



**Ana Claudia Oliveira da Silva Pinheiro**

**Resiliência e Liderança Empreendedora um Estudo  
Exploratório da Relação entre a Competência “Resiliência”  
e Fatores de Sucesso Empresarial**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Patricia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Agosto de 2012



**Ana Claudia Oliveira da Silva Pinheiro**

**Resiliência e Liderança Empreendedora um Estudo  
Exploratório da Relação entre a Competência “Resiliência”  
e Fatores de Sucesso Empresarial**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Patricia Amelia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Giuseppe Maria Russo**

ESPM

**Profª. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 15 de agosto de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro**

Graduou-se em Administração de Empresas na Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ em 1995. cursou MBA em Gestão de Negócios no IBMEC em 2007. Trabalha há mais de 20 anos nas áreas de Planejamento Estratégico e Controladoria. Tem uma trajetória profissional construída em organizações como TVGlobo, Infoglobo, Sul América, Schering-Plough, Furnas e Unisys. Atualmente, tem o cargo de Vice-Diretora da Escola de Negócios no Infnet e leciona na ESPM a disciplina de Teoria das Organizações e Teoria Geral da Administração.

#### Ficha Catalográfica

Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro

Resiliência e Liderança Empreendedora um Estudo Exploratório da Relação entre a Competência “Resiliência” e Fatores de Sucesso Empresarial / Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2012.

215 f.: il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Incluí referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Empreendedorismo 3. Resiliência. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Dedico este trabalho ao meu marido, Márcio, aos meus filhos, Miguel e Mariana,  
e aos meus pais, Ayrton e Lucia Helena. Só foi possível realizar esse sonho  
devido ao apoio, incentivo, compreensão e inspiração de vocês.

## Agradecimentos

À Prof. Dra. Patrícia Amélia Tomei, o meu eterno agradecimento. Consegui percorrer esta caminhada graças à sua competência, à sua capacidade e ao seu profissionalismo. Obrigado tanto pela orientação, como pelo carinho e incentivo constantes.

Aos nove empreendedores entrevistados, minha gratidão pela disponibilidade, informações e pelo interesse demonstrado. Tive o privilégio de poder compartilhar, com cada um dos senhores, as lições geradas ao longo de suas vidas.

A todos os meus professores do IAG e colegas de turma, pelas orientações e compartilhamento de conhecimentos, que enriqueceram em muito essa experiência. Um especial agradecimento aos meus amigos Anna Maria Gobbo, Nelson Dabul e Thais Monnerat pelas discussões sempre motivadoras, pelo apoio e pela amizade.

À secretaria do mestrado, pelo apoio ao longo de todo o curso.

Ao CAPES pelo apoio financeiro.

À Pontifícia Universidade Católica (PUC) por proporcionar um ambiente de excelência acadêmica por meio de seu curso de Mestrado em Administração.

## Resumo

Pinheiro, Ana Cláudia Oliveira da Silva; Tomei, Patricia Amelia. **Resiliência e Liderança Empreendedora um Estudo Exploratório da Relação entre a Competência “Resiliência” e Fatores de Sucesso Empresarial.** Rio de Janeiro, 2012. 215p. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com base na premissa que lideranças empreendedoras, para lidar com as demandas num ambiente complexo, precisam ser resilientes, isto é, precisam estar preparadas para enfrentar, vencer e sair fortalecidas das experiências de adversidade; este trabalho teve como objetivo analisar como as características de resiliência individual favoreceram o sucesso empresarial. Para isto, foi feito um estudo exploratório com base nos pilares e fatores de resiliência individual, definidos por Conner (1995), Ojeda (1997), Wagnild & Young (2011), Connor-Davidson (2003) e Sabbag (2010), e entrevistas em profundidade com uma amostra de empresários cariocas, considerados expoentes nos seus respectivos setores de atividade, que receberam o prêmio RIO + EMPREENDEDOR de 2011 do LIDE Rio e da Agência Rio Negócios. Os principais resultados da pesquisa sugerem que as características de resiliência estão presentes em todas as lideranças empreendedoras entrevistadas, e que tem os seguintes denominadores comuns nos seus comportamentos e práticas: se orientam pela oportunidade diante da adversidade, entendem a mudança como uma vantagem que deve ser explorada e não evitada, têm senso de humor e flexibilidade diante dos desafios, buscam a obtenção de suporte dos outros na vida pessoal e profissional, e possuem a base dos demais pilares – auto estima e auto confiança.

## Palavras-chave

Resiliência; Empreendedorismo; Adversidade; Oportunidade

## Abstract

Pinheiro, Ana Cláudia Oliveira da Silva; Tomei, Patricia Amelia (Advisor). **Resilience and Entrepreneurial Leadership an Exploratory Study of the Relationship Between the Competence "Resilience" and Business Success Factors.** Rio de Janeiro, 2012. 215p. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Based upon the assumption that the condition for entrepreneurial leadership to cope with the demands of a complex environment is the need for them to be resilient, i.e., the necessity to be prepared to face, overcome, and come out strengthened from adverse experiences, this study has aimed to analyze how the characteristics of individual resilience have favored business success. Therefore, an exploratory study was conducted based upon the pillars and factors of individual resilience defined by Conner (1995), Ojeda (1997), Wagnild & Young (2011), Connor-Davidson (2003) and Sabbag (2010), in addition to in-depth interviews with sampling of Rio de Janeiro businessmen, who are deemed as examples or models to be followed in their respective industries and received the RIO + EMPREENDEDOR award 2011 from LIDE RIO and *Agência Rio Negócios*. The main research findings suggest that traits of resilience are present in all entrepreneurial leaders interviewed who have the following common denominators in their behaviors and practices: they are opportunity-oriented in times of adversity, understand change as an advantage which ought to be exploited rather than avoided, have a sense of humor and flexibility when faced with challenges, seek to obtain support from others for their personal and professional life, and possess the fundamentals for the other pillars, namely self-esteem and self-reliance.

## Keywords

Resilience; Entrepreneurship; Adversity; Opportunity

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. Contexto do Estudo	13
1.2. Pergunta de Pesquisa	14
1.3. Relevância do Estudo	16
1.4. Delimitação do Escopo do Estudo	16
1.5. Estruturação da Dissertação	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. Resiliência	19
2.1.1. Origem e a Evolução Histórica do Conceito de Resiliência	20
2.1.2. Pesquisas Relevantes sobre Resiliência	25
2.1.3. Características Individuais de Resiliência	28
2.1.3.1. As Cinco Características de Resiliência de Conner	29
2.1.3.2. Os Pilares de Resiliência de Ojeda	31
2.1.3.3. O Núcleo de Resiliência de Wagnild & Young	32
2.1.3.4. As Características das Pessoas Resilientes de Connor-Davidson	34
2.1.3.5. As Características das Pessoas Resilientes de Paulo Sabbag	36
2.1.3.6. Modelo de Características Individuais da Resiliência	38
2.1.4. Escalas para Medir a Resiliência	40
2.1.5. Aplicabilidade do Construto ao Contexto Organizacional	42
2.2. Empreendedorismo	45
2.2.1. Evolução Histórica do Conceito de Empreendedorismo	46
2.2.2. O Conceito do Empreendedorismo	50
2.2.3. O Conceito do Empreendedor	54
2.2.4. Características de Empreendedores	56
2.2.5. Características dos Empreendedores e Gestores	60
2.2.6. O Conceito do Intraempreendedor	62
2.3. Resiliência e Empreendedorismo	64
3. Metodologia	66
3.1. Tipo de Pesquisa	66
3.1.1. Classificação Quanto aos Objetivos	66
3.1.2. Classificação Quanto aos Meios	67
3.1.3. Abordagem Qualitativa	67
3.2. Coleta de Dados	69
3.3. Seleção dos Sujeitos	70
3.4. Roteiro da Entrevista	70
3.5. Análise e Tratamento dos Dados	72
3.5. Limitações do Método	77

4. Análise dos Resultados	78
4.1. Introdução	78
4.2. Protocolo das Entrevistas	79
4.3. Análise das Entrevistas	82
4.3.1. Autoestima, Autoconfiança e Segurança	82
4.3.2. Foco e Organização	84
4.3.3. Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	86
4.3.4. Flexibilidade	88
4.3.5. Iniciativa, Pró-Atividade, Independência e Auto-Suficiência	89
4.3.6. Criatividade, Dedicção e Perseverança	91
4.3.7. Herança Cultural	93
4.3.8. Serenidade e Introspecção	94
4.3.9. Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	96
4.3.10. Humor	97
4.4. Análise de Conteúdo	99
4.4.1. Análise das Variáveis de Nível	101
4.4.1.1. Empreendedores	101
4.4.1.2. Intraempreendedores	131
5. Conclusão	195
5.1. Sugestões para Pesquisas Futuras	200
6. Referências Bibliográficas	201
Anexos I – Roteiro de Entrevista	213
Anexos II – Características de Resiliência – Definições	215

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Características de Pessoas Resilientes	35
Tabela 2 – Categorias das Características da Resiliência	39
Tabela 3 – Desenvolvimento da Teoria de Empreendedorismo e do Termo Empreendedor	47
Tabela 4 – Características dos Empreendedores	56
Tabela 5 – Características mais Frequentemente Atribuídas aos Empreendedores	57
Tabela 6 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores	61
Tabela 7 – Dados da Empresa e do Empreendedor	70
Tabela 8 – Categorias de Análise de Resiliência e suas respectivas Variáveis de Nível	75
Tabela 9 – Protocolo dos Entrevistados	81
Tabela 10 – Trechos das Falas do Entrevistado 1 classificado por categoria	114
Tabela 11 – Trechos das Falas do Entrevistado 2 classificado por categoria	122
Tabela 12 – Trechos das Falas do Entrevistado 7 classificado por categoria	130
Tabela 13 – Trechos das Falas do Entrevistado 3 classificado por categoria	146
Tabela 14 – Trechos das Falas do Entrevistado 4 classificado por categoria	150
Tabela 15 – Trechos das Falas do Entrevistado 5 classificado por categoria	162
Tabela 16 – Trechos das Falas do Entrevistado 6 classificado por categoria	176
Tabela 17 – Trechos das Falas do Entrevistado 8 classificado por categoria	187
Tabela 18 – Trechos das Falas do Entrevistado 9 classificado por categoria	194

## Lista de figuras

Figura 1 – Resiliência: o ponto central da estrutura da mudança	25
Figura 2 – Modelo de Resiliência segundo Wagnild & Young (2011)	34
Figura 3 – O Empreendedorismo como Processo – Fases Importantes	51
Figura 4 – Análise do Conteúdo em Etapas	73

## Lista de gráficos

Gráfico 1 – Frequência das categorias	100
Gráfico 2 – Frequência das Categorias dos Empreendedores	102
Gráfico 3 – Análise de Sensibilidade da Frequência das Categorias por Empreendedor	102
Gráfico 4 – Frequência das Categorias do Entrevistado 1	103
Gráfico 5 – Frequência das Categorias do Entrevistado 2	103
Gráfico 6 – Frequência das Categorias do Entrevistado 7	104
Gráfico 7 – Frequência das Categorias dos Intraempreendedores	132
Gráfico 8 – Análise de Sensibilidade da Frequência das Categorias por Intraempreendedor	132
Gráfico 9 – Frequência das Categorias do Entrevistado 3	133
Gráfico 10 – Frequência das Categorias do Entrevistado 4	133
Gráfico 11 – Frequência das Categorias do Entrevistado 5	134
Gráfico 12 – Frequência das Categorias do Entrevistado 6	134
Gráfico 13 – Frequência das Categorias do Entrevistado 8	135
Gráfico 14 – Frequência das Categorias do Entrevistado 9	135
Gráfico 15 – Frequência das Categorias	198