

2 **Referencial teórico**

Nesta seção será apresentado o Referencial Teórico utilizado no estudo. Inicialmente o mesmo comportará os conceitos referentes à resiliência, às características individuais de resiliência, às escalas de resiliências utilizadas por alguns pesquisadores do tema e também a aplicabilidade do construto ao contexto organizacional.

Posteriormente, para entendermos melhor as lideranças empreendedoras, faremos uma breve revisão teórica do tema empreendedorismo, subdividida em: origem e evolução histórica do conceito do empreendedorismo, conceitos e as características dos empreendedores, dos intraempreendedores e dos gestores.

E, finalmente, serão relacionados os dois temas chaves deste trabalho, resiliência e empreendedorismo, para que tenhamos maiores insumos para a análise das entrevistas.

2.1. **Resiliência**

Ao longo das três últimas décadas, a resiliência tem sido objeto de estudo em muitas linhas de pesquisa, como por exemplo: na psicologia, na medicina, na enfermagem, na física, na engenharia e, recentemente, na administração. Muitos pesquisadores têm desenvolvido estudos sobre a resiliência, principalmente nos Estados Unidos e Reino Unido. Grande parte destes estudos analisa crianças ou adolescentes como indivíduos com certos traços e disposições sociais. Vários pesquisadores estudam a adaptação individual da criança associada ao ajustamento apresentado na idade adulta, isto é, procuram compreender as adaptações que deixam a criança protegida ou sem defesa quando vivenciam estressores muito fortes (YUNES & SZYMANSKI, 2001). O campo das ciências sociais gerou teorias a partir das dificuldades, identificando e descrevendo mecanismos que permitem às pessoas comportar-se ou desenvolver-se sob condições adversas (LINDSTROM, 2001).

A presente seção apresenta um breve resgate histórico sobre a origem e evolução do conceito de resiliência; na sequência, apresentam-se algumas pesquisas relevantes sobre o tema e suas tendências. Posteriormente, evidenciam-se as características das pessoas resilientes segundo Wagnild & Young (1993), Ojeda (1997), Conner (1995), Connor-Davidson (2003) e Sabbag (2011) e às escalas de resiliências utilizadas pelos pesquisadores do assunto. E finalmente, apresentam-se algumas considerações sobre a aplicabilidade do construto ao contexto organizacional.

2.1.1.

Origem e a evolução histórica do conceito de resiliência

O termo resiliência, originariamente, tem suas raízes nas ciências físicas. É utilizado para descrever a habilidade que um material possui de armazenar energia ao sofrer uma pressão e de se flexionar elasticamente sem quebrar ou se deformar (GORDON, 1978 apud NORRIS et al, 2009). Um dos precursores da utilização deste conceito foi Thomas Young que, em 1807, descrevia experimentos sobre tensão e compressão de barras, buscando a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que essa força produzia. Esse cientista foi também o pioneiro na análise dos estresses causados pelo impacto, tendo elaborado um método para o cálculo dessas forças (TIMOSHEIBO, 1983). O termo resiliência descreve ainda a velocidade com a qual um sistema retorna ao seu equilíbrio após deslocamento, sem considerar quantas oscilações sejam necessárias para isso. Ou seja, diz respeito à velocidade com que a homeostase é atingida novamente (BODIN & WIMAN, 2004).

Etimologicamente, a origem inglesa da palavra (resilient) também remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação (HOUAISS & VILLAR, 2001). Segundo Pinheiro (2004), a palavra resiliência, oriunda do latim “resiliens”, significa saltar para trás, voltar, recuar, ser impelido, encolher-se, romper.

Segundo Tavares (2002), no dicionário de língua inglesa “Longman Dictionary of Contemporary”, a palavra resiliência tem duas definições: a primeira se refere a “habilidade do indivíduo de voltar rapidamente para o seu usual estado de saúde ou de espírito depois de passar por doenças ou dificuldades”, e a segunda a “habilidade de uma substância retornar à sua forma original quando a pressão é removida: flexibilidade”. Esta última definição remete-se ao conceito original de resiliência atribuído à Física, que busca estudar até que ponto um material sofre impacto e não se deforma.

A partir dos conceitos desenvolvidos na Física e na Engenharia, a respeito da elasticidade, do retorno à homeostase e da flexibilidade que impede a quebra do material diante de um estresse, o termo resiliência vem sendo utilizado na Medicina, Psicologia e Psiquiatria desde o final da década de 70. Segundo Tavares (2002, p.16), “os precursores do termo resiliência na Psicologia são os termos invencibilidade ou invulnerabilidade”. Vários autores, tais como Rutter (1985) relatam que foi o Psiquiatra E.J. Antony, em 1974, que introduziu e relacionou o termo invulnerabilidade com a resiliência. Em seus estudos, ele descrevia crianças que apesar de estarem passando por momentos cruciais de adversidades e estresse psicológico, conseguiam apresentar saúde emocional. Alguns anos depois já se discutia a aplicação mais geral deste termo (TAVARES, 2002).

No entanto, ainda hoje, a definição deste conceito encontra-se em fase de construção e discussão, pois existem diferentes definições deste construto por diversos autores e pesquisadores dessas áreas. Evidente que devido à grande multiplicidade de fatores envolvidos no estudo dos fenômenos humanos, definir resiliência na Psicologia não é algo tão simples como na Física ou Engenharia. A literatura sobre o tema apresenta pouco consenso, com variações substanciais na operacionalização e aferição dos construtos principais (LUTHAR et al, 2000).

Em virtude da falta de consenso, Rutter (1999), um dos pioneiros no estudo deste construto no campo da Psicologia, apelidou a resiliência psicológica como o “Rorschach do Milênio”, fazendo menção ao teste projetivo de avaliação de personalidade. Diz ele:

“Resiliência fornece o estímulo ideal para as pessoas lerem nela o que quer que as preocupe. É claro que, como Humpty-Dumpty esclareceu há mais de um século atrás, indivíduos podem fazer as palavras significarem o que eles quiserem. No entanto, a comunicação é problemática quando a mesma palavra é utilizada por diferentes pessoas para exprimir ideias totalmente disparatadas. (RUTTER, 1999 p. 159 – tradução livre).”

Apesar da inexistência de um consenso na literatura, para Norris et al (2008), a maioria das definições enfatiza a capacidade de adaptação bem-sucedida diante de um distúrbio, estresse ou adversidade. Também não existe ainda um consenso sobre a definição operacional da resiliência (KINARD, 1998). No entanto, parece haver uma proximidade em outros dois pontos: primeiro, que a resiliência é melhor definida como uma habilidade ou processo do que como um desfecho; e segundo, que é melhor definida como adaptabilidade do que como estabilidade (NORRIS et al, 2008).

Segundo Rutter (1987), a resiliência é uma variação individual em resposta ao risco. Ele afirma que “os mesmos estressores podem ser experimentados de maneira diferente por diferentes pessoas”. De acordo com esse autor, a resiliência “não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo, e se as circunstâncias mudam, a resiliência se altera”. Diz ele:

“A resiliência, como um construto psicológico, passou de uma ideia de resistência absoluta ao estresse, a uma ideia de resistência relativa, cujas bases são tanto constitucionais como ambientais, variando de acordo com as circunstâncias e a época de vida. (RUTTER, 1987).”

Conforme Zimmerman & Arunkumar (1994), a resiliência e invulnerabilidade não são termos equivalentes. Segundo eles, a resiliência refere-se a uma habilidade de superar adversidades, não significando que o indivíduo saia da crise incólume, como implica o termo invulnerabilidade.

A resiliência é, assim, um construto contextual e inferencial e, para identificá-la, dois julgamentos são necessários: primeiro, que tenha havido uma ameaça significativa ao indivíduo e segundo, que a qualidade da adaptação ou do desenvolvimento seja boa. Indivíduos não são considerados resilientes se nunca tiverem sofrido uma ameaça significativa (MASTEN & COATSWORTH, 1998; MASTEN 2001).

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 geradoras de riscos. Nesse sentido, Luthar e Cushing (2000); Masten (1999); Kaplan (1999); Bernard (1999); dentre outros, entendem a resiliência como um processo dinâmico 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. A partir disso, pode-se considerar que a resiliência consiste no balanço entre tensão e habilidade de lutar (RUTTER,1993; WERNER, 1984).

Infante (2005), atribui a melhor definição de resiliência à adotada por Luthar et al (2000), que definem como “um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade”. Segundo Infante (2005), essa definição distingue três componentes essenciais do conceito de resiliência, que são: a noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano; a adaptação positiva ou superação da adversidade; e o processo que considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano.

Kotliarenco (1997) fez um resumo dos conteúdos que diferentes autores dão ao conceito de resiliência:

“Habilidade para sair da adversidade, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva (ICCB, 1994)”.

“História de adaptações exitosas no indivíduo exposto a fatores biológicos de risco ou a eventos de vida estressantes; além disso, implica a expectativa de continuar com baixa suscetibilidade a futuros fatores de estresse (Luthar e Zingler, 1991; Masten e Garmezy, 1985; Werner e Smith, 1994)”.

“Enfrentamento efetivo de eventos e circunstâncias da vida severamente estressantes e acumulativos (Losed, Blieneser e Kofler, 1989)”.

“A resiliência distingue dois componentes: a resistência diante da destruição- a capacidade de proteger a própria integridade sob pressão- e, além da resistência, a capacidade de construir um condutismo vital positivo, apesar das circunstâncias difíceis (Vanistendael, 1994).”

“A resiliência caracteriza-se como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilita ter uma vida sadia, mesmo vivendo em um meio insano. Esses processos teriam lugar ao longo do tempo, numa combinação entre os atributos da criança e seu ambiente familiar, social e cultural. Desse modo, a resiliência não pode ser pensada como um atributo com o qual as crianças nascem, ou que adquirem durante o desenvolvimento, mas como um processo interativo entre elas e seu meio (Rutter, 1992).”

“A resiliência remete a uma combinação de fatores que permitem a uma criança, a um ser humano enfrentar e superar os problemas e as adversidades da vida (Ojeda, 1995).”

“Conceito genérico que se refere a ampla gama de fatores de risco e aos resultados de competência (do well). Pode ser produto de uma conjunção entre fatores ambientais, o temperamento e um tipo de habilidade cognitiva que tem as crianças, quando são muito pequenas (Osborn, 1993).”

Percebe-se que as diferentes definições do conceito de resiliência enfatizam as características do sujeito resiliente que lhe permitem atravessar e superar as adversidades, como também se destacam dois elementos fundamentais: a resiliência se produz em função de processos sociais e intrapsíquicos.

Segundo Grotberg (1999), a maioria das definições sobre resiliência é variação do conceito a seguir: “Resiliência é a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.” A autora cita que os atributos que sustentam esse construto que são: “eu tenho” (o apoio), “eu sou” e “eu estou” (o desenvolvimento da força intrapsíquica) e “eu posso” (a aquisição de habilidades interpessoais e de resolução de conflitos).

No campo da Administração, o conceito de resiliência começou a ser utilizado pelo consultor organizacional Daryl Conner na década de 70, quando o mesmo fundou a ODR Inc, uma empresa de pesquisa e desenvolvimento que examinava a dinâmica da resiliência humana em cenários organizacionais (CARMELLO, 2008).

Segundo coloca Conner (1995), as mudanças são processos que exigem resiliência dos indivíduos e das organizações, isto é, capacidade de adaptação e flexibilidade. Só é possível gerenciar a mudança individual se os indivíduos forem resilientes. Só é possível gerenciar a mudança organizacional se a organização for resiliente.

Para Conner (1995), a resiliência é o ponto central da estrutura da mudança, conforme se pode observar na FIGURA 1, reproduzida a seguir:

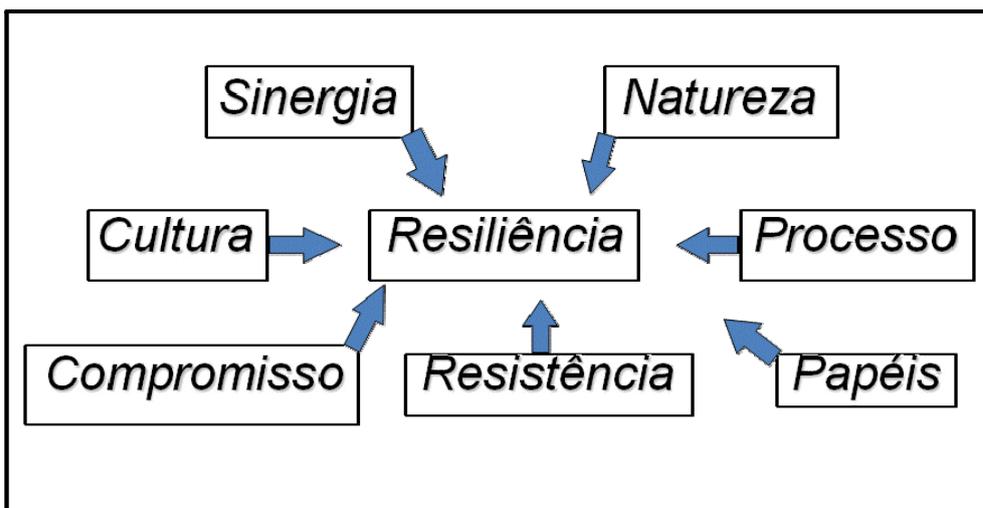


Figura 1: Resiliência: O ponto central da estrutura da mudança
 Fonte: CONNER, Daryl R. *Gerenciando na Velocidade da Mudança*. RJ, Infobook, 1995. Trad. Andréa Alves.

Segundo Luthar (1993), o uso de estratégias e recursos para reduzir o estresse e fazer com que o indivíduo se adapte à situação vivenciada, é o que se chama de competência no contexto de resiliência. Para ele, o conceito de competência refere-se ao “sucesso diante de tarefas de desenvolvimento esperadas para uma pessoa de determinada idade, gênero no contexto de sua cultura, sociedade e época”.

Desenvolveu-se uma revisão bibliográfica de pesquisas relevantes sobre o tema. Percebe-se a evolução deste construto baseado em duas gerações de pesquisadores que serão abordadas na próxima seção. Segundo Infante (2005), estes pesquisadores expandiram o tema resiliência em dois aspectos: primeiro, a noção de processo, que implica a dinâmica entre fatores de risco e de resiliência, que permite ao indivíduo superar a adversidade; e segundo, a busca de modelos para promover resiliência de forma efetiva em termos de programas sociais.

2.1.2. Pesquisas relevantes sobre resiliência

O interesse pelo tema resiliência tem aumentado nos últimos anos. Segundo Wagnild (2009), baseada em citações na *PubMed*, nas décadas de 80 e 90, havia 11 referências à resiliência, já entre 1997 a 2007 foram quantificadas 508 referências à este mesmo construto.

Segundo Infante (2005), a pesquisa longitudinal de Werner e Smith (1992) em Kauai, Havaí, foi considerada como ponto de partida para a estruturação do conceito de resiliência. Esses pesquisadores, durante 32 anos a partir da década de 50, estudaram e acompanharam aproximadamente 500 pessoas que viviam em condições de extrema pobreza. 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.

Este estudo representa um marco, pois junto com o conceito de resiliência, surgiu uma primeira geração de pesquisadores deste construto, cujo interesse, segundo Infante (2005), era descobrir os fatores que estão na base da adaptação positiva em crianças que vivem em condições de adversidade.

A segunda geração começou a publicar artigos no final da década de 90, onde o foco de pesquisa desta geração, segundo Infante (2005), era retomar o interesse da primeira em inferir que fatores estão presentes nos indivíduos com alto risco social, que se adaptam positivamente à sociedade, ao que agregam o estudo da dinâmica entre fatores que estão na base da adaptação resiliente.

Dos pesquisadores pioneiros que consideravam a resiliência um processo dinâmico, podemos destacar Rutter (1991), que caracterizou o construto como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam à pessoa a ter uma vida sadia, mesmo em um ambiente conturbado; e Grotberg (1999) que formulou o conceito que serviu de base ao Projeto Internacional de Resiliência (PIR). Rutter (1991, p.10) entende resiliência:

“Como uma resposta global em que estão em jogo os mecanismos de proteção, entendendo por estes não a valência contrária aos fatores de risco, mas aquela dinâmica que permite ao indivíduo sair fortalecido da adversidade, em cada situação específica, respeitando as características pessoais. (RUTTER, 1991)”

Luthar e Cushing (2000), Masten (1999), Kaplan (1999) e Benard (1999) são autores mais recentes, dessa segunda geração de pesquisadores de resiliência, eles entendem esse construto como um processo dinâmico em que as influências do ambiente e do indivíduo interatuam em uma relação recíproca, que permite à pessoa se adaptar, apesar da adversidade.

Para Mellilo e Ojeda (2005), também considerados pesquisadores desta segunda geração, o ser humano não nasce resiliente e nem adquire essa competência naturalmente no desenvolvimento. Esses autores destacam que se pode estar mais ou menos resiliente, de acordo com a situação que está sendo vivenciadas e as condições ao redor, mesmo quando fatores de proteção forem bem estabelecidos na infância e adolescência.

Edith Grotberg (2005) detalhou oito novos enfoques e descobertas obtidos a partir do conceito de resiliência, que definem o que acontece hoje nessa área de desenvolvimento humano, que estão descritos abaixo:

1. A resiliência está ligada ao desenvolvimento e ao crescimento humano, incluindo diferenças etárias e de gênero;
2. Promover fatores de resiliência e ter condutas resilientes requerem diferentes estratégias;
3. O nível socioeconômico e a resiliência não estão relacionados;
4. A resiliência é diferente dos fatores de risco e de proteção;
5. A resiliência pode ser medida; além disso, é parte da saúde mental e da qualidade de vida;
6. As diferenças culturais diminuem quando os adultos são capazes de valorizar ideias novas e efetivas para o desenvolvimento humano;
7. Prevenção e promoção são alguns conceitos relacionados à resiliência;
8. A resiliência é um processo: há fatores de resiliência, comportamentos resilientes e resultados resilientes.

No Brasil, os trabalhos pioneiros sobre esse tema surgiram entre 1996 e 1998 (SOUZA & CERVENY, 2006). Em 2011, foi publicado por Sabbag et al (2010) um artigo que teve por objetivo validar a primeira escala brasileira para mensurar a resiliência.

Segundo Sabbag et al (2010), dependendo do momento de vida atual, o indivíduo pode exercer a capacidade de resiliência ou não, podendo ser resiliente num dado momento e em outro, vivenciando uma adversidade, demonstrar um grau menor de resiliência. Isso ocorre porque a resiliência não é um atributo fixo, ela varia de acordo com o momento de vida atual. Foi verificado com o estudo destes autores, que a resiliência pode ser considerada uma competência. Os trabalhadores devem buscar desse atributo como forma de ter melhor respostas às

mudanças que estão ocorrendo na atualidade. Para Sabbag et al (2010), o indivíduo que conseguir identificar o seu nível de resiliência terá capacidade maior de solucionar problemas diante das adversidades.

Baseado nos conceitos expostos a respeito de resiliência, podemos considerar este construto como sendo uma competência individual, composta por diversas características que podem ser medidas e desenvolvidas (Sabbag et al, 2010).

2.1.3. Características individuais de resiliência

Estudos feitos nos últimos 20 anos demonstraram que a resiliência é uma competência individual que varia em função do contexto (da situação), do tempo, da idade, do sexo e da origem social, bem em um indivíduo que é submetido a diferentes circunstâncias da vida. Nestes estudos, pode-se encontrar um conjunto de características atribuídas a indivíduos resilientes.

Segundo Carmello (2008, p. 83), temos diferentes graus de resiliência para diferentes ocasiões. O autor enfatiza que não somos resilientes, mas que estamos resilientes e que o mais importante não é saber se o indivíduo possui todas as características, mas se elas se manifestam no momento em que são necessárias..

Para Grotberg (2005 apud Ojeda, 2005), como já visto no item anterior, a resiliência se manifesta nos indivíduos através de características ou de habilidades que permitem a eles enfrentar, vencer e sair fortalecidos ou transformados por experiências de adversidades.”

Procurou-se destacar cinco autores que citam as características, os fatores e os pilares da Resiliência, que serviram de base para a construção do modelo de análise desta dissertação. Apresentou-se neste estudo: as Cinco Características de Resiliência de Conner (Conner,1995) , os Pilares de Resiliência de Ojeda (Ojeda, 1997), o Núcleo de Resiliência de Wagnild & Young (Wagnild & Young,1993), as Características das Pessoas Resilientes de Connor-Davidson (Connor-Davidson,1993), e as características das Pessoas Resilientes de Paulo Sabbag (Sabbag, 2010). Em seguida, a pesquisadora desenvolveu um quadro categorizando esses atributos.

2.1.3.1.

As cinco características de resiliência de Conner

Segundo Conner (1995), as mudanças são processos que exigem resiliência dos indivíduos e das organizações, isto é, capacidade de adaptação e flexibilidade.

Ainda segundo o autor (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”. Só é possível gerenciar a mudança individual se os indivíduos forem resilientes. Só é possível gerenciar a mudança organizacional se a organização for resiliente.

Se há necessidade em identificar indivíduos resilientes para que seja possível mudar as organizações, é preciso definir quais as características de um indivíduo resiliente.

Segundo Conner (1995), indivíduos resilientes são: positivos, focados, flexíveis, organizados e pró-ativos. Para o autor, estas características não são independentes umas das outras, as mesmas interagem entre si de forma a auxiliar as pessoas a lidarem com situações adversas.

As cinco características básicas da resiliência que são manifestadas por meio de comportamentos, habilidades e áreas de conhecimento, podem assim ser resumidas:

- **Positividade:** é entendida como ter a opinião de que a vida é um desafio, porém cheia de oportunidades. Pessoas que interpretam o mundo como cheio de facetas e de idas e vindas. Esperam que o futuro seja cheio de variáveis que se alterem constantemente. Vêm as interrupções como o resultado natural de um mundo desafiante. Acham que a vida é mais cheia de paradoxos do que contradições. Consideram desconfortáveis as mudanças principais, mas acredita que as oportunidades escondidas geralmente podem existir. Acredita que, com os desafios, geralmente existem importantes lições a serem aprendidas. Encaram a vida como recompensadora no geral. Isto impacta positivamente os indivíduos, pois permite que sejam vistas as oportunidades em várias situações e as melhores maneiras de atingir os objetivos desejados. Sob o ponto de vista pessoal os indivíduos positivos tendem a confiar em sua análise e julgamento, agindo de maneira mais segura.

- **Foco:** é definido como ter uma clara visão do que há para ser alcançado, com forte senso de objetivos e prioridades. São pessoas que mantêm uma forte opinião que serve tanto como uma fonte de propósito quanto como um sistema de orientação para restabelecer perspectivas quebradas. O processo de avaliar a alocação de recursos escassos é simplificado, evitando-se o dispêndio indevido de energia e recursos em ações sem importância.

- **Flexibilidade:** está relacionada a ser adaptável na reação à incerteza. Acreditam que a mudança é um processo gerenciável. São altamente tolerantes com a ambigüidade. Precisam apenas de um curto espaço de tempo para se recuperarem da adversidade ou desapontamento. Reconhecem as forças e fraquezas de cada um e sabem quando aceitar os limites internos ou externos. Desafiam e, quando necessário, modificam as conclusões ou pontos de referência de cada um. A prática de olhar uma situação sob vários pontos de vista e de evitar o julgamento enquanto estiverem sendo consideradas todas as alternativas possíveis, faz com que as pessoas flexíveis tenham uma grande vantagem na assimilação das mudanças.

- **Organização:** pressupõe a aplicação de estruturas para ajudar no gerenciamento da ambigüidade. Identificam os pontos ocultos presentes em situações confusas. Consolidam (o que parece ser) vários projetos de mudança não relacionados em um esforço único com um tema central. Determinam e, quando necessário, renegociam as prioridades durante a mudança. Administram, com sucesso, muitas tarefas e pedidos simultâneos. Comprometem-se com uma ação de maior importância somente depois de ter planejado cuidadosamente. Desenvolvem previamente estratégias eficazes para atingir os objetivos. Esta habilidade reduz as possibilidades de imprevistos e fornece seqüência, estrutura e visão para o cumprimento das metas gerais.

- **Proatividade:** é definida como ter comprometimento com a mudança ao invés de evitá-la. As pessoas resilientes estão constantemente desafiando o mundo à sua volta, tendendo mais a uma abordagem proativa do que reativa na resolução de problemas. Determinam quando a mudança é inevitável, necessária ou vantajosa. Usam recursos para reestruturar criativamente uma situação de desafio, improvisam novas abordagens e manobram para ganhar vantagem. Tiram importantes lições de experiências com mudanças que são, então, aplicadas em situações similares. Reagem a interrupções investindo energia na solução do

problema e na equipe de trabalho. Influenciam outros e resolve conflitos. Diante das adversidades, esforçam-se para adotar estratégias de ação ao invés de fuga ou desistência do problema. Esta postura de ver o risco como algo desejável aumenta a eficácia em processos de adaptação, tanto por levar as pessoas a estabelecerem padrões elevados, que levam a performances elevadas, quanto por torná-las mais atentas a sinais iniciais de discrepância e mais ágeis em sua resolução.

Em síntese, para o autor, as cinco características básicas de resiliência se manifestam devido a certas crenças, comportamentos, habilidades e campos de conhecimento. As pessoas resilientes apresentam um senso de segurança e autoconfiança que está baseado em sua opinião de que a vida é complexa, porém, cheia de oportunidades (Positivos); possuem uma clara visão do que querem alcançar (Focalizados); demonstram uma especial flexibilidade quando reagem à incerteza (Flexíveis); desenvolvem abordagens estruturadas da gerência da ambigüidade (Organizados); e comprometem-se à mudança, ao invés de se defenderem contra ela (Pró-ativos).

2.1.3.2. Os pilares de resiliência de Ojeda

A partir da análise de diferentes estudos sobre resiliência, tendo como foco crianças e adolescentes nascidos em meio à pobreza, os atributos que apareceram com frequência nos indivíduos resilientes foram designados por Ojeda (1997) como “Pilares da Resiliência”. Entre eles, cabe mencionar:

- **Introspeção:** Habilidade do indivíduo em se questionar e se dar uma resposta honesta.
- **Independência:** Saber fixar limites entre si mesmo e o ambiente adverso, mantendo um distanciamento emocional e físico, porém sem cair no isolamento.
- **Capacidade de se Relacionar:** Habilidade para estabelecer laços e intimidade com outras pessoas para equilibrar a sua necessidade de afeto com a atitude de se relacionar com outros.
- **Iniciativa:** Ser exigente consigo mesmo e colocar-se à prova em tarefas cada vez mais difíceis e demandantes.
- **Humor:** Encontrar o lado cômico na 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 positivos e estender sua vontade de bem-estar a toda a humanidade.
- **Autoestima:** É a base de todos os outros pilares. É cuidar de si mesmo. Pode derivar da atenção e do afeto recebidos de outras pessoas que lhe sejam importantes.

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

2.1.3.3.

O núcleo de resiliência de Wagnild & Young

No final dos anos 90, Gail Wagnild e Heather Young iniciaram uma pesquisa, cujo objetivo era desenvolver uma escala de resiliência para medir níveis de adaptação psicossocial positiva em face de eventos de vida importantes. O instrumento foi desenvolvido por meio de um estudo qualitativo com 24 mulheres previamente selecionadas por adaptarem-se com sucesso à adversidade da vida. Foi solicitado a cada uma delas que descrevessem como as mesmas se organizavam diante de vivências negativas. Destas entrevistas em profundidade, cinco atributos foram identificados com os fatores para a resiliência, que são: **serenidade, perseverança, autoconfiança sentido de vida e auto-suficiência.** Baseada nessa pesquisa, os atributos foram validados e esclarecidos mediante revisão bibliográfica do construto resiliência, o instrumento foi pré-testado em 1988, e em 1993 um artigo publicado, *Development and psychometric validation of the Resilience Scale* (WAGNILD & YOUNG, 1993).

A *Resilience Scale* vem sendo considerada o mais apropriada para uso em adolescentes e o mais utilizada em estudos conduzidos com diferentes faixas etárias. Além disso, esta escala vem sendo traduzida para diversos idiomas.

As características identificadas por Wagnild & Young (1993) foram denominadas de “Núcleo de Resiliência”, que serão descritas a seguir:

- **Serenidade**: é ter uma perspectiva balanceada da vida e das experiências, moderando as respostas extremas à adversidade.
- **Perseverança**: é o ato de persistir, apesar da adversidade ou decepção, demonstrando um desejo de continuar a luta pela reconstrução ou mudança, não fugindo da adversidade.
- **Autoconfiança**: é acreditar em si mesmo, reconhecer e confiar em suas capacidades e pontos fortes pessoais, utilizando os sucessos passados para apoiar e guiar suas ações, cuidar de si mesmo.
- **Sentido de vida**: é constatar que a vida tem um sentido e reconhecer que existem razões pelas quais vale a pena viver.
- **Auto-suficiência**: é entender que cada pessoa é única e que, se algumas experiências podem ser compartilhadas, outras devem ser enfrentadas individualmente.

Wagnild (2011) apresenta um novo Modelo de Resiliência, onde a autora diz que o “Núcleo de Resiliência”, descrito acima, é suportado para responder às adversidades a partir dos “Pilares de Resiliência”, que são: cuidar da saúde, buscar apoio dos pares, engajar-se plenamente na vida e procurar o equilíbrio entre o lazer, descanso e responsabilidade. Conforme FIGURA 2.

Segundo Wagnild (2011), um “Núcleo de Resiliência” considerado forte, identificado a partir de uma alta pontuação do nível de resiliência, leva a concluir que este indivíduo responde melhor às adversidades com uma atitude resiliente.

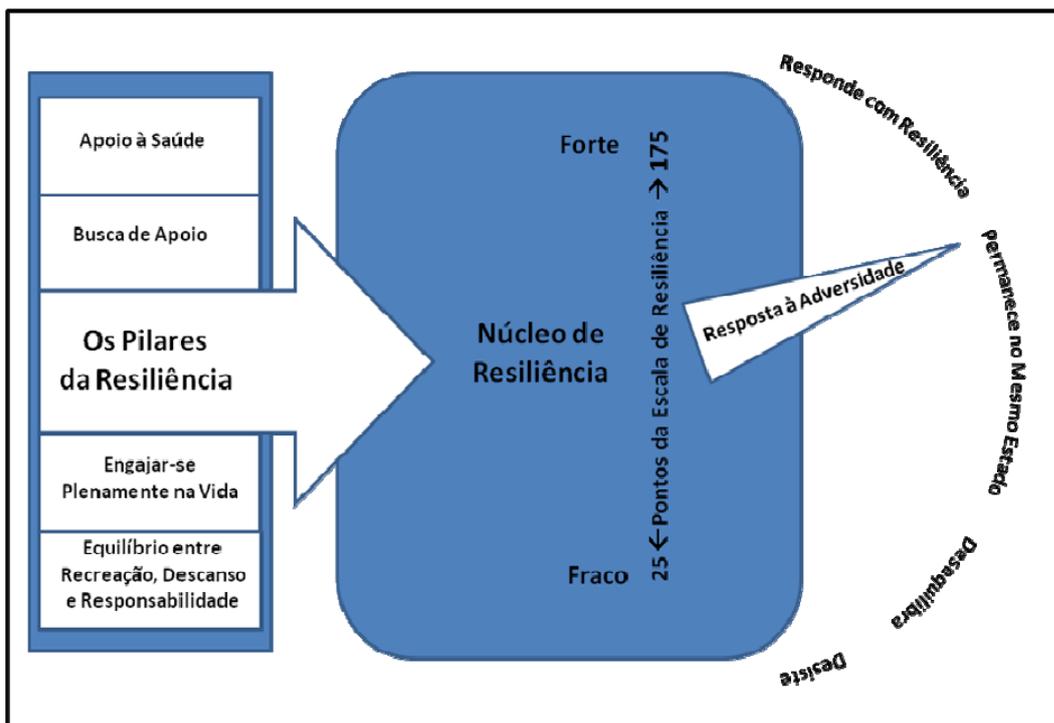


Figura 2: Modelo de Resiliência segundo Wagnild & Young (2011)
 Fonte: Wagnild (2011)

2.1.3.4.

As características das pessoas resilientes de Connor-Davidson

Algumas escalas têm sido desenvolvidas para medir a resiliência (BARTONE et al, 1989;. WAGNILD & YOUNG, 1993) ou aspectos de resiliência (por exemplo, resistência: HULL et al, 1987, KOBASA, 1979; Estresse percebido, COHEN et al., 1983).

A construção da escala de Connor-Davidson foi baseada em várias fontes, conforme TABELA 1. A partir das pesquisas de Kobasa (1979), baseados em itens que refletem o controle, compromisso e mudança vista com desafio. Dos estudos de Rutter (1985), relacionados: ao desenvolvimento de estratégia com objetivos ou metas claras, à orientação para a ação, à autoestima e à confiança, à adaptabilidade à mudança, à habilidade para a solução de problemas, aos itens relacionados ao stress, às ligações afetivas estáveis e seguras, e às histórias anteriores de sucesso e realizações. Fizeram também referência a Lyons (1991), por avaliar a paciência e a capacidade de suportar estresse ou dor. Por fim, os autores incluíram um componente espiritual no construto da resiliência, a Fé.

Referência	Características
Kobasa (1979)	Ver mudança ou stress como uma oportunidade Compromisso Reconhecimento dos limites de controle
Rutter (1985)	Obtenção de suporte de outros Relacionamento próximo e seguro com outros Objetivos pessoais e coletivos Eficácia pessoal Stress com efeito fortalecedor Sucessos passados Senso de controle realista/ ter alternativas Senso de humor Orientação à ação Adaptabilidade à mudança
Lyons (1991)	Paciência Tolerância à negatividade
Connor & Davidson (2003)	Otimismo Fé

Tabela 1: Características de Pessoas Resilientes
Fonte: Connor- Davidson (2003)

Baseada nas pesquisas citadas acima, a Escala de Resiliência de Connor-Davidson foi construída, com os seguintes objetivos em mente: desenvolver uma medida válida e confiável para quantificar a resistência, estabelecer valores de referência para resiliência na população em geral e em amostras clínicas, e avaliar a modificação da resiliência em resposta a tratamento farmacológico em uma população clínica.

A Escala de Resiliência de Connor-Davidson é composta por 25 itens, cada um classificado em uma escala de 5 pontos (0-4), a pontuação mais alta representa uma maior resiliência. A escala avalia como o indivíduo se sentiu em relação ao mês passado. A pontuação total varia de 0-100.

2.1.3.5.

As características das pessoas resilientes de Paulo Sabbag

Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo, Paulo Sabbag fez um grande estudo sobre resiliência e descobriu uma forma de medir esta capacidade que, segundo ele, pode ser desenvolvida. Sabbag é o idealizador da primeira escala nacional para avaliar o nível de resiliência de profissionais. O autor publicou, em 2010, um artigo, cujo objetivo foi apresentar a validação de uma escala para medir resiliência servindo-se da Teoria de Resposta ao Item (TRI). O instrumento foi composto por 40 questões relacionadas a 11 construtos teoricamente identificados: *Otimismo*, *Proatividade*, *Autoestima*, *Autoeficácia*, *Flexibilidade*, *Controle de Emoções*, *Controle de Impulsos*, *Empatia*, *Tenacidade*, *Improviso*, *Autonomia*. Estes construtos foram considerados por Sabbag et al (2010) como os “Onze Fatores de Resiliência”.

Para o autor, na prática administrativa, o instrumento desenvolvido pode auxiliar gestores e profissionais na obtenção de diagnósticos acerca da resiliência e na verificação de suas relações com outras variáveis de interesse.

Neste artigo, Sabbag et al (2010) identificam outros fatores individuais que se associam à resiliência. Dentre eles estão:

- *Otimismo* (Connor & Davidson, 2003; Smith *et al.*, 2008; Reivich & Shatté, 2008),
- *Positividade* (Hoopes & Keely, 2004; Ong *et al.*, 2010) e *Senso de Humor* (Connor & Davidson, 2003; Flach, 2004);
- *Solidão existencial* (Wagnild, 2009); *Paciência* e *Fé* (Connor & Davidson, 2003);
- *Inteligência Pessoal* (Mayer & Faber, 2010), como a compreensão de emoções, motivos, autoconceito e outras experiências internas e modelos mentais;
- *Autoeficácia* (Connor & Davidson, 2003; Flach, 2004; Reivich & Shatté, 2008), *Autoconfiança* (Wagnild, 2009) e *Auto-estima* (Flach, 2004), são atributos que fornecem ao indivíduo a disposição para agir nas situações estressantes;
- *Significância* (*Meaningfulness*, em Wagnild, 2009), entendida como a compreensão de que a vida tem propósito; *Orientação Positiva ao Futuro* (Skodol, 2010) e *Foco* (Hoopes & Keely, 2004);

- *Equilíbrio de Vida* (*Equanimity*, em Wagnild, 2009);
- *Flexibilidade* (Hoopes & Keely, 2004);
- *Organização* (Hoopes & Keely, 2004) ou *Análise Causal* (Reivich & Shatté, 2008), como capacidade de planejar soluções;
- *Proatividade* (Hoopes & Keely, 2004) ou *Criatividade* (Flach, 2004), como receptividade às novas ideias;
- *Controle de Emoções* (Reivich & Shatté, 2008; Maddi & Koshaba, 2005);
- *Empatia* (Reivich & Shatté, 2008);
- *Comprometimento* (Maddi & Koshaba, 2005);
- *Controle de Impulsos* (Reivich & Shatté, 2008) ou *Ego Resiliente* (Skodol, 2010), como atributos de personalidade que facilitam a adaptação a estressores a situações novas e à modulação de impulsos;
- *Persistência* (Wagnild, 2009) ou *Tenacidade*, que Maddi e Koshaba (2005) acreditam englobar alguns dos tópicos precedentes e são sintetizados como *comprometimento, controle e desafio*.

O autor ainda incluiu os fatores externos que afetam à análise da resiliência, que são:

- *Apoio Social* (Powley, 2009; Maddi & Koshaba, 2005; Smith *et al.*, 2008; Wallace *et al.*, 2001), que geralmente se refere a interações interpessoais que fornecem ajuda, afeto ou afirmação, seja no contexto formal seja no informal;
- *Rede* de amigos e familiares (Flach, 2004);
- *Aptidão para livrar-se de ressentimentos e perdoar* outros, bem como a si mesmo (Flach, 2004);
- *Generosidade e aptidão para dar e receber amor* (Flach, 2004);
- *Enfrentamento transformacional* (*Coping*, para Maddi & Koshaba, 2005), como o uso de mudanças estressantes em benefício próprio.

Segundo Sabbag (2010), na literatura, é consensual que os fatores externos são tão relevantes para a resiliência quanto a personalidade. Por isso, o conceito de resiliência precisa ser compreendido em função de eventos específicos.

2.1.3.6.

Modelo de características individuais da resiliência

Para a realização desta pesquisa, desenvolveu-se um quadro onde foram categorizadas as características de indivíduos resilientes propostas por Wagnild&Young (1993), Conner (1995), Ojeda (1997), Connor-Davidson (2003) e Sabbag (2010).

Verificou-se que foram apontadas 9 (categorias) no desenvolvimento da TABELA 2. Este instrumento foi utilizado na preparação do roteiro de entrevista e também serviu de base para a Análise dos Resultados.

Após a pesquisa de campo, notou-se a necessidade de incluir mais uma categoria, Herança Cultural, que foi uma contribuição da pesquisadora para futuros estudos em resiliência.

Categoria	Características	Wagnild & Young (1993)	Conner (1995)	Ojeda (1997)	Connor-Davidson (2003)	Sabbag (2010)
1	Autoestima Autoconfiança Segurança	Autoconfiança		Autoestima	Eficácia Pessoal; Sucessos Passados	Autoestima Auto- eficácia
2	Iniciativa/ Proatividade Organização Foco		Proatividade Organização Foco	Iniciativa	Orientação à ação	Proatividade
3	Capacidade de Relacionamento Obtenção de Apoio			Capacidade de Relacionamento	Relacionamento próximo e seguro com os outros Obtenção de Suporte de Outros	Empatia
4	Flexibilidade		Flexibilidade		Adaptação à mudança; Ter alternativas	Flexibilidade
5	Independência Auto- suficiência	Auto- suficiência		Independência		Autonomia
6	Criatividade Dedicação Tenacidade Perseverança	Perseverança		Criatividade	Compromisso Stress com efeito fortalecedor	Improviso Tenacidade
7	Introspectação Serenidade	Serenidade		Introspectação	Paciência; Reconhecimento dos limites ao controle	Controle de Emoções Controle de Impulsos
8	Sentido de Vida Otimismo Positividade	Sentido de Vida		Moralidade	Ojetivos Pessoais e Coletivos; Fé Otimismo; Ver mudança ou stress como oportunidade	Otimismo
9	Humor		Positividade	Humor	Senso de Humor; Tolerância à negatividade	

Tabela 2: Categorias das Características da Resiliência

Fonte: Dabul (2012) e adaptada pela pesquisadora a partir de Wagnild&Young (1993), Ojeda (1997), Conner (1995), Connor-Davidson (2003) e Sabbag (2010).

2.1.4. Escalas de resiliência

Embora alguns autores não concordem com a possibilidade de mensuração da resiliência e da evolução dos modelos e ferramentas de mensuração (YUNES, 2001; RODRIGUEZ, 2005), existe, segundo Grotberg (2005), uma nova tendência surgindo nos estudos de resiliência que é a criação de alternativas para mensurá-la. Alguns desses estudos (RYAN 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.

Rutter (2006) critica a tendência atual de numerosos pesquisadores e clínicos que acreditam ser possível medir a resiliência diretamente como um traço observável, através de questionários ou entrevistas, ao invés de se basear em uma inferência a partir de algum tipo de interação abordada. Para o autor essa seria uma abordagem falaciosa, uma vez que a resiliência não é uma qualidade única. Observa que as pessoas podem ser resilientes em relação a algum tipo de adversidade, mas não a outras; podem estar resilientes em relação a alguns tipos de desfecho e a outros não. E, porque o contexto é crucial, pessoas podem ser resilientes em um período do tempo e não todo o tempo.

Assim, devemos ser cuidadosos e não rotular indivíduos como resilientes ou não resilientes com base em escores dessas escalas.

Já segundo Sabbag et al (2010), atualmente no mundo corporativo, não basta o domínio de técnicas de gestão para enfrentar desafios e crises em projetos. Para o autor, as atitudes e comportamentos de indivíduos resilientes podem representar um diferencial na conquista de sucesso das organizações em situações difíceis, um risco mal gerenciado pode se converter em crise. Sabbag et al (2010) afirmam que não há escala validada para aferir a resiliência. A partir de vários anos de pesquisa, o autor desenvolveu a primeira escala de resiliência brasileira, uma grande contribuição para a pesquisa no nosso país, que vive um momento de grande transformação e desenvolvimento.

Atualmente, existem vários instrumentos de auto preenchimento desse tipo, como a *Resilience Scale* (WAGNILD & YOUNG, 1993); a *Resilience Scale for Adults* (RSA) (FRIBORG et al., 2003); a *Adolescent Resilience Scale* (ARS) (OSHIO et al., 2003), a *Personal Resilience Questionnaire* (CONNER, 1995; LOW, 2010), a AQ Profile (STOLTZ, 2000 apud LANGVARDT, 2007), a *Resilience Assessment Questionnaire* (Organisations Health Psychologists, 2011) e a *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC) (CONNOR & DAVIDSON, 2003). A maioria desses instrumentos tem enfoque sobre características individuais que podem estar relacionadas a um maior potencial de resiliência (CONNOR & DAVIDSON, 2003; PESCE et al., 2005) e outros incluem também dimensões ambientais, como de coerência familiar e de apoio social (FRIBORG et al., 2003).

Existem outros instrumentos que medem o nível de resiliência nas organizações, dentre eles podemos destacar: o *Organizational Resilience Inventory* (HORNE & ORR, 1998) e o *Organizational Resilience Potencial Scale* – ORPS (SOMERS, 2009).

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.

Apesar das críticas à pretensão de que um instrumento desse tipo possa abarcar um construto tão complexo - o que nos traz o questionamento sobre a possibilidade limitada de validade de conteúdo desses instrumentos -, as Escalas de Resiliência vêm sendo traduzidas para diversos idiomas e já foram amplamente utilizadas. Como observa Smith (2005), que apenas quantificar a validade de construto não permite capturar inteiramente a complexidade do que está sendo validado.

Nesta pesquisa, optou-se a não utilização das escalas, e sim fazer entrevistas em profundidade para analisar os atributos de indivíduos resilientes, pois os entrevistados selecionados são grandes empresários que não tinham disponibilidade de tempo para responder aos questionários.

2.1.5. Aplicabilidade do construto ao contexto organizacional

A busca pela sustentabilidade, as crises econômicas globais, descontinuidade tecnológica, mudanças radicais das necessidades dos consumidores e outras condições indicam que as sociedades, assim como as organizações, são expostas a riscos crescentes. Para Hamel e Valikangas (2003), “independentemente do modo como você enxerga, o sucesso nunca esteve tão frágil” (HAMEL e VALIKANGAS, 2003, p. 52).

Percebe-se a necessidade das organizações desenvolverem algumas capacidades para enfrentarem às adversidades provenientes da velocidade das mudanças do mundo corporativo.

Segundo Carmello (2008), foi publicado em outubro de 2005, na *Harvard Business Review*, um artigo que apresenta as características de organizações saudáveis. Foram observados pelos pesquisadores sete tipos de organização: passivo-agressiva, supergerenciada, supercrescida, espasmódica, precisão militar, *just-in-time* e resiliente. O resultado do estudo é que o tipo resiliente é o mais saudável. Segundo o autor, empresas saudáveis são aquelas que melhor respondem às mudanças.

Segundo Tavares (2001), a resiliência não pode ser considerada somente um atributo individual, mas também organizacional. Para o autor, as organizações mais resilientes são as que forem mais autênticas, abertas, flexíveis, responsáveis, solidárias e tolerantes.

Para Hamel e Valikangas (2003), o mundo está ficando turbulento mais rápido do que as organizações estão se tornando resilientes. Resiliência torna-se um recurso crítico para indivíduos, organizações e sociedade enfrentarem esses tipos de adversidade (Powley, 2009).

O interesse pela resiliência e sua compreensão é crescente. A resiliência é também conceituada como fenômeno organizacional (Powley, 2009); existem organizações que enfrentam as crises, demonstrando resistência durante esse processo e acabam crescendo e inovando; por outro lado, há outras que não conseguem lidar com esses obstáculos e verifica-se um efeito devastador.

De acordo com Hamel e Valikangas (2003), as organizações devem enfrentar e vencer quatro desafios, para poderem ser consideradas resilientes, que são:

- Desafio Cognitivo: deve questionar seu *status quo*, livre de nostalgia, arrogância e negação da necessidade da mudança;
- Desafio Estratégico: precisa desenvolver a sua capacidade de criar novos e bons objetivos estratégicos;
- Desafio Político: deve ser capaz de redirecionar e replanejar recursos de pesquisa, de produtos e programas no decorrer do tempo;
- Desafio Ideológico: ter como valor absoluto a otimização.

Segundo Robb (2000), uma organização resiliente é aquela que apresenta condições de manter vantagem competitiva ao longo do tempo. Isso ocorre em função de dois fatores: ter objetivos bem definidos que são alcançados com desempenho de excelência, e também, inovar e adaptar-se efetivamente às mudanças rápidas e turbulentas do mercado onde está inserida. Para o autor, uma organização resiliente apresenta algumas características semelhantes que a capacitam para: criar e desfazer estruturas; oferecer segurança durante os processos de mudança; gerenciar comportamentos emocionais – ansiedade e sofrimento – durante as transformações e mudanças contínuas; aprender, desenvolver e crescer com esses momentos.

Percebe-se a necessidade que as organizações estabeleçam sistemas de aprendizagem capazes de suportar as características acima. De acordo com Robb (2000), existem dois subsistemas de aprendizado inter-relacionados e complementares. O primeiro pode ser chamado de *Sistema de Desempenho*, é responsável pelo desempenho dos objetivos e tarefas atuais para manter a sobrevivência a curto prazo da organização. Já o segundo, chamado *Adaptação*, é responsável pela sustentabilidade da empresa a longo prazo, através da inovação, implementação de novos modelos de gestão e normas comportamentais alternativas.

Para Robb (2000), a organização resiliente apresenta características híbridas, ou seja, ela integra (cria e opera) os dois sistemas, *Desempenho e Adaptação*. A interligação destes sistemas se dá por meio de uma construção que envolve Arquitetura, Habilidade e Cultura.

- **Arquitetura**: com processos de negócios eficientes e eficazes, alinhados com as necessidades dos clientes; definição clara dos objetivos e metas para as equipes e indivíduos; estabelecimento de forma clara dos relacionamentos entre os colaboradores; modelo de gestão eficaz.
- **Habilidades**: habilidades voltadas para o desempenho, buscando a manutenção do equilíbrio e foco no sistema de gestão atual; em contrapartida, habilidades de adaptação que têm como objetivo a exploração de novos modelos e sistemas, além da segurança e apoio necessário à mudança. As habilidades aparentemente antagônicas precisam ser bem gerenciadas pelos gestores nas organizações resilientes.
- **Cultura**: as organizações resilientes possuem uma cultura com foco em sustentabilidade da comunidade e não a sustentação de uma estrutura organizacional particular. Além disso, se reconhecem como comunidades vivas com responsabilidades econômicas.

Segundo Tavares (2001), uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva em que todas as pessoas são responsáveis e competentes no seu setor; e trabalham em uma relação de confiança, de empatia e de solidariedade. Além disso, é uma organização viva, dialética e dinâmica.

Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck e Mark L. Lengnick-Hall (2011) publicaram um artigo, cujo objetivo era propor que a capacidade de uma organização resiliente é desenvolvida através de Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos, criando competências nos colaboradores, tornando possível as organizações responderem aos momentos de crise de forma flexível.

Em pesquisas anteriores, Lengnick-Hall et al (2005, 2009) sugerem que a capacidade de uma empresa de desenvolver a resiliência é derivada de um conjunto de capacidades organizacionais específicas, rotinas, práticas e processos pelos quais uma empresa se orienta conceitualmente, age para avançar, e cria um ambiente de diversidade e integração. Além desse conceito, os autores argumentam que a capacidade de resiliência é desenvolvida a partir de uma mistura de capacidades e rotinas cognitivas, comportamentais e contextuais no nível organizacional.

Em um trabalho mais recente, Lengnick-Hall et al (2011) defendem que essas capacidades e rotinas organizacionais, por sua vez, são derivados de uma

combinação de níveis individuais de conhecimento, habilidades e outros atributos que podem ser sistematicamente desenvolvidos e integrados através do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos, a partir da premissa de que indivíduos coletivamente permitem que a organização seja resiliente.

Tavares (2001) afirma que para as organizações, na sociedade emergente, serem mais resilientes, seus colaboradores precisam estar mais bem preparados e formados, para poderem dar respostas mais adequadas, competentes, democráticas e eficazes aos enormes desafios futuros.

2.2. Empreendedorismo

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Segundo Dornelas (2008), por trás destas invenções, existem pessoas com características especiais que são visionárias, questionadoras, que querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. A invenção é a idéia de um empreendimento que surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimento, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo (BERNARDI, 2003).

O interesse pelo empreendedorismo tem atraído a atenção de muitas organizações, governos e entidades multinacionais, como ocorre na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. A definição do conceito de empreendedorismo evoluiu com o passar do tempo juntamente com a complexidade da economia mundial. Com origem na Idade Média, quando o termo foi utilizado para definir uma atividade ou ocupação específica, a concepção deste tema vem sendo aprimorado e ampliado, passando a envolver questões relacionadas às perspectivas econômicas e comportamentais ou sócio-psicológicas (STEVENSON, 1988; FILION, 1998; PHILIPSEN, 1998; DAVIDSSON 2000; BARINI, 2003; KRUGER, 2004). Na visão de Timmons (1994), o empreendedorismo pode ser considerado uma revolução para o século XXI, de proporções semelhantes àquelas que a revolução industrial representou para o século XX.

Apresenta-se a seguir, a origem e a evolução histórica do conceito de empreendedorismo, e os conceitos de empreendedor, de intraempreendedor e de gestor, bem como as suas principais características.

2.2.1. Evolução histórica do conceito de empreendedorismo

Apesar de parecer ser um estudo recente no Brasil, as pesquisas relacionadas ao empreendedorismo tiveram seu ponto de partida na Idade Média (HISRICH e PETERS, 2004; DORNELAS, 2003; HISRICH, 1986). O termo “*entrepreneurship*”, na língua inglesa, origina-se do francês “*entreprendre*”, palavra utilizada na França, no século XVII, para denominar um indivíduo que assumia o risco de criar um novo negócio (DRUCKER, 2003). Para Ducker (2003), o termo é empregado para designar empreendedor. Antes de apresentar as definições mais utilizadas pelos pesquisadores neste assunto, procurou-se fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2008), o primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para definir o papel do administrador de grandes obras, como construções 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 (DORNELAS, 2008).

No século XVII, o empreendedor passou a assumir os riscos, enquanto o capitalista era quem fornecia o capital (DORNELAS, 2001). O capitalista e o empreendedor foram diferenciados no início do século XVIII, devido à industrialização que começava a ocorrer em todo o mundo. No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram ainda confundidos com os administradores, pois os empreendedores eram vistos como aqueles que organizavam a empresa, planejavam, pagavam os empregados, mas estavam sempre à mercê e a serviço dos capitalistas.

O francês Jean Baptiste Say (1803, apud FILLION, 1998) foi o primeiro a criar uma fundação para o estudo neste campo, ele é considerado por Fillion (1998) como o pai do Empreendedorismo.

O empreendedorismo vem ganhando destaque cada vez maior em virtude dos avanços em termos tecnológicos, dos meios de produção e serviços. O desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo e do termo Empreendedor encontra-se abaixo representado, na TABELA 3.

Origina-se do francês:	significa aquele que está entre ou estar entre.
Idade Média:	indivíduo que administra projeto de produção em larga escala.
Século XVII:	indivíduo com comportamento voltado para o risco de ter lucro (prejuízo) na fixação de um preço num contrato com o governo.
1725	Richard Cantillon - o indivíduo assumindo riscos é diferente de um fornecedor de capital.
1797	Beaudeau - indivíduo assumindo riscos, planejando, supervisionando e organizando.
1803	Jean-Baptiste Say - separa os lucros do empreendedor do lucro do capitalista.
1876	Francis Walter - estabelece distinção entre os que fornecem fundos (capital) e recebem lucros gerados por sua capacidade gerencial.
1934	Joseph Schumpeter - um inovador que desenvolve tecnologia inédita.
1961	David McClelland - um tomador de risco moderado.
1964	Peter Drucker - maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero - toma iniciativa, organiza alguns mecanismos socioeconômicos e aceita risco de fracasso.
1976	Karl Vesper - parece diferente de economistas, engenheiros, gestores e políticos.
1983	Gifford - <i>intrepreneur</i> é um empreendedor dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich - empreendedorismo é um processo de criação de algo diferente, com valor pela dedicação do tempo necessário, assumindo o acompanhamento financeiro, psicológico e riscos sociais pelo empreendimento, e recebendo pelo resultado recompensas monetárias e gratificação pessoal.

Tabela 3 – Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo e do Termo Empreendedor
 Fonte: Adaptado de Hisrich (1986, p.41)

O estudo do empreendedorismo tem sido foco de políticas públicas em vários países do mundo. Em 1997, um grupo de pesquisadores iniciou o projeto GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* – que tem com objetivo medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico. Este projeto, segundo Dornelas (2008), pode ser considerado o mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento de empreendedorismo nos países.

Segundo Dornelas (2008), o crescimento do empreendedorismo no mundo acelerou nos anos 90 e aumentou em proporção no século XXI, pode-se perceber esse movimento em várias ações desenvolvidas relacionadas ao tema, como por

exemplo: programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento de currículos integrados que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis; programas e incentivos governamentais para promover a inovação e transferência de tecnologia; subsídios governamentais para a criação e desenvolvimento de novas empresas, entre outros.

Atualmente, nota-se, no que se refere à educação, o empreendedorismo é oferecido como: disciplina, forma de agir, opção profissional e como instrumento de desenvolvimento econômico e social (DORNELAS, 2008). Em 2006, este tema foi discutido na Conferência “Educação Empreendedora” na Europa, onde alguns exemplos mundiais foram citados:

- Programa *Cap'ten* (Bélgica): as crianças são estimuladas a organizar equipes, elaborar planejamento e implantar projetos;
- *Boule and Bill create an Enterprise* (Luxemburgo): as crianças são estimuladas a desenvolver habilidades empreendedoras, através de histórias em quadrinhos;
- Os países da Comunidade Européia se comprometeram a incorporar o Empreendedorismo, até 2013, nos currículos do ensino médio através de uma reforma curricular. Além disso, no ensino superior, existe a recomendação de sistematizar a capacitação de professores para ensinar o empreendedorismo. Um exemplo que foi citado como referência é o NFTE – *Network For Training Entrepreneurship* – aplicado nos Estados Unidos e voltado a ensinar este tema para jovens de comunidades carentes.

Outro exemplo é o que o Fórum Econômico Mundial patrocina a conferência de Davos, no qual o tema empreendedorismo é discutido de forma recorrente. Na Europa, existe uma convicção de que o poder econômico daquele continente depende dos futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Várias iniciativas do governo local e de empresas privadas apóiam o empreendedorismo nos Estados Unidos, e por causa do sucesso destes programas outros países acabam vendo-o como um modelo, seguindo seus passos para também aumentar seu nível de atividade empresarial. Isto aconteceu com o Reino Unido, que em 1999 criou a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, baseada no modelo do SBA (*Small Business Administration*) americano. Este

dinamismo, este aquecimento econômico que faz com que os índices de desemprego baixem, dando a certeza de que realmente o empreendedorismo é o motor, a força propulsora para o crescimento econômico e prosperidade em todo o mundo (DORNELAS, 2008).

Como explica Dornelas (2008, p. 10), “o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas”. Antes do SEBRAE, pouco se falava de empreendedorismo e nem se tratava muito detalhadamente sobre pequenas empresas no Brasil. O SEBRAE é um dos órgãos onde pequenos empresários brasileiros buscam orientação para sua trajetória empreendedora e consultoria para seus problemas. Por outro lado, como explica Dornelas (2008), a Softex foi criada para levar as organizações de software do país ao mercado externo, e isto colaborou para que o empresário da área de informática conseguisse uma capacitação em gestão e tecnologia. Através dos programas criados na SOFTEX junto com incubadoras de empresas e com as universidades, o tema do empreendedorismo começou a se destacar no mercado brasileiro. Evidente que ainda faltam muitas ações políticas para solidificar o empreendedorismo no país.

Atualmente, pesquisadores e estudiosos ainda não chegaram a um consenso sobre uma definição do tema *Empreendedorismo*. Existem várias definições sobre este assunto que podem variar em diferentes atividades, incluindo uma gama de abordagens, como: a criação de empresa, o desenvolvimento de novas combinações, a condução da incerteza entre outras. Segundo Virtanen (1997), ainda não existe uma teoria consistente sobre este tema, mas diferentes perspectivas de diversas áreas no campo da Psicologia, Sociologia, Antropologia, Administração e Economia. Na próxima seção, buscou-se apresentar algumas definições e escolas sobre este assunto.

2.2.2. Conceito de empreendedorismo

A busca constante por uma definição específica deste conceito, se deve a importância deste tema nos dias atuais, pois uma definição consistente permite uma melhor comparação e consolidação dos dados, assim como a análise de resultados obtidos (Australian Government, 2003) . Para Anderson (2002), a definição de Empreendedorismo irá se desenvolver, conforme a área de estudo amadureça.

Apesar de não existir uma única definição sobre o tema, as pesquisas de Joseph Schumpeter (1984) trouxeram grandes contribuições neste estudo. Para o autor, “o empreendedorismo requer atitudes que estão presentes em apenas uma fração da população e que definem o tipo empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar as condições para sempre exploradas por uma empresa. Consistem em fazer as coisas acontecerem” (SCHUMPETER, 1984 p. 50).

No século XX, Schumpeter (1961) apresenta a ideia de que os empreendedores podem estar relacionados diretamente ao desenvolvimento econômico de uma sociedade. Para o autor, 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 maneira nova. Nesse sentido, Hisrich e Peters (2004) afirmam que o conceito de inovação é um elemento dessa definição de empreendedorismo, envolvendo não apenas a capacidade de criar e conceituar novos produtos ou processos, mas também a capacidade de compreender as diferentes forças que atuam no ambiente.

Para Drucker (2003), o empreendedorismo também se caracteriza pela inovação, sendo esta a ferramenta específica do espírito empreendedor. Ainda segundo o autor, os empreendedores bem sucedidos são aqueles que se caracterizam pela prática sistemática da inovação – meio pelo qual estes indivíduos utilizam toda mudança como uma oportunidade para desenvolver um negócio diferenciado. Dessa forma, segundo Barros e Pereira (2008), a contribuição do empreendedor está baseada na inovação introduzida no mercado, fazendo com que isso aumente a competitividade de uma organização e de um país.

Segundo Virtanen (1997), a melhor definição do Empreendedorismo pela perspectiva da inovação foi conceituada por Ronstadt (1984). Ele definiu o empreendedorismo “como um processo dinâmico de criação incremental de riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os maiores riscos em termos de resultados, tempo e carreira, para criar valor em algum produto ou serviço” (RONSTALD, 1984, p. 28).

Segundo Baron e Shane (2007), o empreendedorismo é um processo ou uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo. Para os autores, este processo é afetado por diversos fatores, alguns relacionados aos indivíduos, ou seja, aos empreendedores, alguns às suas relações com os *stakeholders* (sócios, clientes, investidores, governo, entre outros). Estes fatores (individuais, grupais e sociais) desempenham um papel importante em cada fase do processo empreendedor (TOMEI, 2008). A seguir, estão representadas algumas fases importantes do processo empreendedor.



Figura 3 - O Empreendedorismo como Processo – Fases Importantes
Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007)

Para McGrath (1999), o processo de empreendedorismo pode ser considerado como o conjunto de atividades, por meio das quais as inovações modificam as combinações de fatores de produção existentes nos setores de produção e de serviços.

Bottino, Dias e Dib (2006) propõem uma compreensão do empreendedorismo que vai além dos domínios do mundo dos negócios e da geração de processos, bens e serviços inovadores. Para as autoras, “empreender deve significar a capacidade de desencadear processos de desenvolvimento não apenas econômico, mas, sobretudo, social e humano”.

David McClelland trouxe uma grande contribuição para o estudo do Empreendedorismo, a definição deste autor se diferenciou muito das demais definições relacionadas acima. Segundo Fillon (1998), McClelland afirmou que o empreendedor é aquele que exerce controle sobre a produção que não é apenas para consumo próprio. O autor menciona que o empreendedorismo é o “espírito empreendedor”, ele apresenta uma visão mais comportamental.

Segundo Fillion (1991), além dos aspectos comportamentais, alguns pesquisadores têm mostrado que os empreendedores apresentam características do período e do local onde eles vivem, ou seja, induzem à visão do Empreendedorismo como um fenômeno também regional.

Pode-se perceber uma diversidade de conceitos e abordagens sobre o conceito de Empreendedorismo. Segundo Fillion (1999), qualquer que seja o conceito adotado, pode-se apresentar o risco de discordâncias conceituais ou de enfoque. Lenzi (2008) apresentou uma abordagem sobre as escolas do empreendedorismo, que foi desenvolvida a partir das pesquisas de Fillion (1999). Essa pesquisa parece contribuir de forma complementar ao referencial teórico descrito anteriormente. As escolas do empreendedorismo evidenciadas por Lenzi (2008) são:

- **Escola Econômica:** a atividade empreendedora está associada à inovação para os economistas. Schumpeter (1984) foi o primeiro a apresentar o enfoque da inovação e sua relevância no empreendedorismo. Nesse enfoque, o empreendedor era considerado aquele que assumia riscos, investindo seu próprio dinheiro e aproveitar a oportunidade de gerar lucros;
- **Escola Comportamentalista:** os comportamentalistas têm como foco de seus estudos os aspectos criativos e intuitivos do empreendedor. McClelland (1971) foi quem proporcionou essa contribuição para o empreendedorismo. Este autor focou as suas pesquisas no comportamento do empreendedor em relação à sua autorealização, à

busca pelo poder e à necessidade de filiação. Já Timmons (1977) descobriu que as pessoas treinadas para intensificar sua necessidade de realização buscam a abertura de seus próprios negócios mais do que aquelas que não passaram pelo treinamento. O foco dos estudos comportamentalistas era a definição de quais são as características dos empreendedores;

- **Escola Filosófica:** se originou a partir dos estudos sobre o comportamento dos empreendedores. Para os pesquisadores desta escola, o empreendedorismo é resultante da natureza das pessoas empreendedoras, bem como de suas características definidas pelos estudos comportamentalistas e não das condições ambientais (HORNADAY, 1982; TIMMONS, 1977);
- **Escola Positivo Funcional:** os autores consideram o empreendedor como um agente de mudança, que provoca a criação de novos negócios adaptados ao contexto em que são inseridos. Nessa abordagem, os empreendedores podem ser considerados como o produto do meio em que vivem (LENZI, 2008).
- **Escola do Mapeamento Cognitivo:** é considerada a escola mais recente dos estudos de empreendedorismo, onde o empreendedor é visto e estudado em função da formulação de sua estratégia diante de seu empreendimento. Cossette (1994) e Audet (1994) foram considerados por Fillion (1999) os grandes pesquisadores desta escola.

As abordagens apresentadas pelas Escolas de Empreendedorismo sugerem uma evolução nas pesquisas sobre este tema. Além disso, parecem suportar uma análise sobre o conceito e as características dos empreendedores como fatores determinantes no processo de *empreender*. Na próxima seção, estes assuntos foram abordados.

2.2.3. Conceito de empreendedor

Diversos autores (CARLAND et al., 1984; LEITE, 2002) apresentam o economista Richard Cantillon, de nacionalidade irlandesa que vivia na França, como a primeira referência à figura e ao conceito de Empreendedor. Para Cantillon, a função do empreendedor na atividade econômica era a de comprar serviços e fatores de produção, por um determinado preço, com vistas a vendê-los por um preço desconhecido, ou seja, a de assumir riscos que não podiam ser “segurados”. Algumas décadas depois, segundo Kilby (1971), Jean Baptiste Say, economista francês, define as funções do empreendedor em termos mais amplos, incluindo a combinação de capital, recursos físicos e mão de obra, de alguma maneira original e inovadora, além da análise de riscos, como suas atribuições.

Várias são as definições encontradas para o termo *entrepreneur*. Para Drucker (2003, p.45), “os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”.

Para Schumpeter (1994), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exposição de novos recursos e materiais. O empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes, sendo chamado de intraempreendedor. De qualquer forma, se a criação não estiver interligada ao comprometimento, à devoção, ao esforço e à ousadia, nenhum empreendedor obterá sucesso seja dentro da criação de um novo negócio ou em um negócio já existente.

Neste sentido, Schumpeter (1984) analisou o empreendedor e sua inserção na economia capitalista definindo-o como inovador e criador de instabilidade, no sentido de ser gerador de mudanças e desencadeador de uma dinâmica que empurra o mercado a um padrão de desequilíbrio através de novas combinações e ondas de desenvolvimento com “destruições criativas”. A alegação do autor era de que, nas economias capitalistas, o surgimento de um novo processo quase sempre implica na eliminação do antigo (SCHUMPETER, 1984).

Para Farrell (1993), os empreendedores não são indivíduos que ficam esperando as oportunidades. As características mais consistentes e visíveis do empreendedor são a ação rápida e a descoberta de novos caminhos (FARRELL, 1993). De acordo com Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Para o autor, o termo visão significa a capacidade de definir e alcançar objetivos, e a imaginação, uma premissa para a busca desta visão.

Já Kirzner (1973) sugere que o empreendedor é aquele que busca um equilíbrio, encontra uma visão clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, além de identificar as oportunidades em momentos de adversidade. De acordo com Ducker (2003, p.36), “o empreendedor está sempre buscando mudanças, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.”

Segundo Dolabela (1999), a palavra empreendedor é utilizada para designar o perfil, as origens, o sistema de atividades e o universo de atuação daquele que empreende. Para o autor, empreendedor é o indivíduo motor da economia, o agente de mudanças. É alguém capaz de ter visão, e saber persuadir os *stakeholders* (terceiros, sócios, colaboradores, investidores), além de convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro (DOLABELA, 1999).

Finalmente, Dertouzos (1999) explica que um indivíduo, às vezes, torna-se um empreendedor sem ter planejado. O autor atribui este fato a alguns fatores externos como ambientais, sociais, aptidões pessoais ou mesmo pelo somatório de todos esses fatores.

Grande parte do estudo no campo do Empreendedorismo se concentra na identificação do conceito e do perfil do empreendedor. No próximo item, foi feito um levantamento de algumas características psicológicas que diferenciam os empreendedores de outras populações.

2.2.4. Características do empreendedor

Existem várias pesquisas desenvolvidas sobre Empreendedorismo que tem como objeto de análise o empreendedor individual. Estes estudos identificam características e traços de personalidade dos empreendedores (McClelland, 1971; Hornaday, 1982; Timmons, 1985; Miner, 1996; Fillion, 1999; Dornelas, 2008; Carland et. al., 1984). Essas características incluem, essencialmente, atitudes e comportamentos que se associa ao empreendedor, seja através de reflexões teóricas sobre o tema, seja a partir de estudos empíricos deste tema. Carland et all., (1984) apresentam um interessante resumo, reproduzido na Tabela 4, de características dos empreendedores sugeridas em estudos, cobrindo um intervalo de 140 anos.

Data	Autor	Características
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Dauids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Tabela 4: Características dos Empreendedores
Fonte: Adaptado de Carland et al (1984, p.356)

Neste mesmo estudo sobre as características dos empreendedores, Carland et al. (1984) consideraram as limitações destas pesquisas, os autores observam que existe uma grande dificuldade em estabelecer o perfil do empreendedor a partir de características de atitude e comportamento como aquelas mostradas na Tabela 3.

Hornaday (1982) publicou um levantamento de 19 características associadas aos empreendedores na “*Encyclopedia of Entrepreneurship*” por ordem de frequência com que as mesmas são citadas, conforme Tabela 5.

Ordem	Característica
1	Autoconfiança
2	Perseverança, determinação
3	Energia, diligência
4	Polivalência
5	Capacidade de assumir riscos calculados
6	Necessidade de realização
7	Criatividade
8	Iniciativa
9	Flexibilidade
10	Atitude positiva para enfrentar desafios
11	Independência
12	Visão
13	Dinamismo, liderança
14	Versatilidade, Conhecimento de produto, marketing e tecnologia
15	Capacidade de se relacionar com pessoas
16	Abertura para sugestões e críticas
17	Orientado para lucro
18	Perceptivo
19	Otimismo

Tabela 5: Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores
 Fonte: Hornaday, John A. “Research on living entrepreneurs”, capítulo 2 de “*Encyclopedia of Entrepreneurship*” (Kent, Sexton e Vésper, eds., 1982)

Miner (1996) apresentou o empreendedorismo a partir de características e estratégias dos empreendedores, e inovou ao propor quatro categorias de empreendedores: o Realizador Pessoal (Personal Achiever), o Empreendedor Executivo (Real Manager), o Super-Vendedor (Supersalesperson) e o Inovador (Idea Generator). Para cada uma dessas categorias, ao autor analisou, através de estudos de casos, suas características distintivas, suas estratégias e possibilidades de sucesso. O trabalho se baseou numa pesquisa com 100 empreendedores e ofereceu uma série de instrumentos metodológicos, dentre eles um questionário que permitiu ao candidato a empreendedor, ou empreendedor já na ativa, a avaliar seu talento empreendedor, classificando-o numa das quatro categorias propostas pelo autor.

Algumas características citadas por Dornelas (2008, p. 17) descrevem os empreendedores de sucesso como: visionários, bons tomadores de decisões, agregadores de valores aos produtos e serviços, exploradores de oportunidades, determinados, dinâmicos, dedicados e otimistas, apaixonados pelo que fazem e independentes para construir o próprio destino, além de serem líderes formadores de opinião, bem relacionados e organizados. Seriam ainda responsáveis por planejar assumindo riscos calculados, baseando-se em conhecimentos adquiridos através de experiências práticas ou do estudo detalhado de um ramo de negócio. Dolabela (2004, p. 25), entende que “o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Para ele, empreender é uma forma de ser.

De acordo com Fillion (1999), os empreendedores de sucesso se diferenciam por algumas características: agressividade, alto nível de energia, autoconfiança, autoconsciência, autoestima, capacidade de aprendizagem, capacidade de correr riscos moderados, inovação, liderança, reconhecimento de oportunidades, tomada de decisões corretas, criatividade, flexibilidade, habilidade na utilização de recursos, independência, iniciativa, orientação para independência, o sucesso e resultados, originalidade, otimismo, persistência, sensibilidade aos outros, tenacidade, tendência a confiar nas pessoas, tendência a considerar o dinheiro como medida de desempenho, tolerância à ambigüidade e à incerteza.

Timmons (1985) revisou, em mais de 50 pesquisas, os principais atributos e comportamentos dos empreendedores de sucesso. Segundo o autor, são: comprometimento, determinação e perseverança; autorealização; senso de

oportunidade; orientação por metas; mantêm um controle racional dos impulsos; sabem lidar com o fracasso; e são formadores de opinião.

Já segundo Byers (1997), a definição do empreendedor de sucesso não está especificamente em suas características e perfil, mas em sua rede de relacionamentos que o mesmo estabelece interna e externamente a sua empresa. Young (1971, apud Oliveira, 2003) é uma dos pesquisadores que também critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para o autor, os atributos empreendedores aparecem em função do ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relacionamentos sociais e valores culturais. Além disso, Oliveria (2003) sugere que as pesquisas de natureza comportamental não resultaram na criação de um padrão de comportamentos para explicar o processo de empreender.

Para Bottino, Dias e Dib (2006) muitas das características a serem potencializadas ou despertadas no sujeito empreendedor estão diretamente relacionadas com o *locus* de controle interno. Segundo as autoras, ser empreendedor não é uma profissão, mas uma postura diante da vida, a possibilidade de fazer escolhas e construir coisas, a possibilidade de adotar outros e novos caminhos.

Se até então se acreditava que um indivíduo nascia com espírito empreendedor, ou se afirmava que não era possível desenvolver o espírito empreendedor em um indivíduo. A partir das pesquisas de Bernardi (2003), o autor sugeriu que o processo de empreender pode ser facilmente ensinado, compreendido e assimilado por qualquer pessoa. Presume-se que os empreendedores inatos continuem existindo; porém nada impede que outros indivíduos possam ser educados a fim de criar e gerir negócios de sucesso.

Grande parte das pesquisas sobre Empreendedorismo é voltada para o perfil dos empreendedores. Dessa forma, desenvolveu-se na próxima seção o referencial teórico abordando especificamente as características de empreendedores de sucesso.

2.2.5. Características dos empreendedores e gestores

No final do século XIX e início do XX, os empreendedores começaram a ser freqüentemente confundidos com os gestores ou administradores (DORNELAS, 2008). Dessa forma, cabe uma breve análise das diferenças e similaridades dos papéis dos empreendedores e dos administradores.

Para vários autores, ao administrador cabe organizar, dirigir e controlar. O maior divulgador deste princípio foi Henry Fayol no início do século XX (HAMPTON, 1991; STEWART, 1982; KOTTER, 1982; MINTZBERG, 1986). Com o passar do tempo outros autores foram complementando tal conceito. Segundo Hampton (1991), os administradores de forma geral se diferenciam pelo nível que ocupam numa hierarquia e pelo conhecimento que possuem. Os administradores podem ser supervisores quando tratam de operações de uma unidade ou setor específico. Podem estar num nível médio quando se situam entre os mais baixos e mais altos níveis de uma hierarquia e podem estar no nível alto quando detém grande responsabilidade na organização. Por outro lado, os administradores podem ser gerentes funcionais ou gerais. Os gerentes funcionais são aqueles encarregados de uma parte específica da empresa, enquanto os gerentes gerais acabam assumindo funções mais amplas e abrangentes (HAMPTON, 1991).

Segundo Dunphy (1996), foram feitos alguns estudos para a verificação das diferenças entre a natureza do trabalho empreendedor e do gerencial. De acordo com o autor, a diferenciação destas naturezas de trabalho foi sustentada estatisticamente. No entanto, esses estudos foram criticados e questionados em função do tamanho da amostra e da metodologia aplicada.

Kotter (1982) faz um estudo que trata das características destes gerentes gerais. Para ele, administradores são aqueles que fazem o que é necessário ser feito. Eles criam, modificam agendas, inserem planos e metas em sua organização. Segundo Fillion (1999), o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor para a definição de contextos.

Hisrich (1998) desenvolveu um quadro comparando os gerentes tradicionais com empreendedores em relação a alguns temas relevantes, conforme TABELA 6.

Temas	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Motivação Principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação (como secretária, status e poder)	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de Tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais e anuais	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o <i>status</i>
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento

Tabela 6 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores
 Fonte: Adaptado de Hisrich (1998)

Mintzberg (1986) apresentou uma abordagem que considera que os papéis gerenciais podem ser definidos como:

- **Interpessoais:** possibilitam ao gerente exercer as funções de **chefe** (são símbolos que personificam tanto para os membros da sua organização, quanto para os observadores externos, os sucessos e os fracassos da organização); **líder** (são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios) e **elemento de ligação** (trabalham com todas as pessoas, de dentro ou de fora da organização, que possam ajudá-los a alcançar os objetivos organizacionais);

- **Informacionais**: envolvem transferência de informações e possibilitam ao gerente exercer as funções de **monitor** (buscam constantemente informações úteis, tanto dentro como fora da organização), **disseminador** (distribuem aos subordinados informações importantes) e **porta-voz** (transmitem informações para pessoas que estão fora de sua unidade de trabalho);
- **Decisórios**: desempenhando papéis decisórios, o gerente exercer as funções de **empreendedor** (iniciam o processo de mudança por vontade própria), **apaziguador de distúrbios** (apresentar soluções para os problemas e intermediar os conflitos), **alocador de recursos** (com recursos limitados, cada dirigente deve alcançar um equilíbrio entre vários objetivos e necessidades) e **negociador** (fazendo negociações no seu cotidiano com seus *stakeholders*).

Segundo Mintzberg (1986), um bom gerente deve possuir, em maior ou menor grau, cada uma dessas competências para poder desempenhar com qualidade o seu papel dentro da organização.

Os estudos desenvolvidos por Mintzberg (1986), Kotter (1982) e Stewart (1982) sobre o papel e as funções do administrador apresentam pontos comuns entre o gestor e o empreendedor.

Segundo Magretta (2003), o empreendedor é um administrador, só que se diferencia dos gerentes das organizações, pois o empreendedor é mais visionário.

Um novo termo – *intrapreneur* (empreendedor interno) – é introduzido na literatura e nas pesquisas sobre o Empreendedorismo, este tema foi abordado na próxima seção.

2.2.6.

O conceito de intraempreendedor

O interesse em torno do conceito de intraempreendedorismo surgiu no início da década de 1980, em virtude de seus efeitos benéficos em termos de revitalização e desempenho das empresas (BURGELMAN, 1983, 1985; PINCHOT, 1985). Termos como intraempreendedor (PINCHOT, 1985), empreendedorismo corporativo (BURGELMAN, 1983) e empreendedorismo corporativo interno (SCHOLLHAMMER, 1982) foram usados para descrever o fenômeno do intraempreendedorismo (ANTONCIC e HISRICH, 2001).

Segundo definição de Pinchot (1985), intraempreendedorismo nada mais seria do que a prática do empreendedorismo dentro de uma organização; sendo esta provavelmente a definição mais ampla existente do termo (ANTONCIC e HISRIC, 2001). De acordo com Parker (2011), embora os processos de intraempreendedorismo e empreendedorismo tenham fundamental importância econômica e social, é necessário distingui-los. Enquanto o primeiro caracteriza-se pelo desenvolvimento de um novo negócio dentro de uma organização já existente, a fim de explorar uma oportunidade e criar valor econômico; na definição do segundo termo, empreendedorismo, este processo acontece fora de uma organização já estabelecida (PARKER, 2011).

Embora à primeira vista o conceito de intraempreendedorismo possa parecer bastante simples, diversos autores acreditam que ele pode aparecer sob diversas formas (KURATKO ET AL., 1990). Como exemplo tem-se o trabalho de Schollhammer (1982), onde cinco tipos de empreendedorismo corporativo são propostos: administrativo, oportunista, imitador, aquisitivo e incubador.

Em definição um pouco mais detalhada, Antoncic e Hisrich (2001, p. 498) propõem que o intraempreendedorismo se refere “ao processo que ocorre dentro de uma organização já existente, independente de seu tamanho, e conduz não só a novos empreendimentos, mas também às atividades inovadoras como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.”. Neste mesmo trabalho, analisando pesquisas anteriores sobre o tema, os autores classificam tal construto em quatro dimensões: novos empreendimentos, inovação, auto-renovação e proatividade. A dimensão de novos empreendimentos se refere à busca e entrada em novos negócios dentro da organização que se relacionem aos produtos e mercados existentes; a inovação enfatiza a criação de novos produtos, serviços e tecnologia; se auto-renovar compreende a reformulação de estratégias, reorganização e mudanças organizacionais; por fim, a proatividade envolve ousadia, busca por competitividade e tomada de riscos (ANTONCIC e HISRIC, 2001).

Pesquisas acadêmicas já evidenciaram a importância dos intraempreendedores para a renovação, revitalização, inovação e aumento do desempenho geral dos negócios de uma empresa já estabelecida (KURATKO ET AL., 1990; ANTONCIC e HISRICH, 2001). De acordo com Antoncic e Hisrich (2001), empresas que cultivam estrutura e valores favoráveis ao intraempreendedorismo possuem maiores chances de crescimento. Aspectos como comunicação aberta e de qualidade, *scanning* do ambiente, suporte gerencial e organizacional, auxiliam as organizações a serem mais intraempreendedoras (ANTONCIC e HISRICH, 2001). Segundo pesquisa conduzida por Kuratko et al. (1990), três fatores foram identificados como condições básicas necessárias ao fomento da atividade empreendedora dentro das empresas, são eles: suporte gerencial ao intraempreendedorismo, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos.

Segundo Kuratko et al. (1990), organizações enxergam o intraempreendedorismo não só como uma maneira de aumentar as habilidades criativas de sua força de trabalho, mas também como forma de obter mais sucesso pela criação de novos empreendimentos. Os autores destacam ainda alguns fatores que levaram as organizações em direção ao intraempreendedorismo, como pressões do mercado por mais inovação, percepção das fraquezas presentes no modelo tradicional de gestão e perda de capital intelectual pelo excesso de burocracia interna (KURATKO ET AL., 1990).

2.3. Resiliência e empreendedorismo

De acordo com Hisrich (2004), o processo de empreendedorismo é dividido em 4 (quatro) fases: a identificação e avaliação da oportunidade, o desenvolvimento do plano de negócios, a determinação dos recursos necessários e o gerenciamento da empresa resultante deste processo. Segundo Van der Veen (2000), este processo não é sequencial, ao contrário, possui vários ciclos de *feedback* e além disso é interativo. Entretanto, o autor sugere que cada processo é único em seu próprio curso.

Segundo Brockner (2004), a geração de ideia é um estágio muito importante no processo de empreendedorismo, mas não é o único. O autor cita que uma vez concebida a ideia, tem-se apenas o potencial para se atingir o sucesso. A condição

para que o sucesso seja comprovado vai depender dos empreendedores e os recursos utilizados que irão completar os estágios seguintes deste processo.

Para Hodges (2001), os empreendedores são responsáveis pela formulação das estratégias-chave que farão a empresa atingir seus objetivos. Já Baron (2007, p.8), cita também, que os “empreendedores internos que são aquelas pessoas que criam algo novo, dentro de uma empresa existente, em vez de fundar um novo negócio”, são chamados de intraempreendedores. Como diz Dornelas (2008, p.19), os “empreendedores são pessoas que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”. Observa-se, desse modo, a importante função do empreendedor do negócio e, conseqüentemente, as suas responsabilidades para o sucesso ou fracasso empresarial (FINKELSEN, 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 (HODGES, 2001).

Dessa forma, ao se discutir o processo do empreendedorismo, busca-se nesta pesquisa observar as necessidades, habilidades, características e valores que são os fatores determinantes para a formação de um empreendedor. Pretende-se neste trabalho aplicar o conceito de resiliência segundo os pilares e os fatores definidos por Conner (1995), Ojeda (1997), Wagnild & Young (2011), Connor-Davidson (2003) e Sabbag (2010) e observar sua pertinência e relevância no perfil de um grupo de empreendedores, para poder entender se e como cada uma das dimensões da resiliência afetou a forma como estes indivíduos se comportaram perante as crises e adversidades da vida.

Conforme Grotberg (1999), a “*resiliência é a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade*”. Segundo Conner (1995), as pessoas mais resilientes demonstram uma reação melhor frente às mudanças vividas, apresentando poucas disfunções frente às situações críticas a que podem estar sendo submetidas.

Percebe-se, assim, a necessidade de analisar como as características de resiliência individual identificadas, na teoria, favoreceram o sucesso empresarial de lideranças empreendedoras e, também, a capacidade destes empresários em lidar com as adversidades do mundo dos negócios.