

## CARACTERÍSTICAS RESILIENTES DO EMPREENDEDOR ASSOCIADAS AO INSUCESSO EMPRESARIAL

*The Resilient Characteristics of Entrepreneur Associated with the Business Failure*

*Italo Fernando Minello*

Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS. Brasil.

E-mail: [italo.minello@uol.com.br](mailto:italo.minello@uol.com.br)

*Isabel Bohrer Scherer*

Servidora Técnica Administrativa da UFSM - Diretora da Divisão de Contabilidade e Coordenação Contábil. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS. Brasil. E-mail: [isa.ufsm@yahoo.com.br](mailto:isa.ufsm@yahoo.com.br)

### Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as características resilientes do empreendedor no intuito de compreender se e como o seu comportamento pode ser associado à descontinuidade do negócio. Caracteriza-se como um estudo qualitativo, exploratório e utilizou a técnica de análise de conteúdo, associada à aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo, para analisar o comportamento de empreendedores antes do insucesso empresarial. Foram entrevistados 13 empreendedores paulistas que vivenciaram o insucesso empresarial. Como principais resultados, evidencia-se a onipotência como estilo apresentado por 12 dos 13 entrevistados; a afiliação, constatada em nove dos 13 entrevistados; e a atuação, em sete dos 13 entrevistados antes do insucesso empresarial. Considerando que a onipotência foi a característica comportamental mais evidenciada, pode-se entender que esse comportamento pode demonstrar a arrogância do indivíduo diante de outras pessoas, o que pode influenciar nas decisões do empreendedor, desmotivação de funcionários e insatisfação de clientes, acarretando assim, o insucesso empresarial.

**Palavras-chave:** Empreendedor. Comportamento Resiliente. Insucesso empresarial.

### ABSTRACT

This study aims to analyze the resilient characteristics of entrepreneurs in order to understand if and how their behavior can be associated with business failure. This is a qualitative and exploratory study and it was used the technique of content analysis, coupled with the application of Defensive Functioning Scale, to analyze the entrepreneurs behavior before business failure. We interviewed 13 entrepreneurs from São Paulo who experienced business failure. As main results, it is evident the omnipotence style presented in 12 of the 13 respondents; affiliation, confirmed in 9 of the 13 respondents, and actuation, in 7 of the 13 respondents before business failure. Considering that omnipotence was the behavioral trait more evident, this behavior can demonstrate the arrogance of the individual against the others, which may influence the decisions of the entrepreneur, employee motivation and customer dissatisfaction, thereby resulting, business failure.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurs. Business Failure.



## 1 INTRODUÇÃO

A Escala de Funcionamento Defensivo (EFD) faz parte do manual DSM-IV-TR (APA, 2002) que disponibiliza, dentre outros instrumentos e diretrizes, escalas desenvolvidas com a finalidade de avaliar o grau de funcionamento do indivíduo e seus estilos de enfrentamento diante da adversidade. No entanto, ele apenas pode ser aplicado por um profissional da área da saúde habilitado e capacitado para sua utilização (APA, 2002). Em função disso, para validar sua aplicação neste trabalho, foi convidado o médico psiquiatra João Francisco Pollo Gaspary, devidamente habilitado para a aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo. Nesse sentido, agradecemos a ele pela colaboração nesse estudo ao aplicar a mencionada escala.

A disposição para empreender e o dinamismo do ambiente empresarial podem resultar em empreendimentos bem-sucedidos, assim como em um grande número de negócios malsucedidos. No entanto, as perdas com os insucessos afetam não somente aspectos econômicos como também acarretam perdas pessoais, requerendo atenção pelo dano que podem causar. (MRTVI *et al.*, 2012)

A descontinuidade de um empreendimento é um evento que muda o curso de vida e cria significativo estresse para o empreendedor (SINGH; CORNER; PAVLOVICH, 2007; MINELLO, 2010). Segundo Kübler-Ross (1976), nos momentos difíceis da vida o ser humano pode reagir de maneiras distintas, dependendo de sua capacidade de enfrentar a adversidade: ou cai no negativismo ou procura atribuir a culpa a alguém ou opta pela recuperação e por continuar a viver, amar e aprender. Na visão da autora é uma questão de escolha relacionada ao grau de convicção do indivíduo em relação a suas crenças e valores, e aos objetivos e metas que ele estabelece para sua vida. Enriquez (2000, *apud* JOB, 2003) parece corroborar a ideia evidenciando que em um universo cujo indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso como o fracasso não serão atribuídos à estrutura da organização ou do negócio, mas à atitude daquele que necessita constantemente superar os desafios e adversidades que tem que enfrentar.

Evidencia-se que a maneira como o indivíduo percebe a situação a sua volta, evitando ou lidando com a adversidade como uma ameaça ou como uma

oportunidade de desenvolvimento, parece refletir a administração de sua própria subjetividade, caracterizando seu comportamento diante de situações adversas. Para Welpe *et al.* (2011), as emoções interferem na avaliação de oportunidades e influenciam a percepção de risco e preferências.

No momento em que o indivíduo apresenta capacidade de autocontrole (ROTTER; 1989; FRI-BORG *et al.*, 2006; KUMPFER, 1999; WERNER; SMITH, 1992), de autoestima e crença, de autoeficácia (RUTTER, 1987; BANDURA, 1997), de perseverança (SCHWARTZ, 2000; WERNER, 2001), de identificação da adversidade e de suas repercussões (GROTBORG, 2005; COUTU, 2002), de estabelecer estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com a adversidade (FOLKMAN; TEDLIE; MOSKOWITZ, 2004; LAZARUS; FOLKMAN, 1984) e de aprendizagem diante desse processo (KOBASA, 1979; CONNOR; DAVIDSON, 2003), ele pode ser considerado resiliente.

Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (YUNES; SZYMANSKI, 2001). Para Grotberg (2005), resiliência consiste na capacidade humana para enfrentar e superar experiências de adversidade, saindo fortalecido ou transformado das mesmas. Esses processos estão atrelados à avaliação cognitiva do indivíduo que percebe a situação em que está inserido e se comporta de acordo com seus padrões cognitivos, crenças e valores, dentre outros aspectos.

As conclusões do estudo de Lazarus e Folkman (1994) sobre os processos de avaliação cognitiva do indivíduo parecem corroborar essa ideia, no momento em que evidenciam a relevância da percepção do ser humano e de sua interação com as diferentes experiências de vida pelas quais vivencia, como no caso do insucesso empresarial. Os autores concluem que:

[...] a percepção do indivíduo está intimamente ligada ao processo de avaliação cognitiva, assim como a situação também influencia este processo; o estresse é mais influenciado pela percepção que o indivíduo tem da situação do que pela própria situação em si; a vulnerabilidade também se refere à suscetibilidade de reagir em situações de estresse e moldada por fatores pessoais, incluindo compromissos, crenças e recursos; as pessoas mudam com o tempo e com suas experiências, dessa forma, a percepção e o

comportamento também; reagimos de acordo com o que percebemos e percebemos de acordo com o que acreditamos (crenças, valores,...), excetuando-se em situações de sobrevivência, nas quais o sistema límbico atua. (LAZARUS; FOLKMAN, 1994, p. 54)

Rutter (2012) assevera que existem diferentes respostas dos indivíduos para todas as situações de adversidade e complementa afirmando que resiliência é uma inferência calcada em evidências de que alguns indivíduos tem um resultado mais satisfatório do que outros mesmo que tenham sofrido em níveis iguais de adversidade. Nessa perspectiva, a percepção dos indivíduos e a administração de sua própria subjetividade, sua forma particular e pessoal de ver as coisas, bem como o impacto das adversidades sobre suas vidas, representam um desafio àqueles que trabalham nas organizações, principalmente aos empreendedores, pois necessitam adaptar-se de forma contínua às adversidades do meio ambiente, podendo ocasionar riscos à sua saúde mental e potencializar o sofrimento (BARLACH, 2005; HISRICH; PETERS, 2004, MALVEZZI, 1999; FLACH, 1991; ROBB, 2000). Esse impacto pode provocar situações adversas, como o fracasso empresarial. Contudo, pesquisas sobre fracasso empresarial ainda são poucas até o momento, contrariamente àquelas sobre sucesso empresarial. Portanto, sabe-se pouco sobre o fracasso empresarial ou sobre a capacidade do empreendedor de lidar e aprender com ele (SHEPHERD, 2003). Buscando contribuir para a reflexão do tema, o presente estudo tem como objetivo analisar as características resilientes do empreendedor no intuito de compreender se e como o seu comportamento pode ser associado à descontinuidade do negócio.

## 2 EMPREENDEDOR

De acordo com Hodges (2001), os empreendedores são responsáveis pela formulação das estratégias-chave que farão a empresa atingir seus objetivos. Observa-se, desse modo, a importante função do empreendedor do negócio e, conseqüentemente, as suas responsabilidades para o sucesso ou fracasso (FINKELSTEIN, 2007; DOTLICH, 2004). Esses gestores, por meio de suas competências constituídas de va-

lores próprios, ao se responsabilizarem pela estratégia organizacional, devem estar em plena sintonia com as mudanças ambientais, suas oportunidades e ameaças (DOLCI; KARAWAJCZYK, 2002 *apud* HODGES, 2001). Percebe-se, assim, a necessidade de identificação de características comportamentais que possam avaliar os riscos individuais dos empreendedores na capacidade de lidar com as adversidades do mundo dos negócios. Ainda em relação aos empreendedores, cabe salientar serem eles os principais responsáveis pelo fracasso empresarial. (FINKELSTEIN, 2007; DOTLICH, 2004)

Segundo Fleck (2009) e Singh, Corner e Pavlovich (2007), as pesquisas acadêmicas na área de empreendedorismo cresceram bastante nas últimas duas décadas. Os resultados já apresentados sobre o tema oferecem várias ideias, tendo, porém, como foco predominante o sucesso empresarial, a capitalização adequada e a atitude dos empreendedores frente ao risco. Esse foco traz, implicitamente, uma questão intrigante e curiosa relacionada à realidade prática do mundo dos negócios, visto que ele é marcado por altas taxas de fracasso dos novos empreendimentos. (GEM, 2011)

A definição do conceito de empreendedor evoluiu com o passar do tempo juntamente com a complexidade da economia mundial. Desde sua origem na Idade Média, quando o termo era usado para definir uma atividade ou ocupação específica, a concepção de empreendedor vem sendo aprimorada e ampliada, passando a envolver questões relacionadas ao ser humano e ao seu comportamento. Outros aspectos como os riscos financeiros, psíquicos e sociais; a inovação; a independência financeira e social; assim como a geração de riqueza, foram sendo atrelados à evolução dos estudos sobre a criação de novos negócios. HISRICH; PETERS, 2004; HISRICH *et al.*, 2009)

O conceito de empreendedor usado neste estudo será o de um indivíduo “[...] que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” (DORNELAS, 2012, p. 29). Assim, parece ser possível inferir que pessoas que buscam uma maior autonomia em sua vida – capacidade de administrar a si mesmo – e um melhor posicionamento em relação à sua atuação profissional aparentam, de maneira geral, estarem mais propensas a enfrentar situações que exigem maior adaptabilidade.



Contudo, a atividade do empreendedor implica aceitar tudo o que o acompanha, sobretudo o reconhecimento de uma incerteza irreduzível a priori (VENKATARAMAN, 1997 *apud* MCGRATH, 1999) e o risco pode se manifestar na forma de fracasso. (MILLER; REUER, 1996 *apud* MCGRATH, 1999)

### 3 INSUCESSO EMPRESARIAL

No relatório Endeavor Brasil (2013) constam os resultados da pesquisa sobre a atividade empreendedora no Brasil, que evidenciam a percepção do brasileiro sobre empreendedorismo e empreendedores como positiva e otimista. Cerca de 90% dos brasileiros acreditam, por exemplo, que “empreendedores são geradores de emprego”, no entanto, a possibilidade de falência ocupa segundo lugar no que se refere à opinião dos brasileiros sobre principais riscos da decisão de abrir negócio próprio.

Segundo GEM (2011), o medo de empreender e de fracassar é capaz de impedir que os indivíduos queiram transformar as oportunidades percebidas em negócios. A proporção da percepção sobre o medo de fracasso dos entrevistados nos países do grupo-inovação (43,09%) é mais alta do que a dos entrevistados dos países do grupo-eficiência (37,18%) e do grupo-fator (34,87%). Embora o fracasso no empreendedorismo seja generalizado, a teoria geralmente reflete um preconceito antifracasso igualmente generalizado. (MCGRATH, 1999)

Na visão de Thorne (2000), refletir sobre o insucesso contribui para minimizar a concepção de fracasso como tabu organizacional; além do fato de que ignorar o fracasso pode limitar a compreensão da teoria e da prática acerca das adversidades e dos riscos de se empreender um negócio.

Segundo Robinson (2007), o fracasso nos negócios representa um aspecto importante da economia a ser estudado, no entanto é de difícil análise devido à grande variedade de definições de fracasso nos negócios, às diversas causas de encerramento de negócios e à falta de dados abrangentes.

Santos (1995) ressalta que o mundo dos negócios está se modificando rapidamente em função da evolução da ciência e da tecnologia, e para obter sucesso nesse contexto é preciso ofertar produtos e/ou serviços

em padrões de qualidade e preços compatíveis com aqueles vigentes no mercado mundial. Baron e Shane (2010) complementam que os bem-sucedidos possuem uma visão mais realista dos riscos envolvidos e das possibilidades de obter sucesso, sendo motivados para maximizar acertos, identificando oportunidades; e, ao mesmo tempo são motivados a evitar alarmes falsos e os perigos da perda de tempo, de esforços e recursos seguindo oportunidades que não existem. A palavra “crise”, na visão de Baron e Shane (2010, p. 85), é composta por dois ideogramas: um representa perigo e outro representa oportunidade, propondo que perigo e oportunidade são “dois lados da mesma moeda”.

Para Pereira (1995), o sucesso do empreendimento sustenta-se em algumas qualidades essenciais. Ressalta o autor que essas qualidades, apresentadas no Quadro 1, necessitam ser adequadas para cada tipo de atividade ou negócio, em função de suas peculiaridades. Por outro lado, o mesmo autor, considera alguns motivos que poderão desencadear o insucesso empresarial, o qual discrimina por áreas, sintetizando dessa maneira, os motivos de sucesso e fracasso empresarial.

Nesse contexto apresentado por Pereira (1995), Hisrich *et al.* (2009) concebem a ideia de que o apoio profissional especializado, institui uma orientação para o empreendedor na condução de seu empreendimento, dessa maneira, podendo minimizar ameaças que porventura existam. Sob outra ótica, McGrath (1999), relacionando o sucesso e fracasso, afirma que as ineficiências de atuação de empresas no mercado, ou seus fracassos, representam estímulos à atividade empreendedora, pois podem representar oportunidades de mercado por meio de inovação ou de melhoria daquilo que já existe. Contudo, Robinson (2007) parece complementar a ideia acima afirmando que os fracassos nos negócios representam um aspecto importante da economia e que merece ser estudado de maneira criteriosa aprofundada, pois podem proporcionar um processo de aprendizagem singular. Porém, são de difícil análise devido à grande variedade de definições de fracasso nos negócios, às diversas causas de encerramento de negócios e à falta de dados abrangentes.

Para Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999), Whetten (1980, 1987) e Fleck (2009), a maioria dos estudos organizacionais de novos empreendimentos focaliza em casos “de sucesso”, tendo sido limitadas as pesquisas sobre fracassos de empreendimentos por

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

Quadro 1: Motivos de Sucesso e Fracasso do Empreendimento

Fonte: Adaptado de Pereira (1995)

diversas razões (ZACHARAKIS; MEYER; DECASTRO, 1999). Primeiro, é difícil realizar análise financeira de empreendimentos fracassados, visto que seus dados financeiros geralmente não estarem publicados. Portanto, os pesquisadores têm de localizar os empreendedores fracassados, o que não é fácil. Como observam Bruno, Leidecker e Harder (1986), mesmo quando se encontra um empreendedor, ele pode ficar hesitante em discutir o fracasso. A partir de diferentes conceitos e interpretações e similitude do termo: fracasso, insucesso, descontinuidade do negócio, mortalidade e declínio empresarial; esta pesquisa adota a definição de insucesso empresarial como “descontinuidade do negócio”, em conformidade com Bruno, Mcquarrie e Torgrimson (1992).

Na visão de Minello (2010, p. 101), a descontinuidade do negócio “[...] provoca e mobiliza sentimentos, emoções, medos, expectativas, vergonhas, isto é, questões carregadas de subjetividade”. Essa exploração das emoções negativas parece encontrar sustentação na capacidade de resiliência do indivíduo, abordado no tópico seguinte.

## 4 CARACTERÍSTICAS RESILIENTES

Os estudos e pesquisas sobre resiliência humana procuram compreender como algumas pessoas tem uma capacidade de desenvolvimento e superação melhor que outros indivíduos, mesmo vivenciando as mesmas situações de adversidade. (LUTHAR; CUSHING,1999; RUTTER, 2012)

Para Yunes e Szymanski (2001), a resiliência consiste na capacidade humana para enfrentar e superar experiências de adversidade, possibilitando que o indivíduo saia fortalecido ou transformado, dessa maneira evidenciando a sua capacidade de resiliência. O perceber e o reagir estão associados a várias características intrínsecas do ser humano, inclusive à maneira que ele utiliza seus mecanismos de defesa diante de situações adversas.

Masten (2001) reconhece a resiliência como um fenômeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano; e conceitua resiliência como um sistema dinâmico capaz de suportar ou recuperar os desafios que ameaçam a viabilidade de seu desenvolvimento ou a sua estabilidade. (MASTEN, 2011)



Os aspectos psicológicos vão se modificando ao longo da vida do indivíduo e afetam seu comportamento e sua percepção de maneira distinta. Aparentemente, essas mudanças podem estimular ou não o surgimento de um comportamento resiliente capaz de gerar condições de enfrentamento e superação diante de tais situações. Ressalta-se, contudo, que as situações de adversidade não são estáticas, pelo contrário, são dinâmicas e provocam mudanças nas ações dos indivíduos, o que parece exigir que os fatores de resiliência também se alterem nas diferentes etapas do desenvolvimento humano. Nesse sentido, a resiliência não é um atributo de nascença, ou adquirido no seu desenvolvimento, mas um processo interativo entre elas e seu meio. (RUTTER, 2012; SHINERA; MASTENB, 2012)

As pessoas e os grupos diferem quanto às suas sensibilidades e vulnerabilidades diante de certos tipos de eventos, bem como em suas interpretações e reações. E isso parece estimular o desenvolvimento de pesquisas para mensurar a resiliência. De acordo com Infante (2005), relacionando os estudos de Masten (1999) e Luthar e Cushing (1999), a medição do processo de resiliência evidencia a análise conjunta entre adversidade e adaptação positiva. Esse processo é medido de duas maneiras distintas, a partir de seu foco de análise: foco nas variáveis específicas que envolvem o processo e foco no indivíduo e na sua história ao longo de seu desenvolvimento.

Apesar de existir um grau de ceticismo por parte de alguns autores a respeito da possibilidade de mensuração da resiliência (YUNES, 2001), pode-se perceber o surgimento de uma nova tendência para a criação de alternativas para esse fim, inclusive com evolução dos modelos e ferramentas de mensuração.

Considera-se, então, o conceito de resiliência psicológica aquele que avalia os seguintes pontos de vista do comportamento resiliente: o risco individual, o estressor e o seu impacto, as capacidades de recuperação, as estratégias utilizadas para superar a situação de pressão e o resultado final dessa vivência. Assim, a resiliência é considerada aqui como um processo composto de fatores, comportamentos e resultados resilientes (GROTBERG, 2005); e os estilos de enfrentamento ou mecanismos de defesa do indivíduo dão movimento a esse processo que se modificam ao longo da vida e determinam seu comportamento.

#### 4.1 Pilares de Resiliência

Infante (2005) entende que na área de intervenção psicossocial, a resiliência tenta gerar processos que abarquem o indivíduo e seu ambiente social, auxiliando-o a superar a adversidade, adaptar-se à sociedade e obter uma melhor qualidade de vida. Essa superação e adaptação é apontada por Wolin e Wolin (1993 *apud* KOTLIARENCO *et al.*, 1997, p. 26) como algumas características pessoais, e utilizam o conceito de “mandala de resiliência” ilustrado na Figura 1.

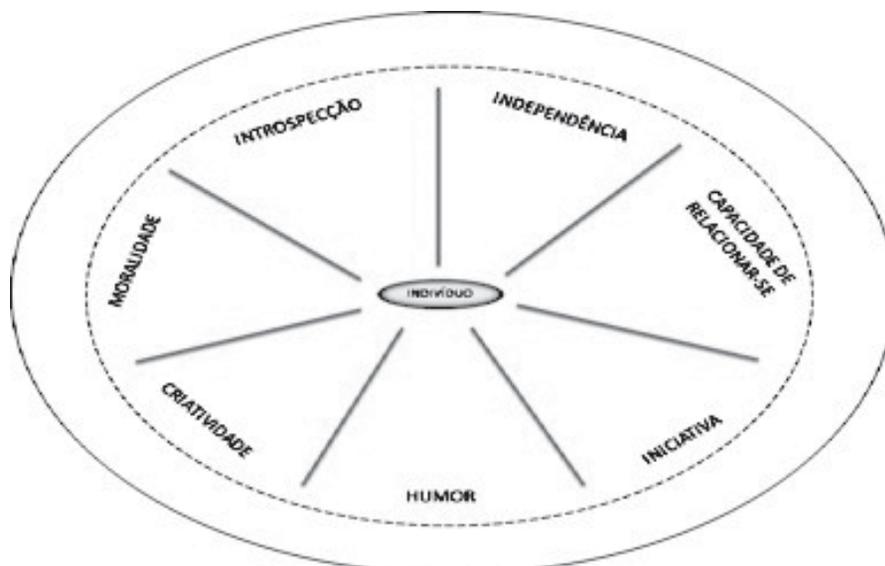


Figura 1: Características de indivíduos considerados resilientes

Fonte: Adaptada de Wolin e Wolin (1993 *apud* KOTLIARENCO *et al.*, 1997)

Tais características são consideradas atributos pessoais, os quais são denominados por Ojeda (1997) de pilares de resiliência, que segundo o autor, alguns atributos aparecem com frequência em crianças e adolescentes considerados resilientes. Esses atributos foram definidos como segue:

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

## 4.2 Fatores Resilientes

A partir da reflexão sobre diversas pesquisas desenvolvidas sobre o tema resiliência, Grotberg (2005) evidencia que a promoção de fatores de resiliência e a conduta resiliente requerem diferentes estratégias. Essas condutas requerem fatores resilientes, os quais foram organizados pela autora em quatro categorias distintas:

- a) “eu tenho” (apoio, confiança, limites, exemplos de conduta, estímulo ao autodesenvolvimento

de pessoas próximas);

- b) “eu sou” (respeitado e querido por outros, feliz por fazer algo bom e mostrar afeto pelos outros);
- c) “eu estou” (disposto a assumir as responsabilidades pelos meus atos, certo de que tudo sairá bem); e
- d) “eu posso” (falar sobre meus medos e inquietudes, procurar solução para problemas, controlar meus impulsos para não fazer algo errado, esperar o momento certo para falar com alguém, procurar ajuda quando necessário).

## 4.3 Mecanismos de Defesa ou Estilos de Enfrentamento

Evidenciou-se que não são apenas escalas para mensurar resiliência que podem medir a capacidade de os indivíduos lidarem com situações que são consideradas adversas por ele. Sob a perspectiva da orientação analítica, é possível avaliar a capacidade de os indivíduos lidarem com situações que lhes provocam desconforto utilizando um instrumento de pesquisa desenvolvido pela Associação Psiquiátrica Americana, a Escala de Funcionamento Defensivo (EFD/DSMIV-TR). Esse instrumento foi desenvolvido para identificar, padronizar e mensurar os mecanismos de defesa, individualmente ou em conjunto (níveis de defesa).

Mecanismos de defesa do ego são recursos inconscientes utilizados pelo ego e um reflexo de como cada indivíduo lida com o conflito e o estresse. De acordo com Gomes *et al.* (2008), a personalidade do indivíduo manifesta-se, dentre outros aspectos, através de seu padrão defensivo. Nessa perspectiva, quando o estudo da resiliência é associado à detecção e registro desses mecanismos defensivos, através da EFD/DSMIV-TR, parece surgir a possibilidade de obtenção de um perfil abrangente sobre os fatores de proteção para serem utilizados pelo indivíduo frente ao estressor (GASPARY; MINELLO, 2011). E essa afirmativa parece ter associação direta com o referencial teórico (Quadro 2) e estar em sintonia com a intenção de Block e Kremen (1996), quando se utilizaram do entendimento da capacidade do ego em lidar com a situação adversa.

PILARES DA RESILIÊNCIA – SUAREZ OJEDA	FATORES RESILIENTES GROTBERG	MECANISMOS DE DEFESA RELACIONADO	RELAÇÃO JUSTIFICADA PELO CONCEITO DO MECANISMO DE DEFESA – SEGUNDO DSM-IV-TR
Capacidade de se relacionar; Moralidade	Eu tenho	Afiliação	Volta-se para outros em busca de ajuda e amparo. Isso envolve o compartilhar de problemas com outras pessoas, mas não implica responsabilizá-las por eles.
Iniciativa Independência Criatividade	Eu posso	Antecipação	Expressa antecipadas reações emocionais ou antecipação das consequências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
Autoestima	Eu sou	Autoafirmação	Expressa seus sentimentos e pensamentos diretamente, de um modo que não seja coercitivo ou manipulador.
Introspecção	Eu estou	Auto-observação	Reflete sobre seus próprios pensamentos, sentimentos, motivações e comportamento e dá respostas adequadas.
Humor		Humor	Salienta os aspectos divertidos ou irônicos do conflito ou estressor.

Quadro 2: Pilares da Resiliência de Ojeda (1997), os Fatores Resilientes de Grotberg (2005) e os Mecanismos de Defesa ou Estilos de Enfrentamento de EFD/DSMIV-TR/DSM-IV-TR (APA (2000))

Fonte: Adaptado de Grotberg (2005), Ojeda (1997) e EFD/DSMIV-TR/DSM-IV-TR (APA, 2000)

## 5 METODOLOGIA

O presente estudo adota um desenho de pesquisa qualitativa e exploratória, baseado em pesquisa empírica. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não há a pretensão de generalização dos resultados; a preocupação está na descrição e interpretação do comportamento do empreendedor antes do insucesso empresarial.

Em função do foco deste ensaio – estilos de enfrentamento e comportamento resiliente de empreendedores que vivenciaram o fracasso nos negócios – representar um fenômeno carregado de subjetividade, visto que ele provoca e mobiliza sentimentos, emoções, medos, expectativas, vergonhas, adotou-se o indivíduo empreendedor como unidade de análise para este estudo. Diante disso, percebe-se como coerente a utilização da abordagem qualitativa já que se busca compreender tal fenômeno, o que implica em levantar informações diretamente com esse indivíduo.

Nesse sentido, as unidades de análise foram definidas por conveniência, visto que a escolha desses indivíduos requer cuidado para que atendam ao perfil e ao objetivo da pesquisa – analisar o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento de empreendedores que vivenciaram o insucesso, especificamente durante o insucesso empresarial – e à dificuldade de encontrar empreendedores predispostos a falar sobre

suas experiências adversas. Para tal definição, foram contatados aproximadamente 20 escritórios de advocacia, seis deles se dispuseram a contribuir para a indicação de alguns empreendedores que passaram pelo processo de descontinuidade do negócio. Após contato prévio com esses profissionais, foram feitos aproximadamente trinta contatos, dos quais 11 deles não tiveram interesse nem de conversar sobre o assunto, e 19 aceitaram se inteirar a respeito da pesquisa, porém, por intermédio de seu advogado ou contador. Posteriormente, foram obtidas 15 indicações de empreendedores que se encaixavam no perfil definido para esta pesquisa e que se dispuseram a conversar. Após agendamento e contato prévio com cada um dos empreendedores, no intuito de apresentar os objetivos da pesquisa e estabelecer um comprometimento entre as partes, as entrevistas foram realizadas mediante o consentimento do entrevistado (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos, e foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. Assim, a coleta de dados foi realizada com 13 empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial na Grande São Paulo, os quais representam as unidades de análise desta pesquisa.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e a aplicação da Escala de Funcionamento Defensivo (EFD/DSMIV-TR/

DSMIV-TR), com o objetivo de identificar as características resilientes utilizados pelos empreendedores antes da descontinuidade do negócio.

A técnica de análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, objetivando compreender criticamente o sentido das comunicações, seus conteúdos e significações explícitos ou ocultos. (BARDIN, 2011)

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

Manteve-se a mesma estrutura baseada na identificação de até sete estilos de enfrentamento para cada nível defensivo, listados pelo DSM-IV-TR (2002). Para isso, foi usado o glossário padronizado de cada nível de defesa. Nos Quadros 3 a 8 estão as definições padronizadas dos estilos de enfrentamento evidenciados nos relatos dos entrevistados.

<b>AFILIAÇÃO</b>	Volta-se para outros em busca de ajuda e amparo. Isso envolve o compartilhar de problemas com outras pessoas, mas não implica responsabilizá-las por eles.
<b>ANTECIPAÇÃO</b>	Expressa antecipadas reações emocionais ou antecipa consequências de possíveis eventos futuros, considerando respostas ou soluções alternativas e realistas.
<b>AUTO-OBSERVAÇÃO</b>	Reflete sobre seus próprios pensamentos, sentimentos, motivações e comportamento e dando respostas adequadas.

Quadro 3: Alto Nível Adaptativo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

<b>ANULAÇÃO</b>	Expõe palavras ou comportamento destinados a negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou ações inaceitáveis.
<b>INTELECTUALIZAÇÃO</b>	Usa excessivamente o pensamento abstrato ou de generalizações, para controlar ou minimizar sentimentos perturbadores.
<b>ISOLAMENTO DO AFETO</b>	Separa as ideias e os sentimentos originalmente associados a elas. O indivíduo perde o contato com os sentimentos associados com determinada ideia (por exemplo, um acontecimento traumático), permanecendo consciente dos elementos cognitivos desta.
<b>REPRESSÃO</b>	Expele da consciência desejos, pensamentos ou experiências perturbadoras. O componente emocional pode permanecer consciente, separado de suas ideias associadas.

Quadro 4: Nível de Inibições Mentais

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

<b>DESVALORIZAÇÃO</b>	Atribui qualidades exageradamente negativas a si mesmo ou a outros.
<b>IDEALIZAÇÃO</b>	Atribui a outros qualidades positivas exageradas.
<b>ONIPOTÊNCIA</b>	Sente ou age como se fosse detentor de poderes ou capacidades especiais e como se fosse superior aos outros.

Quadro 5: Nível de Leve Distorção da Imagem

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

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

Quadro 6: Nível da Negação

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

<p><b>CISÃO DA AUTOIMAGEM OU DA IMAGEM ALHEIA</b></p>	<p>Compartimenta estados afetivos opostossem conseguir integrar as qualidades positivas e negativas, próprias ou alheias, em imagens coerentes. Uma vez que afetos ambivalentes não podem ser vivenciados simultaneamente, as imagens de si próprio e dos objetos tendem a alternar-se entre opostos polarizados: exclusivamente amoroso, poderoso, digno, gentil e apoiador – ou exclusivamente mau, detestável, colérico, destrutivo, rechaçante ou indigno.</p>
<p><b>IDENTIFICAÇÃO PROJETIVA</b></p>	<p>Atribui falsamente a outra pessoa seus próprios sentimentos, impulsos ou pensamentos inaceitáveis. A diferença da projeção simples é que o indivíduo não rejeita completamente o que é projetado. Em vez disso, ele permanece consciente de seus próprios afetos ou impulsos, só que os qualifica como reações justas a outra pessoa. Não raro, o indivíduo induz em outros os próprios sentimentos, os quais, de forma errônea, acreditava inicialmente existirem neles, tornando difícil esclarecer quem fez o que, a quem, primeiro.</p>

Quadro 7: Nível de Importante Distorção da Imagem  
 Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

<p><b>ATUAÇÃO (ACTING OUT)</b></p>	<p>Age ao invés de refletir os sentimentos. Esta definição é mais ampla do que o conceito original de atuação transferencial de sentimentos ou desejos durante a psicoterapia e visa incluir o comportamento que surge tanto dentro quanto fora da relação transferencial. A atuação defensiva não é sinônimo de mau comportamento, porque exige evidências de que o comportamento está relacionado a conflitos emocionais.</p>
<p><b>AGRESSIVIDADE PASSIVA</b></p>	<p>Expressa agressividade em relação aos outros de forma indireta e não declarada. Existe uma fachada de colaboração manifesta que mascara a resistência, o ressentimento ou hostilidade ocultos. A agressividade passiva muitas vezes ocorre em resposta a demandas de ação ou desempenho independente ou à ausência de gratificação de desejos dependentes, mas pode ser adaptativa para indivíduos em posições subalternas que não tem outra forma de expressar reivindicações de modo mais aberto.</p>

Quadro 8: Nível da Ação  
 Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

Para a análise dos dados provenientes da EFD/DSMIV-TR, foi elaborado pelos autores uma padronização entre os níveis defensivos e o grau de resiliência, já que se demonstrou que o nível defensivo pode ser considerado um reflexo do grau de resiliência do indivíduo (GASPARY; MINELLO, 2011). Dessa forma, a partir da sistematização utilizada no DSM-IV-TR, que compreende sete níveis defensivos, apresenta-se, no Quadro 9, a relação entre os níveis defensivos e o grau de resiliência para cada um desses níveis. Essa associação sustenta-se na similaridade conceitual entre a tipologia definida pelo DSM-IV-TR sobre os mecanismos de defesa e o conceito de resiliência como processo, bem como em função da natureza qualitativa e exploratória do presente estudo.

NÍVEL DEFENSIVO	GRAU DE RESILIÊNCIA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Alto Nível Adaptativo	Nível VII	Ótima rede de contatos, real capacidade de planejamento, autoconhecimento e autoafirmação. É como se o impacto pudesse ser absorvido pela força de “vários” através de verdadeiras alianças formadas. Melhor capacidade de proteção contra o sofrimento psíquico.
Nível das Inibições Mentais	Nível VI	Consegue bloquear ou inibir o sofrimento psíquico.
Nível de Leve Distorção da Imagem	Nível V	Focaliza as suas energias na proteção da sua identidade pessoal e emocional.
Nível da Negação	Nível IV	Nega seu sofrimento emocional as custas de distorcer a percepção do que acontece consigo e muitas vez com o que está acontecendo ao seu redor.
Nível de Importante Distorção da Imagem	Nível III	Não tem nenhuma certeza de quem realmente é.
Nível de Ação	Nível II	Age para evitar refletir
Nível de Desregulação defensiva	Nível I	Ausência da capacidade de reflexão. Funcionamento Psicótico.

Quadro 9: Relação entre Nível Defensivo e Grau de Resiliência

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo a partir de DSM-IV-TR

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos relatos dos empreendedores entrevistados, buscou-se destacar os principais aspectos que singularizam as características resilientes dos empreendedores antes do insucesso empresarial. Tais peculiaridades evidenciam traços comportamentais destes indivíduos na gestão de seus negócios, porém, captadas no momento que precede o fracasso, considerado aqui como a descontinuidade do negócio, conforme apresentado anteriormente.

O comportamento dinâmico dos níveis defensivos e sua relação com o nível de resiliência dos empreendedores entrevistados se faz importante em função de que sua análise possibilita a visualização das mudanças comportamentais ou das alterações das características comportamentais desses indivíduos antes do insucesso empresarial. Essa visualização parece contribuir para a

compreensão do comportamento dos empreendedores entrevistados antes do fracasso, o que vai ao encontro do objetivo do presente trabalho.

O Quadro 10 apresenta o registro compilado dos resultados, a partir dos relatos individuais dos entrevistados, da aplicação da EFD/DSMIV-TR em cada entrevista, as quais foram analisadas no momento anterior à descontinuidade do negócio. Ressalta-se que o referido quadro deve ser analisado levando-se em consideração que a definição do nível defensivo antes do processo da descontinuidade do negócio está associada ao estilo de enfrentamento mais proeminente detectado nas entrevistas individuais. Isso significa dizer que, conforme mencionado anteriormente na seção de aplicação da EFD/DSMIV-TR, o estilo de enfrentamento mais proeminente de cada empreendedor participante da presente pesquisa é que determina o seu nível defensivo.

RESILIÊNCIA	ESTILO DE ENFRENTAMENTO	EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS													FREQ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
VII	Afiliação	x	x	x	x		x	x	x	x	x				9
	Antecipação	x			x		x						x		4
	Auto-observação				x		x								2
	Humor				x										1
VI	Anulação			x		x									2
	Intelectualização					x									1
	Isolamento do afeto										x				1
	Repressão			x						x					2
V	Desvalorização	x		x					x					X	4
	Idealização						x			x				X	3
	Onipotência	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	X	12
IV	Negação		x					x							2
	Projeção	x	x	x		x								X	5
	Racionalização					x			x		x	x		X	5
III	Cisão da autoimagem		x					x				x			3
	Identificação projetiva								x				x		2
II	Atuação	x	x					x	x		x	x	x		7
	Agressividade passiva	x				x									2
	Queixa com rejeição ajuda		x												1

Quadro 10: Escala do Funcionamento Defensivo, Foco nos Estilos de Enfrentamento dos Empreendedores – Antes da Descontinuidade do Negócio

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo por meio do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala

Analisando o Quadro 10, constata-se, entre os empreendedores entrevistados **antes da descontinuidade do negócio**, que:

- a) O estilo de enfrentamento mais usado entre os entrevistados foi a onipotência, 12 dos 13 empreendedores entrevistados. A onipotência evidencia o comportamento de dono da verdade, detentor de poderes especiais, como se fosse superior aos outros (DSM-IV-TR). Em função disso, ressalta-se que esse estilo representa uma das características comportamentais dos empreendedores entrevistados antes da descontinuidade do negócio.
- b) A afiliação foi o segundo estilo mais utilizado, em uma frequência de nove dos 13 entrevistados. A afiliação pressupõe que o empreendedor entrevistado esteja predisposto a buscar ajuda, ouvir e compartilhar seus problemas com outras pessoas (DSM-IV-TR). No entanto, evidencia-se que a ordem de proeminência dentre os estilos de enfrentamento apresentados pelos empreendedores entrevistados, a afiliação foi baixa, minimizando sua condição de influência.
- c) O estilo de enfrentamento de atuação foi constatado em sete dos 13 entrevistados. Esse estilo

caracteriza-se pela ação sem muito pensar, caracterizando um comportamento reativo diante da pressão (DSM-IV-TR). Entretanto, seu nível de proeminência foi alto, caracterizando-se como um dos principais estilos de enfrentamento usados pelos empreendedores entrevistados, antes da descontinuidade do negócio.

- d) A projeção e a racionalização são outros estilos que podem ser evidenciados, visto que cinco dos empreendedores pesquisados apresentaram esse comportamento antes da descontinuidade do negócio. A projeção pode ser evidenciada quando o empreendedor atribui falsamente à outra pessoa seus próprios impulsos ou sentimentos inaceitáveis (DSM-IV-TR);
- e) Os níveis defensivos mais usados pelos empreendedores entrevistados antes da descontinuidade do negócio foram o nível V, de leve distorção da imagem, caracterizado pelos estilos de enfrentamento onipotência, desvalorização e idealização; e o nível II, de ação, caracterizado pelos estilos atuação, agressividade passiva, queixa com rejeição de ajuda e retraimento apático. Ver Quadro 11.

NÍVEL DEFENSIVO	RESILIÊNCIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	FREQ.
Alto Nível Adaptativo	Nível VII				x										1
Inibições Mentais	Nível VI			x										X	2
Leve Distorção da Imagem	Nível V	x					x			x					3
De Negação	Nível IV					x		x							2
Importante Distorção da Imagem	Nível III								x				x		2
De Ação	Nível II		x								X	X			3

Quadro 11: Escala do Funcionamento Defensivo, Foco no Nível Defensivo em Relação à Resiliência

Fonte: Elaborado pelos autores por meio do registro realizado pelo profissional habilitado para aplicação da escala

- f) Outros níveis defensivos também podem ser evidenciados entre os entrevistados, o nível III, de importante distorção da imagem, caracterizado pelos estilos de enfrentamento cisão da autoimagem, fantasia autista e identificação projetiva; e o nível IV, caracterizado pelos estilos negação, projeção e racionalização; e o nível VI, das inibições metais, evidencia a capacidade de os empreendedores entrevistados, no caso

deste estudo, de bloquear ou inibir seu sofrimento psíquico, dificultando sua condição de perceber a situação ao seu redor.

- g) Evidencia-se que neste momento, antes da descontinuidade do negócio, o grau de resiliência apresentado pelos empreendedores entrevistados foi II e V, sendo que o nível defensivo VII, alto nível adaptativo, foi muito pouco detectado dentre os entrevistados.

Considerando o comportamento dos empreendedores entrevistados, pode-se constatar que, antes da descontinuidade do negócio, os níveis de ação de leve distorção da imagem prevalecem, caracterizando um comportamento de ação, porém, sem a devida reflexão sobre suas possíveis consequências, e de onipotência sobre a realidade e sobre aqueles que os cercam, acreditando que conseguiriam resolver qualquer situação.

Para Mak *et al.* (2011), resiliência tem um significado relacionado com cognições positivas sobre si mesmo, do mundo, e do futuro. Essa constatação foi por meio de um estudo com 1.419 estudantes de Hong Kong. Para os autores, os indivíduos que apresentavam nível de resiliência realizada com cognições positivas, relataram níveis significativamente mais elevados de satisfação com a vida e níveis mais baixos de depressão.

Para Freitas (2000), a sociedade moderna valoriza e privilegia a imagem, a aparência, a visibilidade dos mitos que provam e define o sucesso, a ostentação do progresso, de ser dono da própria vida e do próprio destino. Nessa perspectiva, o sujeito real é o mesmo sujeito dos desejos e dos impulsos que podem se tornar visíveis para o outro, que podem dar vazão a sentimento de onipotência, prepotência ou arrogância pelo fato de ter, de possuir, em detrimento de uma construção interior e intersubjetiva. Segundo Sheth (2008), a arrogância é criada no escuro e assim como os hábitos pessoais que se instalam pouco a pouco, às vezes o indivíduo é o último a perceber ou admitir comportamentos que podem ser sua ruína. Como verificado nos relatos a seguir:

*Só que a minha irresponsabilidade foi começando a vim, quando o dinheiro vinha para o bolso eu era uma pessoa, quando eu tava sem dinheiro e trabalhava que nem um doido, de dia e de noite, mas quando recebia nota, aí opa, não, agora tenho dinheiro. Comprei carros, comecei a viver o auge da minha mocidade, né, meus dezoito, dezenove anos, vinte anos. Então tudo dispirocô na minha mente tudo veio à tona. Aí tinha dinheiro, tinha um bom contrato, já não precisava nem tanto de trabalhar, porque tinha funcionário, mais mandava, dava as ordem de manhã, ia pra casa das menininhas, e lá ficava, gastava, barzinho, queimava gasolina, tirava racha, e deixava a serralheria lá, solta, sem domínio. E minha queda foi aí. Comecei a torrar o que se ganhava achando que eu era o rei. [...] Eu era o dono da verdade. Na minha idade, se*

*alguém se aproximasse de mim duro, eu com dinheiro no bolso, humilhava. (E1)*

*A ideia, a ideia é meio complexa mas realmente é isso. E eu trabalhava, mais o que eu trabalhava era pra beber, então qualquer dinheiro que entrasse eu ia lá bebia, bebia e acabava... e por uma questão de ser mendigo CHIQUE, não vô pedir, mais eu vô me desgraçar fazendo isso comigo mesmo, né. É, obviamente eu ainda tive sorte, porque não tive reflexos com doenças, com uma série de coisas assim, e o período que eu passei, foi o período de oito meses assim, oito meses na mendigagem, então eu acho ainda que é um período curto e deu tempo de acordar rapidinho. Porque se houvesse um pedacinho mais do período, talvez essa volta seria até pior. (E11)*

Shepherd (2003) corrobora essa ideia sugerindo que a dor do fracasso nos negócios é comparável àquela vivenciada pela morte de uma pessoa próxima e querida, o que pode ser evidenciado nas falas dos entrevistados quando comparam a empresa como uma extensão de si mesmo, como um filho. Shepherd (2009) complementa asseverando que o fracasso induz tristeza na família e que o tempo necessário de recuperação para que as lembranças da família sobre eventos que envolvem e conduzem à perda do negócio familiar, é quando já não gera uma resposta emocional negativa na unidade familiar.

Essa perspectiva parece ter respaldo diante da realidade prática do empreendedor, o que pode ser evidenciado de acordo com os trechos dos entrevistados apresentados abaixo:

*Porque ele cria aquela empresa, em cima de uma ideia, cria aquilo como se fosse um filho dele, né... uma criação, um negócio meio divino e ele acredita, até o último ponto, que vai conseguir superar, que vai conseguir, é, tirar a empresa do buraco e vai quebrando. (E10)*

*E a gente confunde empresa com filho, né?! Eu acho que esse é um erro muito clássico, né?! Tipo, tipo... Puta, aquilo ali é tua cria, aquele negócio todo, tinha minha cara, né, ou seja, era um negócio muito complicado. Então, na verdade era eu que tava fechando, não era a empresa, né?! (E12)*

Após o impacto provocado pelo insucesso empresarial, percebe-se que parece existir, antes da desconti-

nuidade do negócio, certa dificuldade perceptiva ou de aceitação a respeito da situação, pois os entrevistados parecem acreditar que a responsabilidade pelo insucesso não é deles, o que se caracteriza pela negação da realidade. A seguir, são apresentados alguns relatos de empreendedores entrevistados que ilustram essa dificuldade:

*Eu peguei umas representadas muito boas, né, e a coisa tava indo bem, a empresa tava indo, e entrô um pouco de ciúmes, né, porque a participação societária não era igual, era diferenciado, alguém tinha um pouco mais nas ações, porque esse pessoal que entrô comigo tinha uma, ainda uma aquisição de poder estar fazendo mais contas, aí começô a entrar o ciúme, começô a entrar uma receita um pouco maior, e eles que desenvolviam o trabalho porque eles que eram os engenheiros, os técnicos, os layoutistas, aí eles pediram pra se desligar da empresa, já no primeiro ano eles queriam fazer o trabalho e tirar, daí ficar só com a parte comercial. (E9)*

*Ah, a descontinuidade é quando o ponto de equilíbrio se desequilibra, né?! Você tem mais despesas do que as receitas, né?! E quando... Os próprios sócios são os maiores pesos dentro da empresa, são os que mais custam dentro da empresa, né, então é... Então só vim aprender depois que você como sócio, se você trabalha na empresa você tem que ter o salário de alguém que faria aquela função e, né, confunde-se... com... com... divisão de lucros, né?! Divisão de lucros deveria ser só, deveria ser feita depois, né?! Uma vez por ano lá, recebido os lucros, durante o ano você é empregado ou não, você não precisa tal, trabalhar, né?! Então o erro que eu acho que aí, grave foi tentar fazer respiração boca a boca, né?! Ou seja, você perceber que a empresa já não está mais, né, reagindo, mas aí é a questão do, do, do... de tentar evitar o fracasso, tentar evitar perante a sociedade, né?! (E12)*

Contudo, também é relevante destacar que a presença de estilos de enfrentamento do nível defensivo de leve distorção de imagem, principalmente a onipotência, possui um aspecto estimulador ao comportamento empreendedor, no caso da autoconfiança, e ao comportamento resiliente, no caso da autoestima. Apesar de ele ser evidenciado como fator de risco, também pode ser responsável pela crença da viabilidade do futuro negócio.

## 7 DISCUSSÃO

A onipotência é um estilo de enfrentamento que possui um objetivo claro: ajudar o indivíduo a regular a sua autoestima distorcendo a sua autoimagem ou a imagem de outros. A questão que surge automaticamente é: como isso pode causar problemas na organização de um plano de negócios? No momento em que não é possível perceber as suas próprias limitações e as limitações das pessoas ou instituições com as que se alia ou confia, todas as capacidades de antecipação e de planejamento do que poderá acontecer com o negócio são prejudicadas.

É importante salientar a onipotência na crença em poderes especiais ou poderes em outros e entre esses outros estão as instituições, porque não é incomum haver queixas direcionadas ao governo, aos bancos, a grandes empresas. Nessas situações, empresários criam expectativas onipotentes de que se filiando aos outros que possuem capacidades especiais de ajudá-los tudo dará certo e de “frágeis” viram automaticamente competitivos. A crença nos “pacotes” ou o acesso facilitado de créditos de “ajuda” do governo, de outras entidades ou até de familiares para tirar empresas de situação de falência também podem contribuir para a exposição à descontinuidade do negócio. Essa é outra manifestação “clínica” da característica resiliente onipotência. Isso também poderia explicar o porquê de estilos de enfrentamento considerados altamente adaptativos, como a afiliação, a qual não protegeram os entrevistados do insucesso empresarial. Suas alianças serviam para “alimentar” sua onipotência, já que criaram uma crença irreal da capacidade de suas empresas. A verdadeira “afiliação” é efetiva e protetora o que não ocorreu em nenhum dos casos. Entretanto, na aplicação direta da EFD/DSMIV-TR sem o acréscimo da análise de conteúdo de Bardin (2011) o estilo de enfrentamento fora registrado.

O interessante dessa constatação é que todas as unidades de análise apresentavam esse mecanismo de defesa antes do insucesso empresarial. E mesmo assim, apresentaram na sequência de suas vida um comportamento resiliente positivo. Então, o que parece ser um fator de risco para a atividade empreendedora não parece ser para o comportamento resiliente positivo. Isto está de acordo com Grotberg (2005) e Ojeda (1997) quando expõem em seus estudos,

respectivamente, que “eu posso; eu sou” “autoestima; iniciativa; independência; criatividade” podem ser sinais de onipotência, já que todos esses dados são provenientes da autopercepção dos indivíduos estudados. E se essa autopercepção estiver levemente distorcida é onipotência.

Uma das possíveis explicações levantadas pelos pesquisadores para o comportamento resiliente ser positivo é que naqueles com onipotência, por ser um estilo de enfrentamento característico de indivíduos de questionamentos inconscientes da sua autoimagem, na presença de um fracasso, essas dúvidas podem ser ampliadas. E o insucesso pode ser um estímulo a mais para buscar compreender o que falta, inclusive refletir sobre como ampliar suas habilidades. E assim, essa experiência converter-se em uma oportunidade para o seu crescimento (comportamento resiliente positivo).

Outro mecanismo de defesa que não parece ter relação nenhuma com comportamento resiliente positivo, mas aparentemente possui uma ligação direta com o insucesso empresarial é o estilo de enfrentamento de atuação. Esse estilo é caracterizado pelo abandono da capacidade de refletir pela preferência ao agir. O empreendedor pressionado pelas adversidades ao seu redor defende-se, emocional e inconscientemente, por meio do movimento em detrimento do pensamento. Do ponto de vista administrativo, o equivalente ao não gerenciar. Esse estudo parece evidenciar que na tentativa de se proteger emocionalmente frente ao estresse da abertura e da administração de um negócio associado à adversidade da vida dos empreendedores entrevistados, eles inconscientemente começam a abandonar a função administrativa. Em sete dos entrevistados, a EFD/DSM-IV-TR registrou a presença desse funcionamento defensivo. O fato de os outros seis entrevistados não terem esse mecanismo defensivo registrado não diminui o risco desse estilo defensivo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se que os resultados encontrados no presente estudo devem ser interpretados exclusivamente em relação aos empreendedores entrevistados. Não é possível qualquer tipo de generalização, pois cada situação analisada está intimamente relacionada às características e à singularidade de cada indivíduo.

No entanto, surge nesse momento, antes da descontinuidade do negócio, uma questão curiosa que diz respeito à onipotência e evidencia a necessidade de aprofundamento com outros estudos sobre essa questão. Pode-se perceber que, antes da descontinuidade do negócio, a onipotência foi um estilo de enfrentamento evidenciado em todos os entrevistados e esta parece estar associada a um risco ao insucesso empresarial e, em contrapartida, ao comportamento resiliente positivo.

O presente artigo conclui que a característica resiliente mais associada ao insucesso empresarial é o estilo de enfrentamento ou mecanismo de defesa de atuação. Ele é caracterizado especificamente pelo abandono da capacidade de gerenciar seu negócio, pois, nessa situação, o empreendedor age ao invés de refletir os sentimentos frente às adversidades. Esta definição é mais ampla do que o conceito original de atuação transferencial de sentimentos ou desejos durante a psicoterapia e visa incluir o comportamento que surge tanto dentro quanto fora da relação transferencial. A atuação defensiva não é sinônima de mau comportamento, porque exige evidências de que o comportamento está relacionado a conflitos emocionais.

## REFERÊNCIAS

APA. American Psychiatric Association. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. 2. ed. 754-9. Porto Alegre: Artmed, 2000.

BANDURA, A. **Self-efficacy**: the exercise of control. New York: W. H. Freeman, 1997.

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



- BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BRUNO A. V.; LEIDECKER, J. K.; HARDER, J. W. Patterns of failure among Silicon Valley high technology firms. *In: HORNADAY, J. et al. Wellesley, mass: frontiers of entrepreneurial research.* Babson Center for Entrepreneurial Research, 677-694, 1986.
- BLOCK J.; KREMEN, A. M. IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. **Journal of Personality and Social Psychology**, Editor: EUA: American Psychological Association, 70, 349-361, 1996.
- CONNOR, K.; DAVIDSON, J. **Development of a new resilience scale:** the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82, 2003.
- COUTU, D. L. **How resilience works.** Harvard Business Review, May, 46-55, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DOTLICH, D. L. Os 11 comportamentos que tiram os executivos dos trilhos. *In: VOGL, A. J. Anatomia do fracasso. HSM Management*, v. 1, n. 42, p. 142-149, entrevista, 2004.
- DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. **Por que os executivos falham?** Onze pecados que podem comprometer sua ascensão e como evitá-los? Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ENDEAVOR BRASIL. Empreendedores brasileiros: perfis e percepções. [2013]. Disponível em <<http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empresendedores.relatório-completo>>. Acesso em: 06/08/2013.
- FINKELSTEIN, S. **Por que executivos inteligentes falham?** São Paulo: Makron Books, 2007.
- FLACH, F. **Resiliência:** a arte de ser flexível. São Paulo: Saraiva, 1991.
- FLECK, D. Archetypes of Organizational Success and Failure. **Brasilian Administration Review (BAR)**, Curitiba, v. 6, n. 2, art. 1, p. 78-100, April/June, 2009.
- FOLKMAN, S.; TEDLIE, J.; MOSKOWITZ, J. T. Coping: pitfalls and promise. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p. 745-774, 2004.
- FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. *In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. Vida psíquica e organização.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000, 2000. p. 41-73.
- FRIBORG, O. et al. A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, EUA National Library of Medicine/national Institute of Health, v. 12, n. 2, p. 65-76, 2006.
- GASPARY, J. F. P.; MINELLO, I. F. Variação do estilo defensivo durante a exposição a grandes estressores como registro indireto do comportamento resiliente. 7º CONGRESSO BRASILEIRO DE CÉREBRO, COMPORTAMENTO E EMOÇÕES. Gramado, Junho, 2011. **Anais...** Gramado, 2011.
- GEM. Empreendedorismo no Brasil. Global Entrepreneurship Monitor, 2011.
- GODOY, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, F. G. et al. A relação entre os mecanismos de defesa e a qualidade da aliança terapêutica em psicoterapia de orientação analítica. **110 – Revista de Psiquiatria**, Rio Grande do Sul, v. 30, n. 2, 2008.
- GROTBERG, E. H. Introdução: novas tendências em resiliência. *In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.* Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HODGES, B. P. Corporate boards: new strategies for adding value at the top. *The Academy of Management Executive*. **Briarcliff Manor**, v. 15, n. 4, p. 142, 2001.

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

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

KOBASA, S. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. **Journal of Personality and Social Psychology**, EUA National Library of Medicine, EUA Gov't, PHS, v. 37, p. 1-11, 1979.

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

KÜBLER-ROSS, E. K. *On Death and Dying*. Macmillan Company; First Ed, 16th Print edition, 1976.

KUMPFER, K. Factors and processes contributing to resilience: the resilience framework. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (Ed.). **Resilience and development: Positive life adaptations** New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers, 1999. p. 179-223.

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

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

LUTHAR, S. S.; CUSHING, G. Measurement issues in the empirical study of resilience: an overview. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (Ed.). *Resilience and development: positive life adaptations*. **Plenum Publishers**, New York, p. 129-160, 1999.

MAK, W. W. S.; NG, I. S. W.; WONG, C. C. Y. Resilience: Enhancing Well-Being Through the Positive Cognitive Triad. **Journal of Counseling Psychology**. American Psychological Association, v. 58, n. 4, 610-617, 2011.

MALVEZZI, S. Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. In: MACHADO, C. *et al.* **Interface da Psicologia**. Portugal: Universidade de Évora. 1999.

MASTEN, A. Resilience comes of age: reflections on the past and outlooks for next generation of researchers. In: GLANTZ, M.; JOHNSON, J. (Ed.). *Resilience and development: positive life adaptations*. **Plenum Publishers**, New York, p. 281-296, 1999.

\_\_\_\_\_. Ordinary magic: resilience processes in development. **American Psychologist**, EUA National Library of Medicine, v. 56, n. 3, p. 227-238, 2001.

\_\_\_\_\_. Resilience in children threatened by extreme adversity: frameworks for research, practice, and translational synergy. **Development and Psychopathology**, University of Minnesota, on-line, v. 23, p. 493-506, 2011.

MCGRATH, R. G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, Jan. ABI/INFORM Global, p. 13, 1999.

MINELLO, I. F. **Resiliência e Insucesso Empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2010.

MRTVI, O.; SILVA, R. D.; ROCHA, R. A.; ANDREASSI, T. Análise da possibilidade de insucesso de projetos de novos empreendimentos: um estudo com dados da Kauffman Firm Survey. **Revista de Gestão de Projetos – GEP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-93, jan.-jun. 2012.

OJEDA, E. N. S. **Perfil Del niño resiliente**. Trabajo presentado em El Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia em Proyectos Sociales, Universidad Nacional de Lanús, Fundación Bernard van Leer, 1997.

- PEREIRA, H. J. Motivos de sucesso e de fracasso empresarial. In: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silva Aparecido dos. (Coord.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília, DF: SEBRAE, 1995. p. 271-278.
- ROBB, D. J. Building resilient organizations. **OD Practitioner**, v. 32, n. 3, 2000.
- ROBINSON, S. Business failure rates: a look at sex and location. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 13, n. 1; p. 45, 2007.
- ROTTER, J. Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable. **American Psychologist**, University of Connecticut, v. 45, p. 489-493, 1989.
- RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, (3), 316-331. In: YUNES, M. A. M. (2001). A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1987.
- \_\_\_\_\_. Resiliência como um conceito dinâmico. **Development and Psychopathology**, Cambridge University Press, v. 24, p. 335-344, 2012.
- SANTOS, S. A. A ação empreendedora em uma economia globalizada e competitiva. In: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silva Aparecido dos. (Coord.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília, DF: SEBRAE, 1995. p. 13-28.
- SCHWARTZ, B. Self-determination. **American Psychologist**, v. 55, p. 79-88, 2000.
- SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed. **Academy of Management Review**, University of Colorado at Boulder, v. 28, n. 2, p. 318-328, 2003.
- SHETH, J. N. **Os maus hábitos das boas empresas: e como fugir deles**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SHINERA, R. L.; MASTENB, A. Childhood personality as a harbinger of competence and resilience in adulthood. **Development and Psychopathology**, Cambridge University Press, v. 24 p. 507-528, 2012.
- SINGH, S.; CORNER, P.; PAVLOVICH, K. Coping with entrepreneurial failure. **Journal of Management & Organization**, v. 13, p. 331-344, 2007.
- THORNE, M. L. Interpretando a transformação corporativa com base no fracasso. **Management Decision**, v. 38, n. 5, p. 305-314, 2000.
- YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-42.
- WELPE, I. M. *et al.* **Emotions and opportunities**: the interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation. ET&P, Baylor University, 2011. January, 2012. p. 1.042-2.587.
- WERNER, E. **Journeys from childhood to midlife**: risk, resilience and recovery. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001.
- WERNER, E.; SMITH, R. **Overcoming the odds**: high risk children from birth to adulthood. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1992.
- WHETTEN, D. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. **Academy of Management Review**, University of Illinois, v. 5, n. 4, p. 577-588, 1980.
- \_\_\_\_\_. Organizational growth and decline processes. **Annual review of sociology**, v. 13, p. 335-358, 1987.
- ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DECASTRO, J. Differing perceptions of new failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 3, ABI/INFORM Global, p. 1, Jul. 1999.