentido entre si e que estejam ligados. Esta prática é a regra fundamental da psicanálise, chamada de associação livre.

Análise dos dados – Aplicando o conhecimento psicodinâmico através da EFD

Com a finalidade de expor como ocorre a aplicação pelo profissional da saúde mental, serão divididos empiricamente, para ilustração, os principais tópicos seguidos durante o processo de análise dos dados.

A aplicação da EFD é separada em cinco etapas distintas e complementares. São elas:

1ª Etapa - Identificação do padrão de defesas

Através da análise do conteúdo do material consciente e inconsciente busca-se selecionar o padrão de defesas predominantes. Para isso, aplica-se o conhecimento conceitual psicanalítico histórico dos mecanismos de defesa, agrupando os utilizados em quatro grandes categorias - maduros, neuróticos, narcisistas e imaturos.

Essa classificação não será registrada. Automaticamente, os estilos de enfrentamento vão simultaneamente sendo identificados. Portanto, a separação da primeira etapa da segundo possui apenas finalidade didática.

2ª – Etapa - Reconhecimento dos estilos de enfrentamento

Seguindo o glossário do DSM-IV-TR os mecanismos de defesas vão sendo identificados. Ressalta-se que muitas vezes a detecção ocorre através de informações provenientes por de trás da fala (tonalidade de voz, demora/velocidade para responder, balbuciar para responder, voz trêmula, gaguejar para tocar em algum assunto, aparecimento de emoção quando menciona algo específico, esquivas para se tocar num assunto, dentre outros).

Com o intuito de facilitar esta elaborada análise serão apresentadas, na sequência abaixo, frases ou palavras-chave para cada estilo de enfrentamento, associando-se o entendimento histórico de Freud em relação ao padrão defensivo maduro, neurótico, narcisista e imaturo.

Os estilos de enfrentamento do alto nível adaptativo são relacionados a um entendimento que apresenta as defesas mais maduras, segundo Freud. Geralmente elas são detectadas quando o indivíduo está com uma organização mais eficiente. Por isso, o pesquisador identifica estes como sendo indivíduos com um alto grau de resiliência, o que corresponde, para o efeito desses estudos, ao nível VII. De forma resumida, elas são coletadas assim:

- 1) Afiliação: quando este aceita ajuda dos outros para crescer, se defender e se recuperar.
- 2) Altruísmo: quando permite-se fazer o “bem” para os outros.
- 3) Antecipação: quando tem capacidade de refletir sobre o que vai fazer e pensar realmente nas conseqüências;
- 4) Autoafirmação: quando acredita de uma maneira compatível com a sua realidade em si mesmo.
- 5) Auto-observação: quando reflete mesmo sobre si.
- 6) Humor: quando tem capacidade de brincar com as adversidades.
- 7) Sublimação: quando transforma algo que não faz bem para si em algo que pode ser útil.
- 8) Supressão: suprime eficientemente incômodos.

Os estilos de enfrentamento considerados predominantemente neuróticos são os que correspondem ao nível de defensivo de inibições mentais. Neste nível, o funcionamento ainda é bom do ponto de vista adaptativo, porém é menos eficiente em manter sob controle o sofrimento do ego quanto este enfrenta os estressores. Todo o objetivo é utilizar recursos para inibir o sofrimento. Assim, quanto mais funcionamento neurótico o indivíduo tende a ter uma resiliência nível VI. De forma resumida, funciona assim:

- 1) Anulação: conta uma versão da história que impede que sejam detectados sofrimento;

- 2) Deslocamento: transfere seu foco para outras coisas capazes de ajudá-lo a se sentir menos ameaçado, procurando, assim, sofrer menos.
- 3) Dissociação: Divide o que sente em relação a realidade, através de uma má interpretação dos fatos.
- 4) Formação Reativa: transforma o que incomoda em algo oposto sob o controle.
- 5) Intellectualização: cria versões elaboradas sobre o que aconteceu e esconde o que sente.
- 6) Isolamento de afeto: discursa como se fosse o “jornal nacional”, conta catástrofes pessoais sem nenhum sentimento exposto.
- 7) Repressão: sabe que sofreu, porém não consegue demonstrar isso. Difere do isolamento porque neste conta como se não tivesse sofrido com o fato.

O nível de leve distorção da imagem e de negação, apresenta predominantemente as chamadas defesas narcisistas, que têm como objetivo manter integrado a auto imagem e a sensação de potência emocional. Nesse nível, considera-se resiliência de graus V e IV, porque com estes estilos de enfrentamento, ainda é possível se defender de forma eficiente, visto que estes mecanismos são muito estimulados hoje pela sociedade. Assim:

- 1) Desvalorização – os outros são menos do que o indivíduo (ele ainda se sente potente) ou o próprio fraquejou (mas ainda pode se recuperar). Hoje sou um fracassado, porém amanhã...
- 2) Idealização – os outros são superpoderosos, por isso, por ser comum, me dou mal.
- 3) Onipotência – sou mais capaz que os outros, por isso, posso muito mais do que eles.
- 4) Negação – nega que está sofrendo.
- 5) Projeção – não tem coisas ruins, quem tem são os outros.
- 6) Racionalização – conta histórias que não parecem reais para defender a sua autoimagem, pois não avalia a sua própria limitação.

O nível de importante distorção da imagem e da ação é caracterizado por defesas imaturas, as quais correspondem aos níveis onde o funcionamento resiliente é muito baixo e, portanto, essencialmente patológicos. É característica da situação de crise, onde o

processo resiliente é considerado entre os graus III e II respectivamente. Assim, nos momentos de intensa adversidade, é muito comum encontrá-los e deve, portanto, ser exaustivamente procurado quando a EFD é aplicada.

- 1) Cisão: Quando o indivíduo não consegue descreve uma identidade coesa.
- 2) Fantasia autista: devaneios sem sentido e condutas que não levam a uma melhora.
- 3) Identificação projetiva: causa desconforto para as pessoas com quem convive, pois responsabiliza sem coerência os outros pelos fatos gerados durante o estressor.
- 4) Ação: Age ao invés de pensar. Não necessariamente sejam comportamentos ruins, mas faz primeiro depois pensa.
- 5) Agressividade passiva: age se auto-agredindo ou agredindo os outros por intensa passividade.
- 6) Queixa com rejeição de ajuda: pede conselhos, mas não os segue.
- 7) Retraimento apático: isola-se sem poder fazer nada para elaborar saídas frente ao agressor.

E finalizando, o nível de desregulação defensiva, são aqueles patológicos que significam funcionamento psicótico. São situações graves, com risco de vida eminente para o indivíduo. Geralmente respondem aos tratamentos psiquiátricos. No presente trabalho, como foi descrito a recuperação dos indivíduos após este nível, apesar de conceitualmente caracterizar quebra de resiliência, considerou-se a existência de comportamento resiliente, pois, houve recuperação. Sendo assim, a resiliência foi Grau I. Assim:

- 1) Distorção psicótica – quando a realidade não é mais interpretada de forma coerente pelo indivíduo. Geralmente a risco de suicídio e risco de agredir outras pessoas.
- 2) Negação Psicótica: recusa delirante em aceitar a realidade.
- 3) Projeção Delirante: responsabiliza outros de forma delirante sobre o que acontece consigo.

3ª – Etapa - Confrontação dos dados obtidos face à realidade do indivíduo

Com os resultados parciais obtidos, avalia-se a suas compatibilidades com a realidade em que o analisado está vivendo. Essa confrontação permite ao aplicador identificar vários pontos: (1) presença ou não de sintomatologia psicótica – quando existe uma completa perda do contato com a realidade; (2) opção por “agir antes e pensar depois” ao invés de refletir e elaborar saídas antecipando as conseqüências; (3) padrões de interpretação distorcida dos fatos; (4) predomínio de negações; (5) predomínio de comportamentos adaptativos neuróticos ou maduros.

Esta confrontação dos dados com a realidade deve ser suplementada por quaisquer informações disponíveis acerca das defesas ou padrões de enfrentamento do indivíduo durante o período recente que precedeu a avaliação, mesmo que não sejam provenientes diretamente do indivíduo.

4ª – Etapa - Identificação do nível defensivo

Neste momento, a reunião da identificação do estilo de enfrentamento com a confrontação dos dados provenientes da realidade do momento do avaliado é fundamental. Somando-se o padrão de defesas e os estilos de enfrentamento com o teste da realidade identifica-se o nível defensivo. Automaticamente, o nível defensivo norteará a predominância de cada estilo de enfrentamento na hora do registro.

5ª – Etapa - Registro

Ocorre padronização do DSM-IV-TR, a qual segue a seguinte orientação:

- 1) O início é pelo Nível Defensivo predominante seguido por uma lista, de até 7 (sete) estilos de enfrentamento;
- 2) Os estilos de enfrentamento são listados conforme o seu predomínio (do mais frequente para o menos frequente).

ANEXO 3

Proposta para novas pesquisas sobre o tema da resiliência focando a organização como objeto de estudo. A seguir apresenta-se uma abordagem inicial sobre o tema no intuito de contribuir para uma linha de raciocínio sustentada teoricamente por autores que versam sobre o assunto.

Organização e Comportamento Resiliente

Na visão de Tavares (2001), a resiliência não pode ser considerada somente como um atributo individual, mas também organizacional. O autor amplia esse enfoque para as organizações enfatizando a necessidade de as mesmas desenvolverem esse atributo, no sentido de contribuírem para o desenvolvimento econômico e social. Por outro lado, para Hamel e Välikangas (2003), o mundo está ficando turbulento mais rápido do que as organizações estão se tornando resilientes. Empresas reconhecidamente de sucesso estão falindo com mais frequência, mesmo aquelas constantemente bem-sucedidas estão encontrando maior dificuldade para apresentar retornos continuamente superiores. Segundo esses autores, “independentemente do modo como você o enxerga, o sucesso nunca esteve tão frágil” (HAMEL e VÄLIKANGAS, 2003, p. 52).

Em função dessa fragilidade, percebe-se a necessidade de as organizações desenvolverem capacidades para enfrentarem possíveis dissabores em seu desempenho, contribuindo para seu fortalecimento diante das adversidades oriundas da velocidade das mudanças do ambiente dos negócios, desenvolvendo sua resiliência. Para isso, de acordo com Hamel e Välikangas (2003), a busca da resiliência por parte das organizações está relacionada ao enfrentamento de quatro desafios:

- Desafio Cognitivo: Uma empresa deve se livrar totalmente da negação, da nostalgia e da arrogância que mantém o *status quo* da organização;
- Desafio Estratégico: A resiliência requer alternativas bem como conscientização – a capacidade de criar novas opções estratégicas;
- Desafio Político: Uma organização deve ser capaz de desviar recursos dos produtos e programas de hoje para o amanhã;

- Desafio Ideológico: tornar contínua a renovação e direcionada às oportunidades, em vez de episódica e voltada para as crises.

Nessa perspectiva, segundo Tavares (2001, p.60), uma organização resiliente pode ser definida como uma organização inteligente, reflexiva, na qual as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes, e interagem por meio de uma relação de confiança, empatia e solidariedade. “Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente”.

Para Robb (2000, 2003), uma organização resiliente pode ser considerada como aquela que apresenta condições de manter vantagem competitiva ao longo do tempo por meio de sua capacidade de apresentar desempenho de excelência em relação aos objetivos atuais e de inovar e adaptar-se efetivamente a mudanças rápidas e turbulentas nos mercados e nas tecnologias. Neste sentido, uma organização resiliente apresenta certas características que a capacitam para:

- criar estrutura e desfazê-la;
- oferecer segurança (não necessariamente tranquilidade ou estabilidade) em meio à mudança;
- gerenciar as consequências emocionais de contínuas transformações e mudanças: ansiedade e sofrimento;
- aprender, desenvolver e crescer.

Considerando-se as organizações como sistemas complexos em função de representarem um conjunto de recursos, pessoas e interesses, os quais interagem entre si e com o meio em que estão inseridas, percebe-se a necessidade que as mesmas estabeleçam sistemas de aprendizagem capazes de suportar as características acima e de promover a adaptação necessária para sua sobrevivência. Esses sistemas, de acordo com Robb (2000), são compostos por dois subsistemas interpenetrantes com características complementares: o primeiro deles pode ser chamado de *Sistema Desempenho*, que é responsável pelo desempenho dos atuais objetivos e tarefas no intuito manter a sobrevivência imediata. Ele tem como foco o primeiro objetivo da definição acima. O segundo, chamado de *Sistema*

Adaptação, é responsável pela sustentabilidade da empresa a longo prazo, através da geração de caminhos, ideias, modos de operação e normas comportamentais alternativas. Esse sistema gera, aparentemente e de maneira constante, futuros possíveis para o sistema como um todo, atendendo ao segundo objetivo da definição. Sistemas adaptativos/de aprendizagem bem-sucedidos são caracterizados pela robustez de ambos os subsistemas, pela interação e pela conectividade entre eles. O autor afirma, contudo, que as empresas atualmente tendem a se adaptarem em uma direção ou em outra.

As organizações voltadas ao desempenho, com base na perspectiva de organização resiliente (ROBB, 2000), representam um legado da Revolução Industrial e da história da administração científica lançada por Frederick Taylor, dentre outros aspectos. Elas têm como foco a preocupação com a excelência no desempenho de tarefas repetitivas e com a consecução dos resultados em relação aos objetivos atuais. Em sua maioria, são burocráticas e baseadas nos pressupostos subjacentes à tarefa e à estabilidade ambiental. Suas estruturas burocráticas e políticas servem para lidar com a ansiedade e o estresse, controlando-os ou suprimindo-os com o objetivo de preservar a ordem e o *status quo*. Em contrapartida, elas tendem a ter grande dificuldade em relação à inovação e à mudança.

Por sua vez, as organizações voltadas para a adaptação caracterizam-se por terem o foco calcado em torno da mudança, da inovação e da capacidade de adaptação. Seus processos e estruturas organizacionais são fluidos e dinâmicos. Elas têm capacidade de adaptação às mudanças, mas parecem apresentar aspectos dificultadores em relação a desempenhos inconsistentes, processos instáveis e criação de fórmulas de sucesso estáveis. Podem passar por dificuldades na formação das estruturas necessárias para gerar desempenhos consistentes, replicáveis e de excelência.

No entanto, segundo Robb (2000), a organização resiliente apresenta características híbridas, ou seja, integra os dois sistemas, o de desempenho e o de adaptação, no momento em que os cria de maneira ativa e consciente, interligando-os por meio de uma edificação que envolve arquitetura, habilidades e culturas complementares.

A arquitetura de uma organização resiliente contempla características do sistema de desempenho - processos de negócio eficientes e eficazes, alinhados com as necessidades dos clientes; definição clara de objetivos e de medidas de desempenho para as funções, equipes e indivíduos; estabelecimento de relações claras entre indivíduos, gerentes, equipes e

organizações; e estruturação de um sistema eficiente de gestão de desempenho – que não pode ser considerado como permanente da organização, pelo contrário, deve ser continuamente criado, modificado, desfeito e recriado, através da função de arquitetura do sistema de adaptação. Dessa forma, a função do sistema adaptativo pode ser considerada como a geração de nova vida para a organização como um todo, desenvolvendo novas alternativas que necessitam estarem integradas ao sistema de desempenho. O desenvolvimento dessas novas alternativas parece demandar inovações em termos de estratégia, produtos e/ou serviços, mercados, processos, tecnologias, relações com os *stakeholders*, comportamento, características culturais, liderança e estilos de gestão, estruturas organizacionais ou qualquer outro aspecto que contribua para que a organização tenha condições em responder de maneira consistente aos desafios emergentes.

Em relação às habilidades necessárias para uma organização resiliente, Robb (2000) evidencia a importância de que a mesma integre os dois conjuntos de habilidades fundamentais que sustentam os sistemas de desempenho e de adaptação. Contudo, o autor ressalta a preocupação de que sua complementaridade não comprometa a atuação da empresa no mercado, pois as habilidades voltadas para o desempenho buscam a manutenção do equilíbrio, com foco e atuação dentro do sistema atual; em contrapartida, as habilidades de adaptação objetivam a criação do desequilíbrio e da exploração de novos sistemas, além da geração da segurança e do apoio necessário à mudança. Esse aparente antagonismo entre as habilidades de cada sistema em uma organização resiliente parece promover uma tensão dentro da organização que necessita ser gerenciada adequadamente pelo gestor. O quadro 1 apresenta a relação das habilidades de cada um dos sistemas básicos de uma organização resiliente.

Quadro 1 - Habilidades dos Sistemas de Desempenho e de Adaptação para uma Organização Resiliente

HABILIDADES DE DESEMPENHO	HABILIDADES DE ADAPTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho em tarefas e execução operacional - Gestão do desempenho: foco nos comportamentos e objetivos dentro de um escopo curto - Alinhamento e coordenação organizacional (foco interno) - Resolução de problemas - Pensamento linear, analítico e racional - Pensamento convergente: encerramento de discussões e foco - Foco no concreto e no específico - Ação 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão - Diversidade e individualidade na geração de uma ampla gama de possíveis pontos de vista, objetivos, percepções e comportamentos - Exploração da mudança ambiental e de suas implicações para o foco e estrutura organizacionais e para a diversificação potencial (foco externo) - Criatividade, experimentação, aprendizagem e investigação - Competência emocional, intuição, trabalho com a "alma" - Pensamento divergente: abertura a novas opções; resistência a encerramento das discussões; tolerância com relação à ambiguidade - Foco no sistema, seus princípios organizacionais, estruturas, valores e pressupostos - Autorreflexão, humildade (continuando "ensinável")

Fonte: Robb (2000)

Segundo o autor, a integração dessas habilidades é um desafio complexo para o gestor ou empreendedor, visto a manutenção do que está dando certo dificultar e influenciar a busca pela inovação. O desequilíbrio e a mudança, gerados por essa busca, parecem promover reações comportamentais e sentimentos, como a ansiedade e a possibilidade de perda potencial ou real, as quais exigem do gestor a capacidade de continuamente estar pré-disposto a inovar e trabalhar pró-ativamente dentro de um processo permanente de mudança. O desenvolvimento de uma cultura de mudança traz consigo a complexidade de gerenciar a ansiedade e a possibilidade de perda potencial ou real. Em organizações tradicionais, caracterizadas por uma estrutura rígida, a ansiedade e a perda (ou, mais adequadamente, as *emoções* associadas à perda) aparentam não serem gerenciadas por si só; pelo contrário, a manutenção de uma cultura e de uma arquitetura voltada para o

desempenho dificulta o processo de mudança e de inovação, o que parece tendenciar a minimização do vigor, da paixão e da criatividade.

As características de cada um dos sistemas de uma organização resiliente, desempenho e adaptação, assim como o que se refere às suas habilidades, imputam ao gestor a possibilidade de transpor barreiras e paradigmas, como a percepção de que as pessoas representam mais um recurso para a organização. Essa perspectiva aparenta proporcionar a busca de uma integração do protecionismo e da inovação através do seu próprio comportamento e ao da organização como um todo, o que parece ajudar no fomento da capacidade de questionamento de estruturas, perspectivas, estratégias ou estilos de comportamento inadequados. A criação de um espaço para expressão de diferenças, de emoções, assim como para a experimentação e aprendizagem - “erros” - ajuda a criar um ambiente propício para o gerenciamento das emoções associadas à mudança (ROBB, 2000).

O quadro 2 apresenta, de forma compilada, a relação das características culturais de cada um dos sistemas – desempenho e adaptação - de uma organização resiliente.

Quadro 2 - Características das Culturas dos Sistemas de Desempenho e de Adaptação para uma Organização Resiliente.

CULTURA DE DESEMPENHO	CULTURA DE ADAPTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Voltada para a produção - Perfeição: “faça certo de primeira” - Detecção e correção de erros - Avaliativa - Tende ao encobrimento protetor, frio e inseguro - Orientação por tarefas - Alinhamento de pessoas (pode também manifestar-se em uma cultura conformista) - Tende à exclusividade (pessoas com baixo & alto desempenho, fortemente diferenciação entre “dentro do grupo” e “fora do grupo”) - Conformidade com padrões - Planejamento e controle: planeje o seu trabalho & trabalhe o seu planejamento - Voltada para a obediência - Tendência a relações de dependência (pai-filho) 	<ul style="list-style-type: none"> - Voltada para a inovação - Experimentação e aprendizagem - Apreciação, questionamento, especulação, criação, tentativa - Tolerante; não-crítica - Segura: para falar, ser autêntico, expressar emoções adequadamente. - Orientação para relações, significados e diversão - Diversidade e individualidade (múltiplas perspectivas para expandir as opções) - Inclusiva - Questionamento dos padrões - Emergência: deixa-se as coisas se desenrolarem e se desenvolverem - Voltada para o compromisso - Relações adultas e responsáveis: interdependência e autonomia mútua

Fonte: Robb (2000)

Flach (1991) parece complementar as ideias de Robb (2000) definindo algumas características de ambientes considerados como facilitadores da resiliência. Na perspectiva dessa autora, estas características são 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, empatia. Contudo, para que uma organização possa ser considerada como resiliente, faz-se necessário que ela tenha um processo de gestão que também contemple comportamentos resilientes.

Embora a literatura sobre o tema resiliência relacionada ao comportamento humano no contexto organizacional seja menos extensa do que em outras áreas como a psicologia, Job (2003) faz uma reflexão sobre a centralidade do trabalho na vida das pessoas e o seu significado para as mesmas, evidenciando fatores de risco e de proteção relacionados ao comportamento humano no contexto do trabalho, mesmo em situações de doença e sofrimento. O autor descreve como fatores de risco a organização e as condições de trabalho, e como fatores de proteção, a resiliência. Os fatores de risco considerados como propulsores de sofrimento humano no trabalho podem-se evidenciar a pressão e responsabilidade do trabalho, bem como sua atuação frente às situações enfrentadas. Essa atuação pode levar a um segundo fator de risco correspondente à incapacidade de aceitar suas próprias falhas; à falta de tempo para a família e os problemas que isso pode acarretar para o desempenho de suas funções; à falta de apoio dos pares e/ou superiores, o que aparenta possibilitar o surgimento de uma competitividade interna pouco salutar, que pode proporcionar uma falta de reconhecimento dentro da organização, gerando possíveis frustrações e incertezas sobre o futuro (longo). Por outro lado, o autor salienta os fatores de proteção como a autonomia, autoestima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança e fé.

Na visão de Job (2003) - a partir de seu estudo envolvendo trabalhadores do segmento eletro-eletrônico, na busca de compreender os sentidos que os indivíduos atribuem ao trabalho, as pressões às quais são submetidos, suas motivações e os fatores que, quando ausentes, provocam desmotivação – existem alguns aspectos, dentre outros, que parecem estar associados à resiliência e, ao mesmo tempo, aparentam ser propulsores da mesma dentro do contexto organizacional. São eles: a autoestima, a busca de sentido para a vida, a esperança, a preservação da identidade, as crenças individuais e a autoafirmação. As

conclusões de seu trabalho evidenciam que os trabalhadores desenvolvem um sistema de cobrança interna para o seu desempenho pessoal maior que a pressão exigida pelo ambiente externo. Eles percebem a si próprios como uma fonte de pressão; além disso, dentre os fatores propulsores de sofrimento, os mais evidenciados pelos trabalhadores pesquisados foram a falta de tempo para a família, a não aceitação de suas próprias falhas e a falta de domínio sobre o seu futuro.

ANEXO 4

Escala de Funcionamento Defensivo Organizacional (EFDO)

Para as futuras pesquisas de avaliação de resiliência nas organizações propõe-se a criação de uma Escala de Funcionamento Defensivo Organizacional (EFDO). A EFDO seguiria um glossário padronizado com os estilos de enfrentamentos que uma empresa precisaria usar para manter-se eficiente no mercado, o qual é apresentado abaixo.

A base da aplicação seguiria os moldes da EFD e deveria ser aplicada por profissional da área de administração, na função de consultor técnico. O seu preenchimento seria por avaliação direta do funcionamento da empresa.

A intenção dos futuros estudos seria avaliar se a EFDO poderia ser associada ao Grau Resiliente Organizacional, assim como a EFD pôde ter relação com o Grau Resiliente Individual. Se a EFDO for validada ressaltará os estilos de enfrentamento organizacionais que frente a estressores reagirão melhor. Assim, o estímulo destes poderá nortear a organização estrutural da gestão de negócios.

Apresenta-se a seguir uma proposta de estruturação da Escala de Funcionamento Defensivo Organizacional (EFDO) para futuras pesquisas e aplicações em contextos organizacionais.

ESCALA DE FUNCIONAMENTO DEFENSIVO ORGANIZACIONAL (EFDO)

Tabela 1: Layout da EFDO

Nível de Defesa Da Empresa	Resiliência Organizacional	Estilo de Enfrentamento Organizacional	Sim	Não
Alto nível adaptativo	VII	Afiliação		
		Altruísmo		
		Antecipação		
		Auto-observação		
		Supressão		
Nível de inibições da capacidade organizacional	VI	Anulação		
		Deslocamento		
		Intellectualização		
		Isolamento do afeto		
		Repressão		
Leve distorção da imagem empresarial	V	Desvalorização		
		Idealização		
		Onipotência		
Nível da negação dos fatos	IV	Negação		
		Projeção		
		Racionalização		
Importante distorção da imagem organizacional	III	Cisão dos planejamentos		
		Identificação projetiva		
Nível da ação sem adequado planejamento	II	Ação		
		Passividade		
		Queixa com rejeição de ajuda		
Nível de Descontinuidade do Negócio	I	Perda da capacidade de gerenciar		
		Negação do Fim		

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 2. Glossário Padronizado do Alto nível adaptativo - Resiliência VII

Afiliação	Capacidade da empresa voltar-se para outras buscando COOPERAÇÃO.
Altruísmo	Capacidade da empresa em realizar ações sociais
Antecipação	Capacidade da empresa em prever antecipadamente reações do mercado ou antecipação das conseqüências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
Auto-observação	Capacidade da empresa de criar espaços para planejamento e reflexão sobre o seu comportamento empresarial buscando motivações para os seus colaboradores.
Supressão	Capacidade da empresa em evita ou suprimir deliberadamente planejamentos já elaborados que possam em virtude de movimentos do mercado ser considerados de alto risco.

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 3. Glossário Padronizado do Nível de inibições da capacidade organizacional - Resiliência VI

Anulação	A empresa evita discutir resultados ou ações inaceitáveis através de palavras ou comportamento destinados a distorcer os fatos com os seus colaboradores, porém identifica o erro.
Deslocamento	A empresa se ajusta ao mercado investindo em produtos substitutos com possibilidade de produtos mais vendáveis.
Intellectualização	A empresa utiliza excessivamente o planejamento e a criação de novas estratégias ou produtos, para controlar ou minimizar os impactos do mercado.
Isolamento do Afeto	A empresa age sem emoções na hora de tomar decisões consideradas certas. É objetiva e pragmática.
Repressão	A empresa expõe da sua gestão experiências perturbadoras, com a finalidade de manter a capacidade produtiva..

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 4. Glossário Padronizado do Nível de leve distorção da imagem organizacional - Resiliência V

Desvalorização	A empresa atribui qualidades exageradamente negativas a si mesmo ou a outros.
Idealização	A empresa atribui a outras empresas qualidades positivas exageradas.
Onipotência	A empresa age como se fosse detentora de poderes ou capacidades especiais e como se fosse superior as outras.

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 5. Glossário Padronizado do Nível da negação dos fatos - Resiliência IV

Negação	A empresa recusa-se a reconhecer algum aspecto difícil da realidade externa ou da experiência que seria visível aos outros.
Projeção	A empresa atribui falsamente aos outros seus resultados inaceitáveis.
Racionalização	A empresa encobre as verdadeiras motivações para seus próprios investimentos, por meio da elaboração de explicações confortadoras ou satisfatórias, porém incorretas.

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 6. Glossário Padronizado do Nível de importante distorção da imagem organizacional - Resiliência III

Cisão Dos planejamentos	A empresa perde o foco em seus projetos. Compartimenta planejamentos opostos, não conseguindo integrar as estratégias positivas e negativas, próprias ou alheias, em uma rota coerente. Uma vez que produtos ambivalentes não podem ser negociados eficientemente de forma simultânea os resultados tendem a se alternar entre opostos polarizados: baixa e alta produtividade.
Identificação projetiva	A empresa atribui falsamente a outros suas próprias dificuldades ou resultados inaceitáveis. Nessa situação a empresa permanece consciente da sua realidade, só que os qualifica como reações justas ao que os outros provocaram.

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 7. Glossário Padronizado do Nível da ação sem adequado planejamento - Resiliência II

Ação	A empresa age ao invés de planejar seus sentimentos. As decisões são impulsivas e ela simplesmente vai atrás dos negócios que lhe parecem atraentes e rentáveis.
Passividade	A empresa congela as suas atividades e perde todos os espaços conquistados pelas ações iniciais. Geralmente ocorre quando o desempenho é insuficiente e ocorre a ausência de gratificação dos resultados previstos. Porém, o negócio permanece aberto aguardando novas possibilidades
Queixa com rejeição de ajuda	A empresa faz queixas ou repetidos pedidos de ajuda a outras, porém não aproveita nenhum tipo de apoio.

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Tabela 8. Glossário Padronizado do Nível de Descontinuidade do Negócio - Resiliência I

Perda da Capacidade de Gerenciar	A empresa perda da capacidade de perceber o mercado ao seu redor, pela ausência da capacidade de gerenciamento frente ao momento.
Negação do Fim	A empresa recusa-se a reconhecer que o negócio será descontinuado.

Fonte: Tabela elaborada segundo o pesquisador

Dessa forma, a EFDO apresentaria vinte e três estilos de enfrentamento e sete níveis defensivos. O registro da EFDO seguiria os mesmos parâmetros da EFD, sendo necessária a definição do Nível Defensivo da Empresa seguido da listagem de até 7 estilos de enfrentamento utilizados em ordem decrescente de predominância.

ANEXO 5**JOÃO FRANCISCO POLLO GASPARY**

Possui graduação em MEDICINA pela Universidade Federal de Santa Maria (1997). Atualmente é diretor administrativo - ARQUÉTIPOS TRÍADE EDITORIAL LTDA e especializando em Psicoterapia de Orientação Analítica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tem experiência na área de Medicina, com ênfase em PSQUIATRIA CLÍNICA, atuando principalmente nos seguintes temas: piconeuroimunologia, qualidade de vida, depressão, estresse e neuroimunomodulação.

Dados Pessoais

Nome	João Francisco Pollo Gaspary
Filiação	JOÃO FRANCISCO DE SOUZA GASPARY e NOELI MARIA POLLO GASPARY
Nascimento	06/01/1974 - SANTA MARIA/RS - Brasil
Carteira de Identidade	1044493698 SSP - RS - 16/05/1994
CPF	71675434034

Formação Acadêmica/Titulação

2003	Especialização em PSICOTERAPIA DE ORIENTAÇÃO ANALÍTICA. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, Brasil Título: DA INDUÇÃO TERAPÊUTICA DE UMA CRISE À MUDANÇA PSÍQUICA Orientador: Luis Carlos Mabilde
1999 - 2001	Especialização - Residência médica. Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil Título: PSQUIATRIA Orientador: 15324 Bolsista do(a): MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
1991 - 1997	Graduação em MEDICINA. Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil

Atuação profissional

1. ARQUÉTIPOS TRÍADE EDITORIAL LTDA - ARQUETIPOS TRED

2007 - Atual Vínculo: SÓCIO MICRO EMPRESA , Enquadramento funcional:
DIRETOR ADMINISTRATIVO , Carga horária: 20, Regime: Parcial

2. MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - EB

2001 - 2006 Vínculo: OFICIAL MÉDICO TEMPORÁRIO , Enquadramento
funcional: 1º TENENTE MÉDICO, Regime: Dedicção Exclusiva

1998 - 1999 Vínculo: OFICIAL TEMPORÁRIO , Enquadramento funcional: 2º
TENENTE MÉDICO, Regime: Dedicção Exclusiva

3. PREFEITURA MUNICIPAL DE JULIO DE CASTILHOS - PM JC

2008 - 2009 Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: PSQUIATRA
DO CENTRO DE APOIO PSICOSSOCIAL , Carga horária: 20,
Regime: Parcial

4. PREFEITURA MUNICIPAL DE TUPANCIRETÃ - PM TUPANCIRETÃ

2007 - 2009 Vínculo: Servidor público, Enquadramento funcional: PSQUIATRA
DO CENTRO DE APOIO PSICOSSOCIAL , Carga horária: 20,
Regime: Parcial

5. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

1999 - 2000 Vínculo: Colaborador, Enquadramento funcional: MEDICO
PSQUIATRA , Carga horária: 20

Atividades

1999 - 2000 Projetos de pesquisa, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
Participação em projetos:
PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE DEPRESSIVOS (PROAD)

1999 - 2000 PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE DEPRESSIVOS
(PROAD)
Situação: Desativado Natureza: Pesquisa
Alunos envolvidos: Graduação (3); Especialização (2); Mestrado
acadêmico (1); Doutorado (1);
Integrantes: João Francisco Pollo Gaspar (Responsável);

Prêmios e títulos

- 1996 **DISTINÇÃO ACADÊMICA EM PSIQUIATRIA BIOLÓGICA,
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSIQUIATRIA BIOLÓGICA**

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

- DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P., PILLAR, ROBERTA
1. Sono e sua inter-relação com o estresse e a imunidade. SIICsalud (Buenos Aires). , v.-, p.20536 -, 2000.
 - DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.
 2. Qualidade de vida em pacientes oncológicos: avaliação psiconeuroimunológica da importância sua mensuração. SIICsalud (Buenos Aires). , v.-, p.20781 - , 1999.
 - DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P., LOPES, SERGIO, STAATS, CARLA, DE LIMA, GIOVANI, ANTONELLO, FABIANA
 3. As implicações psiconeuroimunológicas do estresse no desencadeamento de doença. Jornal Brasileiro de Medicina. , v.73, p.58 - 69, 1997.
 - ★ PINTO DE SOUZA, ANTONIO, DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.
 4. Depressão: Biologia e Cultura, um estudo transcultural. Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul. , v.19, p.23 - 27, 1997.
 - ★ DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.
 5. Efeitos biopsicossociais e psiconeuroimunológicos do câncer sobre o paciente e familiares. Revista Brasileira de Cancerologia. , v.43, p.117 - 125, 1997.
 - ★ DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.
 6. Psiconeuroimunologia, aspectos biopsicossociais. Jornal Brasileiro de Psiquiatria. , v.46, p.77 - 81, 1997.
 - DEITOS, TEREZINHA, BRAGANHOLO, LUCIANO, GASPARY, J. F. P.
 7. Qualidade de vida em pacientes com tumores cerebrais: considerações biopsicossociais e psiconeuroimunológicas. Revista Brasileira de Neurologia. , v.33, p.179 - 187, 1997.
 - DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.
 8. Asma Brônquica: implicações clínicas dos aspectos biopsicossociais e psiconeuroimunológicos. RBM. Revista Brasileira de Medicina (Rio de Janeiro). , v.53, p.771 - 784, 1996.
 - ★ DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P., PILLAR, ROBERTA
 9. Aspectos Biopsicossociais e psiconeuroimunológicos de distúrbios respiratórios. Arquivos Brasileiros de Medicina. , v.70, p.505 - 512, 1996.
 - DEITOS, TEREZINHA, STAATS, CARLA, DE LIMA, GIOVANI, LOPES, SERGIO, ANTONELLO, FABIANA, GASPARY, J. F. P.
 10. Estresse e Depressão, alterações neuroendócrinas e consequências imunológicas. Informação Psiquiátrica. , v.15, p.89 - 93, 1996.
 - ★ GASPARY, J. F. P., DEITOS, TEREZINHA
 11. Teorias Psiconeuroimunológicas - Implicações Clínicas. Psiquiatria Biológica (São Paulo). , v.4, p.127 - 136, 1996.

Livros publicados

GASPARY, J. F. P., DEITOS, TEREZINHA

1. Mito de Ulisses - Estresse, Câncer e Imunidade. SANTA MARIA - RS : KAZA DO ZÉ, 1996

Capítulos de livros publicados

DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.

1. Transtornos Psicossomáticos em Imunologia In: Mito de Zéfiro e Flora - Diálogo Corporal. 1 ed. SANTA MARIA : KAZA DO ZÉ, 1997, p. 156-167.

GASPARY, J. F. P., DEITOS, TEREZINHA

2. Transtornos Psicossomáticos em Pneumologia e Cardiologia In: Mito de Zéfiro e Flora - Diálogo Corporal. 1 ed. SANTA MARIA : KAZA DO ZÉ, 1997, v.1, p. 137-147.

Livros organizados

DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P., LOPES, JUAREZ

1. Mito de Thelksis - Distúrbios do sonb. SANTA MARIA : KAZA DO ZÉ, 1999 p.330.

Trabalhos publicados em anais de eventos (resumo)

DEITOS, TEREZINHA, PILLAR, ROBERTA, GASPARY, J. F. P.

1. Impacto psicossocial sobre a dinâmica familiar causados por transtornos invasivos do desenvolvimento In: 2º Encontro Internacional para os Estudos da Criança, 1996, SANTA MARIA.

ANAIS DO 2º ENCONTRO INTERNACIONAL PARA OS ESTUDOS DA CRIANÇA. , 1996. v.1. p.15 - 15

DEITOS, TEREZINHA, PILLAR, ROBERTA, GASPARY, J. F. P.

2. Síndrome de Asperger In: 2º Encontro Internacional para os Estudos da Criança, 1996, SANTA MARIA RS.

ANAIS DO 2º ENCONTRO INTERNACIONAL PARA OS ESTUDOS DA CRIANÇA. , 1996. v.1. p.34 - 34

Demais produções bibliográficas

GASPARY, J. F. P.

Análise Utra-Estrutural Ciliar a Pesquisa de Síndrome de Discinesia Ciliar - Relato

1. **de um Caso.** RESUMO DE TEMAS LIVRES DO XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE PNEUMOLOGIA E TISIOLOGIA. :JORNAL PNEUMOLOGIA VOLUME 22 SUPLEMENTO S1, 1996. (Outra produção bibliográfica)

Produção Técnica

1. GASPARY, J. F. P., GARCIA, PAULO

PROJETO AIC METAMORFOSE, 2006. (Livro , Editoração)

DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.

2. **NOÇÕES E PSICONEUROENDOCRINOLOGIA**, 1999. (Aperfeiçoamento, Curso de curta duração ministrado)

DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.

3. **PSICONEUROENDOCRINOLOGIA**, 1999. (Aperfeiçoamento, Curso de curta duração ministrado)

DEITOS, TEREZINHA, GASPARY, J. F. P.

4. **PSICONEUROIMUNOENDOCRINOLOGIA**, 1999. (Aperfeiçoamento, Curso de curta duração ministrado)

GASPARY, J. F. P., DEITOS, TEREZINHA

5. **MITO DE ULISSES - ESTRESSE, CÂNCER E IMUNIDADE**, 1996. (Livro , Editoração)

Demais Trabalhos

GASPARY, J. F. P.

1. **PROJETO AIC METAMORFOSE**, 2006.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 12/02/2010 às 00:31:57.

ANEXO 6**MARCOS SANDRO RISTOW FERREIRA**

Possui graduação em Treinador Executivo - ICI - Integrated Coaching Institute (2006) e graduação em Medicina pela Universidade Federal de Santa Maria (1996). Atualmente é médico psiquiatra - Consultório Particular. Tem experiência na área de Medicina, com ênfase em Psiquiatria.

(Texto gerado automaticamente pelo Sistema Lattes)

Dados Pessoais

Nome: Marcos Sandro Ristow Ferreira

Filiação: Darci de Mello Ferreira e Marlene Ristow Ferreira

Nascimento: 17/11/1973 - Santo Ângelo/RS - Brasil

Carteira de Identidade: 1049358961 SSP - RS - 11/05/1988

CPF: 70271755091

Telefone: 55 99618445

Endereço profissional: Consultório Médico Particular

Rua Dr. Bozano, 1259, Sala 503. Centro - Santa Maria/RS

97015-004 - Brasil

Telefone: 55 30272777

Endereço eletrônico:

e-mail para contato : ferrmarpsi@bol.com.br

e-mail alternativo : coaching_sma@yahoo.com.br

Formação Acadêmica/Titulação

1997 - 2000 Especialização - Residência médica.

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil

Título: Psiquiatria

Bolsista do(a): Ministério da Educação e Cultura

2006 - 2006 Graduação em Treinador Executivo.

ICI - Integrated Coaching Institute, ICI, Brasil

1991 - 1996 Graduação em Medicina.

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil

Formação complementar

1994 - 1994 Curso de curta duração em Gastroenterologia Pediátrica.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC RS, Porto Alegre, Brasil

1993 - 1993 Curso de curta duração em Atualização em Pneumologia.

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil

1993 - 1993 Curso de curta duração em Anual de Eletrocardiografia.

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil

1993 - 1993 Curso de curta duração em Atualização em Pneumologia.

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Brasil

Atuação profissional

1. Consultório Particular - CP

2003 - Atual Vínculo: Autônomo, Enquadramento funcional: Médico Psiquiatra, Carga horária: 36, Regime: Parcial

2. Prefeitura Municipal de Faxinal do Soturno - PMFS

1998 - 2002 Vínculo: Cargo de Confiança, Enquadramento funcional: Responsável Ambulatório Psiqui. Posto Saúde, Carga horária: 20, Regime: Parcial

3. Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul - PMSCS

2001 - 2002 Vínculo: Servidor Público, Enquadramento funcional: Psiquiatra do Centro de Apoio Psicossocial, Carga horária: 20, Regime: Parcial

4. Ministério da Defesa - Exército Brasileiro - EB

2003 - 2007 Vínculo: Oficial Temporário, Enquadramento funcional: 2º Tenente Médico, Regime: Dedicção Exclusiva

5. Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

2007 - 2009 Vínculo: Professor Substituto, Enquadramento funcional: Professor substituto Depto Neuropsiquiatria, Carga horária: 2, Regime: Parcial

6. Clínica Saúde Faxinal do Soturno - CSFS

2003 - 2005 Vínculo: Autônomo, Enquadramento funcional: Médico psiquiatra, Carga horária: 20, Regime: Parcial

Áreas de atuação

1. Psiquiatria

Livros publicados

1. FERREIRA, M.S.R.

Vestibular A Maratona pelo 1º Lugar. Santa Maria : Edição do Autor, 2008, v.1. p.128.

Referências adicionais : Brasil/Português. Meio de divulgação: Impresso

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 12/03/2010 às 12:32:33.

Currículo do Sistema de Currículos Lattes (Marcos Sandro Ristow Ferreira) Page 2 of 2