

INTERFACE, EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO AMBIENTADO NA *FLYTOUR* VIAGENS E TURISMO LTDA.

Patricia Padilha Lima*
Eric Charles Henri Dorion**
Gabriel Sperandio Milan***
Eliana Andrea Severo****
Paula Patricia Ganzer*****
Pelayo Munhoz Olea*****

Resumo

O estudo do comportamento do empreendedor auxilia na compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. As dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, principalmente no Brasil, carente de políticas econômicas e infraestrutura adequada, são motivo de grande preocupação para os estudiosos. Nesse contexto, a resiliência, como vértice teórico, abre

* Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul; Coordenadora Regional do Programa de Iniciação Científica da Faculdade Anhanguera Educacional; Getúlio Vargas, 1130, 95070-560, Caxias do Sul, RS; patipadilha@yahoo.com.br

** Doctorate degree in Business administration - Université de Sherbrooke; a Master degree of Business Administration - Université Laval; Bachelor degree in Geography - Université Laval; He is currently professor at the University of Caxias do Sul (RS), the University Feevale (RS), Brazil, and visiting professor at l École de Technologie Supérieure, Canada; he acts as a member of the Editorial Board of the Journal of IMS Group, India, the Journal of Amity Business School, India, of the Revista de Ocio y Turismo, Spain, the International Journal of Global Business, USA, and the Caspian Journal of Applied Sciences Research, Malaysia; He is the Honorary Consul of Canada at Porto Alegre; echdorion@gmail.com

*** Doutor em Engenharia de Produção na área de Sistemas de Qualidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Engenharia de Produção na área de Qualidade e Gerência de Serviços pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Especialista em Administração em Marketing e em Planejamento Econômico: Gestão Econômica da Empresa na Universidade de Caxias do Sul; Professor e pesquisador na Universidade de Caxias do Sul e no Centro de Ensino Superior Cenequista de Farroupilha; Consultor de empresas nas áreas de estratégia e mercado; gabmilan@terra.com.br

**** Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e pela Universidade de Caxias do Sul; Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul; Especialista em Gestão Ambiental com Ênfase na Indústria pela Universidade de Caxias do Sul; experiência na área de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade Ambiental; elianasevero2@hotmail.com

***** Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul; Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e pela Universidade de Caxias do Sul; ganzer.paula@gmail.com

***** Pós-Doutor em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX, Espanha; Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha; Mestre em Engenharia de Fabricação de Papel pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIAT/UPC, Espanha; Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul e da Universidade Feevale; pelayo.olea@gmail.com

espaço para o entendimento de como alguns indivíduos, em situações tão adversas, reagem melhor do que outros na superação das dificuldades. O estudo da resiliência possibilita a inserção de conceitos e características à investigação do empreendedorismo e à obtenção de uma melhor compreensão do empreendedor. Esta pesquisa objetivou identificar quais forças, atreladas a sentimentos, impulsionaram ou facilitaram o crescimento e o fortalecimento da empresa em estudo no mercado em que atua. Para isso, buscou-se, primeiramente, identificar a convergência entre os vértices teóricos utilizados: empreendedorismo e resiliência. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e, como técnica de pesquisa, empregou-se a análise documental, a entrevista individual em profundidade e a narrativa. A literatura e as respostas dos entrevistados permitiram atingir ambos os objetivos e se chegou, dessa forma, a quatro categorias de análise importantes que foram, posteriormente, caracterizadas como pilares de resiliência da organização estudada.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Resiliência. Gestão em turismo.

1 INTRODUÇÃO

O desafio de crescimento exige dos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, um planejamento dirigido para aproveitar as oportunidades e reestruturar os aspectos vulneráveis que constituem um entrave perante a nova dinâmica econômica. Nesse sentido, o empreendedorismo é fonte de muitas contribuições.

O conceito de empreendedorismo não é novo, mas sim o interesse de pesquisadores, de empresários e de governantes em geral, principalmente, em razão da necessidade de diminuição nas altas taxas de mortalidade dos empreendimentos e da necessidade de criação de empresas que tenham maior longevidade, apesar dos obstáculos (SOUZA, 2005). Estes obstáculos se apresentam de maneira e grau de intensidade diferentes, provocando reações proporcionais à capacidade de entendimento e à luta de cada empreendedor. A resposta que dará, buscando a fuga ou o enfrentamento dessas adversidades, dependerá de seus padrões internos e da forma como responde aos estímulos externos, agindo sobre eles para construir e organizar seu próprio padrão de defesa e de ação (CONNER, 1995).

A resiliência, como apoio teórico, pode dar respaldo a esses questionamentos, fornecendo subsídios para discuti-los. Segundo Grotberg (1995), resiliência é definida como a capacidade do indivíduo, não só de resistir às adversidades, mas de utilizá-las em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social. Segundo Conner (1995), os empreendedores mais resilientes

apresentam uma melhor reação frente às mudanças. De acordo com Yunes e Szymansky (2001), estudos sobre resiliência apontam que esses indivíduos possuem maior capacidade de recuperação diante dos problemas e desafios.

Diante desse cenário, faz-se necessário um estudo para investigar como a resiliência, enquanto qualidade de resistência e perseverança do ser humano face às dificuldades que encontra, é relevante para o empreendedorismo. Portanto, esta pesquisa teve como objetivo identificar quais forças, atreladas a sentimentos, impulsionaram ou facilitaram o crescimento e o fortalecimento da empresa no mercado em que atua. Para isso, buscou-se, primeiramente, identificar a convergência entre os vértices teóricos utilizados: empreendedorismo e resiliência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES E DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

Na visão de Filion (1999), muitos autores contribuíram com a conceituação e com a definição do termo empreendedor, entre eles Jean-Baptiste Say, por volta de 1816, que considerava o empreendedor uma pessoa que assume riscos. Say (1983) foi o primeiro autor a demonstrar interesse pelos empreendedores. Para Filion (1999), a criação de novos empreendimentos resulta no desenvolvimento econômico e o empreendedor é visto como figura central nesse processo.

No século XVIII, o empreendedor finalmente foi diferenciado do capitalista, pois o primeiro fazia uso do capital e o segundo o fornecia, era um investidor de risco (HISRICH; PETERS, 2004). Entretanto, Schumpeter foi quem efetivamente sistematizou os estudos, atribuindo aos empreendedores as características de agentes de mudanças e de inovadores (FILION, 1999). A essência do empreendedorismo permanece na percepção e na exploração de novas oportunidades no domínio dos negócios, sempre fazendo uso diferente dos recursos. Assim, empreender é inovar, implementar novas possibilidades de desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

Os autores Timmons (1987); Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982) descreveram características conferidas aos empreendedores, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Relação de características atribuídas aos empreendedores

Características dos empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultado	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Confiança nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Timmons (1987); Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982).

A literatura apresenta características atribuídas aos empreendedores, porém, nenhuma delas é capaz de explicar o fenômeno do empreendedorismo isoladamente. Souza (2005), no intuito de agrupar características relacionadas aos empreendedores, elaborou uma matriz que demonstra essas características e a frequência que aparecem. Na pesquisa realizada, a inovação aparece nas abordagens de todos os autores pesquisados, conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1 – Matriz de citações das características dos empreendedores

Características	Autores													Total			
	Schumpeter	McClelland	Weber	Filion	McDonald	Degen	Drucker	Lalkala	Dutra	Barros e Prates	Mintzberg	Angelo	Logenecker et al		Leite	Carland et al	Frese et al
Buscar oportunidades	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x				11
Conhecimento do mercado						x	x	x				x		x			5
conhecimento do produto						x	x	x				x		x			5
Correr riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x	x			x			x	x				x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x		x						x						7
Necessidade de realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionariedade				x					x		x			x		x	5

Fonte: Souza (2005).

De acordo com Guimarães (2004), a perspectiva psicológica é a que predomina nos estudos de análise individual do empreendedor. Ao atribuir ao indivíduo ou a grupos de indivíduos o estudo do empreendedorismo, essa escola psicológica aborda a personalidade como objeto central de seus estudos. Em algumas abordagens, os aspectos subjetivos do comportamento individual têm maior relevância propondo, inclusive, que o processo de abertura e de crescimento de uma organização sofre influência da subjetividade de seu empreendedor.

Um desses estudos demonstra a relação entre características empreendedoras e mecanismos racionais e intuitivos. As diferenças entre a interpretação subjetiva de um contexto e o conjunto de variáveis emocionais e cognitivas podem estimular atitudes empreendedoras em alguns indivíduos, enquanto em outros, no mesmo contexto e nas mesmas condições, essas atitudes não serão estimuladas (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007).

A atividade empresarial em movimento, ou seja, a geração de novos negócios, produtos, serviços e postos de trabalho, tem sido considerada essencial para os desenvolvimentos sustentável e econômico, estimulando a atividade econômica no setor privado. Empresários são os agentes econômicos que alimentam a oferta de bens e serviços necessários e desejados; são os agentes de lubrificação que giram as rodas da economia (BULLOUGH; RENKO, 2013).

Mesmo não sendo capaz de explicar o empreendedorismo, o estudo das características comportamentais, segundo Oliveira (2007), possibilita um maior entendimento quanto aos fatores de insucesso e às maneiras de contê-los. Birley e Musyka (2001) abordam que o empreendedorismo tem sido analisado como um processo complexo e multifacetado que reconhece que as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas influenciam no ato de empreender. O Quadro 2 traz uma amostra de alguns artigos e dissertações relacionados aos estudos do empreendedorismo nas suas variáveis:

Quadro 2 – Pesquisas sobre empreendedorismo e resultados

Autor	Área de pesquisa	Resultados alcançados
Macedo (2003)	Características empreendedoras	Identificação de características como: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.
Lenzi; Venturini; Dutra (2005)	Características empreendedoras	Identificação das características mais comuns em empreendedores no setor de restaurantes e agências de viagens no Balneário Camboriú.
Benedetti; Guardani et al. (2005)	Fatores de motivação para o empreendedor	Constatação de que os empreendedores são motivados a partir de suas necessidades de autorrealização.
Cunha Júnior (2006)	Dimensões empreendedoras	Validação de um instrumento de medida da atitude empreendedora.
Fontanelle; Hoeltgebaum; Silveira (2006)	Características comportamentais	Conclusão de que indivíduos que possuem características comportamentais empreendedoras mais desenvolvidas têm melhor desempenho na condução de seu negócio.
Carvalho; Gonzáles (2006)	Investigação da intenção empreendedora	Criação de um modelo explicativo sobre a intenção empreendedora.
Maciel (2007)	Características comportamentais e locus de controle interno	Locus de controle tende a exercer influência positiva sobre a atenção a novas oportunidades ambientais.
Nassif; Amaral; Pinto; Soares (2007)	Características comportamentais	Constatação de que no início do empreendimento, os indivíduos comportam-se mais como empreendedores e, na medida em que o negócio avança e amadurece, intensificam mais os comportamentos de liderança na sua condução.
Veit; Filho (2007)	Perfil do potencial empreendedor	Prevalência dos traços: risco, competência estratégica, pensamento analítico, empatia, planejamento formal, desafio e inovação.

Fonte: os autores.

A definição de empreendedorismo é motivo de profundas análises e discussões, pois é tema que provoca novas interpretações e inserções, sendo um campo vasto para o aprofundamento da pesquisa. Na visão de Ibrayeva (1999), faz-se necessário relacionar determinados traços psicológicos com o início e o crescimento de uma organização. Os traços de personalidade devem ser reconhecidos como um dos maiores determinantes do processo empreendedor (ambiente, comportamento e personalidade).

A pesquisa de Williams, Vorley e Ketikidis (2013) analisou a relação entre resiliência econômica e empreendedorismo na cidade de Thessaloniki, na Grécia. Baseada em entrevistas na região da cidade, a pesquisa apontou que o empreendedorismo é essencial para a promoção da diversificação e capacidade das economias da região da cidade, com o choque externo da crise da zona do euro e a rigidez de áreas como a região da cidade de Thessaloniki, desafiando sua estrutura econômica. O estudo concluiu que o empreendedorismo é fundamental para a reestruturação e a adaptação das economias da região da cidade.

2.2 RESILIÊNCIA E SUAS ORIGENS

Resiliência é um conceito emergente, que tem sido utilizado para examinar o desempenho econômico e a capacidade de resposta a choques exógenos, como crise financeira e recessão (WILLIAMS; VORLEY; KETIKIDIS, 2013).

O primeiro estudo realizado no campo da resiliência foi desenvolvido por Emmy Werner e Ruth Smith (1982) em Kauai, Havaí. Durante 32 anos, desde 1955, elas acompanharam 698 crianças com o foco do estudo em 72 destas, do período pré-natal até a fase adulta. O estudo teve como objetivo identificar, em um grupo de pessoas que viviam em condições semelhantes de adversidades, os fatores que diferenciavam as que apresentavam uma adaptação positiva à sociedade daquelas que adotavam condutas de risco. Também buscava avaliar as consequências, em longo prazo, das condições adversas sobre o desenvolvimento físico, cognitivo e psicossocial dessas pessoas.

Werner e Smith (1982) identificaram que na vida adulta, os 72 participantes da pesquisa apresentavam uma adaptação positiva à sociedade quando comparados àqueles que adotavam condutas de risco. Apresentavam capacidade de administrar sua vida dentro de padrões considerados normais, apesar do fato de terem crescido sob condições desvantajosas. A outra parte dos participantes manifestou dificuldades de aprendizagem, registros de delinquência e problemas

mentais. Observou-se, também, que essas crianças contaram com um conjunto de fatores de proteção, que incluía laços afetivos com, pelo menos, um cuidador (um dos pais, avó, irmão ou pais substitutos). Além disso, encontravam apoio emocional fora de casa. Werner e Smith (1982) perceberam que o componente principal da capacidade de adaptação às circunstâncias adversas dessas pessoas é o sentimento de confiança que apresentam de que os obstáculos podem ser superados.

A resiliência possui dois termos considerados precursores de sua utilização: invencibilidade ou invulnerabilidade. Autores, como Masten e Garmezy (1985), Rutter (1985) e Werner e Smith (1982) relatam que “[...] em 1974, o psiquiatra infantil E. J. Anthony introduziu o termo invulnerabilidade na literatura da psicopatologia do desenvolvimento, para descrever crianças que, apesar de longos períodos de adversidades e estresse psicológico, apresentavam saúde emocional e alta competência.” (WERNER; SMITH, 1982, p. 4).

Segundo Rutter (1985, 1993) a invulnerabilidade está associada à ideia de resistência total ao estresse, de uma característica inalterável e inerente ao indivíduo, como se o ser humano fosse intocável e com capacidade de suportar o sofrimento por tempo ilimitado. As pesquisas mais recentes têm indicado que a resiliência é relativa, formada tanto por bases constitucionais como ambientais, e que o grau de resistência não tem uma quantidade fixa, mas sofre variações provenientes da mudança de circunstâncias.

Yunes e Szymansky (2001) pensam que apesar da versão inicial de invulnerabilidade ainda nortear as pesquisas, vem dando lugar à construção de um conceito que define a resiliência como um conjunto de traços e condições que podem ser explicados. Infante (2001) aponta que há duas gerações de pesquisadores do termo resiliência. A primeira geração surgiu juntamente com o próprio tema e o interesse consistia em descobrir quais fatores protetores estavam na base da adaptação positiva em crianças que viviam em situação de adversidade. Essa geração ampliou o foco de pesquisa de um interesse em qualidades pessoais, que permitiriam superar as dificuldades (como a autoestima e autonomia), para o estudo de fatores externos ao indivíduo (nível socioeconômico, estrutura familiar, presença de um adulto próximo). Uma segunda geração se apresenta retomando o interesse da primeira geração que visava identificar os fatores presentes nos indivíduos com alto risco social, que se adaptavam de maneira positiva à sociedade. Essa geração agregou às pesquisas até então desenvolvidas, o estudo da dinâmica entre fatores que estão na base da adaptação resiliente, buscando identificar quais

são os processos associados a uma adaptação positiva em uma pessoa que viveu ou vive em condições adversas (INFANTE, 2001).

De acordo com Grotberg (2005, p. 14), a resiliência é a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade. As condutas resilientes supõem a presença e a interação dinâmica de fatores que vão mudando nas diferentes etapas do desenvolvimento. Ela cita os seguintes fatores:

- a) eu tenho – suporte social (pessoas em quem confio, que me colocam limites, que me ajudam);
- b) eu sou/eu estou – força interna (uma pessoa pela qual os outros sentem carinho, feliz quando faço algo bom, certo de que tudo sairá bem);
- c) eu posso – habilidades (falar sobre coisas que me assustam, procurar a maneira de resolver os problemas, procurar o momento certo para falar com alguém, encontrar alguém que me ajude).

Para Flach (1991), a resiliência funcionaria como um conjunto de forças psicológicas e biológicas necessárias para ultrapassar com êxito as mudanças, num processo de aprendizado contínuo. Para tanto, faz-se necessário que os processos fisiológicos, ativados pelo estresse, funcionem de tal forma que o indivíduo se torne resiliente por meio da capacidade de reconhecer a dor, de compreender seu sentido e de tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva. Para melhor elucidar os estudos da resiliência, o Quadro 3 traz uma análise ao longo do tempo, dos principais pesquisadores e posicionamentos sobre a resiliência:

Quadro 3 – Principais pesquisadores do termo Resiliência

Autor	Definição de Resiliência
Rutter (1985)	Conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam ter uma vida sã em um meio insano.
Anthony; Cohler (1987)	Conjunto de traços de personalidade e capacidades que tornam o indivíduo invulnerável.
Flach (1991)	Habilidade para reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva.
Zimmerman; Arunkumar (1994)	Habilidade de superar adversidades, não significando, porém, que o indivíduo saia ileso.
Ojeda (1995)	Combinação de fatores que permitem a um ser humano enfrentar e superar os problemas e as adversidades da vida.
Grotberg (1995)	Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.
Garmezy (1996)	Pode ser definida a partir da compreensão das consequências da exposição de adultos e crianças a fatores de risco.
Morales; Rabinovich (1996)	Uma combinação de fatores que auxiliam os indivíduos a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida.
McCubbin; Thompson (1998)	Processo de adaptação aos eventos estressores por meio da mudança de crenças e visão do mundo.
Walsh (1996)	Processo de superação dos desafios, obtendo como resultado o crescimento e a transformação pessoal.
Cowan; Schulz (1996)	Resiliência refere-se a processos que na presença do risco operam para produzir consequências boas ou melhores do que aquelas obtidas na ausência de risco.
Kotliarenco (1997)	Habilidade para sair da adversidade, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva.
Masten; Coatsworth (1998)	Manifestação de competências e habilidades na realização de tarefas inerentes ao desenvolvimento humano.
Rutter (2000)	Relacionada à adaptação. Consiste em variações individuais em resposta aos fatores de risco.
Slap (2001)	Interação de quatro elementos: fatores individuais, contexto ambiental, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção. Esses elementos compõem uma gama de recursos para proteção contra danos e possibilitam bem-estar.
Masten (2001)	Refere-se ao fenômeno caracterizado por resultados positivos na presença de sérias ameaças ao desenvolvimento da pessoa.

Tavares (2001)	Qualidade de uma pessoa, isoladamente ou em grupo, resistir às adversidades sem perder o seu equilíbrio.
Antunes (2003) e Pinheiro (2004)	A capacidade que tem o ser humano de se recuperar psicologicamente quando é submetido às adversidades, violências e catástrofes na vida.
Vergara (2006)	Possibilidade de superação, significado de algo.
Barlach; Limongi-frança; Malvezzi (2008)	Ver significado interno da situação vivida pode possibilitar o crescimento pessoal ou profissional.

Fonte: os autores.

Uma pesquisa nos Estados Unidos, com dados de mais de 500 empresários, mostrou que fatores pessoais específicos influenciam para a busca de empreendedorismo, especialmente, durante os períodos de adversidade. Os resultados mostraram que a autoeficácia empreendedora, definida como uma crença na própria capacidade de ser um empreendedor, e a resiliência são importantes. A fim de construir a autoeficácia e a resiliência, empresários e aspirantes a empreendedores precisam:

- a) participar de treinamento de desenvolvimento de negócios para construir a sua crença na sua capacidade empreendedora, ou seja, a autoeficácia empresarial;
- b) procurar eventos de *networking*, palestras especiais e oportunidades de tutoria, para aprender modelando outros que têm sido resilientes por tempos desafiadores;
- c) ser ativo em sua busca empreendedora, na visão da prática de negócios e buscar *feedback* de quem pode ser objetivo, crítico e encorajador (BULLOUGH; RENKO, 2013).

Há um ponto convergente na literatura onde a resiliência é percebida pelos pesquisadores como um processo que vai se desenvolvendo ao longo da vida, a partir dos fatores de risco *versus* os fatores de proteção. Para Trombetta e Guzzo (2002), há um equilíbrio em que, de um lado estão os eventos estressantes, as ameaças, os perigos, o sofrimento e as condições adversas que levam à vulnerabilidade, e do outro, as forças, as competências, o sucesso e a capacidade de reação e de confronto, que fazem parte do indivíduo que pode ser chamado de resiliente.

Tradicionalmente, o conceito de risco tem sido concebido como um fator que predispõe resultados negativos, ou seja, a simples presença de um fator de risco já é suficiente para se prever consequências indesejáveis (COWAN et al., 1996).

Para que o fator de risco tenha influência é preciso que o indivíduo esteja fragilizado ou vulnerável diante dele. Vulnerabilidade se refere a uma predisposição individual para apresentar resultados negativos no desenvolvimento, ou seja, aumenta a probabilidade de um resultado negativo ocorrer na presença de um fator de risco (MASTEN; GAMERZY, 1985). Além disso, está relacionada com uma característica pessoal, inata ou adquirida. Contudo, somente na interação com os eventos da vida é que podem ser observadas as manifestações da vulnerabilidade.

Na presença de risco emerge a ação de fatores de proteção. Os fatores de proteção são características que diminuem a probabilidade de um resultado negativo acontecer na presença de um fator de risco, reduzindo a sua incidência e gravidade (COWAN et al., 1996). Estes fatores podem modificar os efeitos de risco por meio da interação com eles.

Segundo Masten e Gamerzy (1985), são identificados três grupos considerados fatores de proteção: as características individuais, a coesão familiar e os apoios afetivo e social externo. Os fatores de proteção têm a função de auxiliar o indivíduo a interagir com os eventos cotidianos e conseguir bons resultados que, por consequência, incrementam o processo de resiliência. Sendo assim, a resiliência não é uma característica fixa.

O fato de o indivíduo apresentar resiliência em determinado momento da vida não significa que continuará apresentando ao longo do seu desenvolvimento (RUTTER, 1993; ZIMMERMAN; ARUNKUMAR, 1994). Dessa forma, o estudo da resiliência requer uma compreensão dinâmica e de interação dos fatores de risco e de proteção. Além disso, faz-se necessário compreender a maneira como o indivíduo percebe e enfrenta as adversidades decorrentes dos processos proximais ocorridos entre ele, sua história e rotinas, bem como a influência do contexto e do tempo presente em que está vivendo (CECCONELLO, 2003).

2.2.1 Fatores de risco e de proteção

De acordo com Yunes e Szymanski (2001), os primeiros estudos sobre risco desenvolveram-se no campo da medicina e da epidemiologia, cujo foco era o estudo de padrões de doença em determinadas populações e os fatores que in-

fluenciavam esses padrões. O conceito foi aumentando sua amplitude quando processos psicossociais passaram a ser estudados.

De forma conceitual, definem-se fatores de risco como toda natureza de eventos negativos de vida e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais (MARTINEAU, 1999).

Yunes (2003) sugere uma análise criteriosa dos processos ou mecanismos de risco, para que se possa ter a dimensão da diversidade de respostas que podem ser observadas, sobretudo, quando se trata de riscos psicossociais ou socioculturais. Focar isoladamente em um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade, tanto no caso de um indivíduo como de um grupo, não parece ser a melhor maneira de abordagem da questão. Para Kaplan (1999), o que define o contexto da adversidade necessária para a resiliência é a combinação entre a natureza, a quantidade e a intensidade dos fatores de risco. O Quadro 4 sequencia uma listagem dos principais fatores de riscos identificados nas pesquisas:

Quadro 4 – Principais fatores de risco identificados nas pesquisas

Ano	Autor	Risco identificado na pesquisa
1982	Werner; Smith	Pobreza crônica, instabilidade familiar e problemas de saúde mental materna.
1993	Garnezy	Pobreza, discórdia marital, morte parental, doença mental ou física.
1996	Sudbrack	Violência doméstica, padrões rígidos de disciplina e a falta de negociação com os adolescentes, o alcoolismo do pai, o desconhecimento sobre adolescência, a ausência dos pais e do adolescente no lar pela jornada de trabalho, a falta de orientação e controle, a falta de consciência sobre a importância da escolarização e a pressão para o trabalho infantil.
2000	Cecconello; Koller	Condição de pobreza.
2000	Antoni; Koller	Descontrole emocional, culpa, falta de responsabilidade e de diálogo, drogas, ausência dos pais, violência doméstica e na comunidade.
2000	Antoni	Culpa, pessimismo, segredo familiar.
2001	Yunes; Szymanski	Divórcio dos pais, perda de entes queridos, abuso sexual/físico contra a criança, pobreza, holocausto, desastres e catástrofes naturais, guerras e outras formas de trauma.
2002	Trombeta; Guzzo	Baixo nível de escolaridade dos pais, desemprego, renda familiar baixa, falta de infraestrutura básica para a moradia e um alto índice de aglomeração nas moradias.
2003	Cecconello	A precariedade, falta de condições adequadas de higiene e saneamento, presença de fatores como violência doméstica, desemprego, famílias numerosas, mães coabitando com diversos companheiros, mães e crianças infectadas com o vírus HIV, crianças subnutridas, presença de doenças físicas e mentais.

Fonte: os autores.

Os fatores ou mecanismos de proteção que um indivíduo dispõe internamente ou capta do meio em que vive são considerados elementos cruciais para a compreensão da resiliência. Segundo Rutter (1985), os fatores de proteção dizem respeito às influências que modificam, melhoram ou simplesmente alteram respostas pessoais a determinados riscos.

Grande parte dos autores define de forma didática três tipos de fatores de proteção: fatores individuais, como autoestima positiva, autocontrole, autonomia, temperamento afetuoso e flexível; fatores familiares, onde estão presentes a coesão, a estabilidade, o respeito mútuo, o apoio, o suporte e fatores relacionados ao apoio do meio ambiente, como bom relacionamento com amigos, professores ou pessoas significativas que assumam papel de referência segura à criança e a faça se sentir querida e amada (BROOKS, 1994).

Yunes (2003) pensa que, dependendo da percepção que o indivíduo tem da situação, da sua interpretação do evento gerador do estresse e do sentido a ele atribuído, teremos ou não a condição de estresse. O Quadro 5 ilustra uma amostra dos principais fatores de proteção identificados em pesquisas de diversos autores:

Quadro 5 – Principais fatores de proteção identificados nas pesquisas

Ano	Autor	Fatores protetores identificados na pesquisa
1985	Masten; Garmezy	Características de personalidade, coesão familiar e sistema externo de apoio.
1991	Luthar e Zigler	Habilidade para regular emoções e expressá-las.
1994	Garmezy; Masten	Autoestima, inteligência, capacidade para resolver problemas, competência social, apoio afetivo transmitido pelas pessoas da família ou um cuidador, apoio social externo promovido por outras pessoas significativas, como escola, igreja e grupos de ajuda.
1994	Fonagy et al. apud Souza; Cerveny	Nível de inteligência mais alta e habilidade na resolução de problemas, autonomia e controle interno.
1996	Cowen; Wyman; Work	Visão positiva do futuro e bom relacionamento entre pais e filhos.
1996	Gore; Eckenrode	Fatores pessoais (saúde física e temperamento, e recursos do ambiente (autoestima e a confiança).
1998	Walsh	Suporte emocional dado pelas figuras parentais ou não parentais e capacidades individuais.
2000	Cecconello; Koller	Empatia e competência social.
2000	Antoni; Koller	Apoio emocional, práticas disciplinares, atividades em conjunto e presença de rede de apoio.

Fonte: os autores.

2.2.2 As pessoas e as organizações resilientes

Pessoas que começam empresas sob circunstâncias difíceis, muitas vezes, precisam alterar o *status quo* e traçar novos caminhos para atingirem êxito. Sem resiliência, os indivíduos seriam menos capazes de se engajar em comportamentos empresariais necessários para iniciar negócios ou buscar novos empreendimentos. Em vez disso, eles não iriam agir e perpetuar com reação cautelosa, mas com medo do mundo dos negócios perante o mau ambiente econômico (BULLOUGH; RENKO, 2013).

Segundo Conner (1995), a resiliência tem como essência cinco características: flexibilidade, foco, organização, positividade e proação. Essas características permitem enfrentar as situações de risco e as mudanças inesperadas do mercado. Conner (1995) resume essas características da seguinte maneira:

- a) Flexibilidade: acreditam que podem gerenciar as mudanças e aceitam a ambiguidade, não ficando permanentemente atônitas com os contratemplos, que porventura ocorram, e sim, se recuperam com maior rapidez. Mantém a consciência de suas forças e fraquezas, aceitando os limites externos quando necessário;
- b) Foco: possuem uma visão clara do que desejam alcançar. A visão que esses indivíduos possuem serve como um guia que é capaz de orientá-los durante a transição;
- c) Organização: buscam fazer uma análise adequada procurando verificar os temas relevantes que estão presentes em situações confusas, aceitam renegociar prioridades durante uma mudança, o que está de acordo com sua flexibilidade. Conseguem gerenciar diferentes tarefas e exigências de maneira simultânea;
- d) Positividade: veem o mundo como algo dinâmico e que apresenta grandes modificações tanto no presente quanto no futuro. Sabe que em muitas situações suas expectativas não serão alcançadas, ao mesmo tempo que acreditam que oportunidades existirão;
- e) Proação: determinam quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa, improvisam novas abordagens e buscam verificar de

que maneira tal situação pode ser vantajosa. Avaliam os riscos que estão envolvidos nas diferentes situações, embora muitas vezes as consequências possam ser potencialmente negativas e, assim, extrai lições de experiências e costuma aplicá-las em situações posteriores e semelhantes.

Tavares (2001) propõe o desenvolvimento das capacidades resilientes não apenas no contexto pessoal, em cada indivíduo, mas no contexto organizacional. Ele assim discorre:

As organizações serão tanto mais resilientes quanto mais e melhor imitarem as pessoas, no sentido mais autêntico, de seres abertos, flexíveis, responsáveis, autônomos e colaborativos, solidários e tolerantes. Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente. (TAVARES, 2001, p. 60)

Coutu (2002) aponta três características das pessoas ou das organizações resilientes: firme aceitação da realidade; uma crença profunda, em geral apoiada por valores fortemente sustentados de que a vida é significativa, e habilidade para improvisar. Para Barlach (2005), a primeira atitude é interpretada como o otimismo forte que é cultivado pela pessoa resiliente; no segundo aspecto seria a possibilidade do indivíduo se transcender de posição de vítima das circunstâncias exteriores, extraindo, assim, lições práticas de vida; o terceiro aspecto seria a habilidade para improvisar uma determinada solução de um problema sem ter as ferramentas ou matérias próprias.

Empresas resilientes apresentam maior capacidade de enfrentar e aprender com a adversidade, de concretizar suas aspirações, independentemente das circunstâncias, em um processo contínuo de permanente transformação e aprendizagem. Possuem a habilidade de adotar modelos de negócio e estratégias à medida que as circunstâncias mudam; de continuamente se ajustar às tendências capazes de abalar a força geradora de lucros de um negócio; de mudar antes que a necessidade de mudança se torne imperativa. Resiliência empresarial não significa reagir à uma crise isolada ou se recuperar de um revés, mas sim a capacidade de reinventar dinamicamente as estratégias à medida que as circunstâncias mudam (HAMEL; VALIKANGAS, 2006).

Neilson, Pasternack e Nuys (2005) retratam características de organizações saudáveis. Dos sete tipos de organização observados pelos pesquisadores,

o mais saudável é o tipo resiliente, pois são mais flexíveis e adaptáveis. O Quadro 6 faz uma breve abordagem dos tipos de empresas identificadas e suas características:

Quadro 6 – Classificação das empresas em saudáveis e enfermas

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS	ORGANIZAÇÕES ENFERMAS
Resiliente: possui alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente. São empresas flexíveis, progressivas e que atraem pessoas que gostam e sabem trabalhar em equipe.	Passivo/agressiva: congenial e aparentemente sem conflitos, chega facilmente a consensos, mas sofre para tirar do papel planos com os quais todos concordam.
Just-in-time (sistema de produção por demanda): não tem preparo coerente para a mudança, mas é capaz de enfrentar um desafio imprevisto sem perder de vista o quadro geral.	Supergerenciada: suas múltiplas camadas de gestão criam um volume paralisante de análise e tornam politizado o processo decisório.
Precisão militar: é dominada por uma equipe executiva pequena e envolvida, triunfa graças a uma execução superior e à eficiência de seu desempenho operacional.	Supercrescida: embora grande e complexa demais para ser excessivamente controlada por uma pequena equipe, ainda não democratizou a autoridade decisória.

Fonte: Neilson, Pasternack e Nuys (2005).

Na visão de Carmello (2008) as empresas que se beneficiam com a resiliência em processos de mudança acabam experimentando resultados mais satisfatórios nas seguintes áreas:

- a) Financeira: menor custo com a mudança e a obtenção de retorno financeiro em um tempo menor que o esperado;
- b) Clientes: maior retenção de clientes antigos; aumento da taxa de conversão de clientes; melhoria no índice de satisfação e na reputação da empresa;
- c) Processo: maior rapidez na cadeia de valor, melhor performance organizacional conseguida graças à otimização de processos e à eliminação de desperdício de tempo, de retrabalho e de estresse organizacional;

- d) Crescimento e aprendizado: maior captação da força de trabalho para lidar com mudanças e situações complexas e ambíguas; melhor utilização de recursos e competências intrapessoais, facilitando a superação de desafios; diminuição do grau de resistência das equipes; menor desgaste emocional e físico frente a situações adversas; melhoria no clima organizacional e no processo de engajamento; maior disposição para enfrentar desafios e cumprir objetivos estratégicos.

Para Beer (2003), o processo de mudança em uma organização apresenta uma dinâmica e estágios que configuram a empresa em um patamar de resistência ou resiliência, conforme ilustrado na Figura 2:

Figura 2 – Dinâmica e estágios da mudança



Fonte: adaptado de Beer (2003).

Beer (2003) ressalta que a primeira etapa, o choque, é o momento da ameaça. As pessoas sentem-se ameaçadas pela mudança, procuram se proteger e se sentem incapazes de uma atitude proativa. Num segundo momento, a etapa da negação defensiva pressupõe a rigidez de pensamento, onde as pessoas agarram-se à maneira habitual de fazer as coisas.

Moeller (2002) realizou uma pesquisa com uma amostra de 80 empreendedores com o intuito de entender, por meio do método quantitativo, a influência das cinco características da resiliência baseadas em Conner (1995) no gerenciamento desse grupo de empreendedores. O autor, após entrevistar esses

empreendedores, concluiu que a maioria deles apresentava um perfil mais orientado pela oportunidade, porém destacou a falta de planejamento existente e a aversão ao risco em boa parte da amostra pesquisada.

O estudo conduzido por Job (2003) analisou a dimensão da centralidade do trabalho na vida humana e os significados que pode assumir, mesmo quando associado à doença e ao sofrimento. Job (2003, p. 168) descreve os chamados

[...] fatores de risco – a organização e as condições de trabalho e os fatores de proteção, aos quais denomina resiliência. Dentre os fatores geradores de sofrimento no trabalho, destacaram-se a pressão e a responsabilidade do trabalho, a incapacidade de aceitar as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro.

Entre os fatores de proteção destacaram-se autonomia, autoestima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança e fé.

Mais recentemente, um estudo conduzido por Vergara (2006), com uma amostra de 46 profissionais angolanos, identificou que forças ligadas a sentimentos impulsionaram ou facilitaram as ações de angolanos, profissionais de organizações públicas e privadas, para a superação de dificuldades. A pesquisadora identificou quatro categorias que, segundo ela, formam as bases resilientes dos sujeitos: amor à pátria, solidariedade, esperança e recursos intangíveis.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa adotou como forma de análise a abordagem qualitativa que, segundo Martinelli (1999), consiste em uma tentativa de capturar o sentido que reside internamente no que dizemos sobre as nossas ações. O objetivo da pesquisa foi exploratório e descritivo; como procedimento técnico foi utilizado o estudo de caso, sendo seu uso adequado para investigar tanto a vida de um indivíduo quanto a existência de uma entidade de ação coletiva, em seus mais variados aspectos.

Na visão de Yin (2005), o estudo de caso é relevante se:

- a) investiga um fenômeno atual num contexto de vida real;
- b) quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ou seja, o estudo de caso é especialmente importante quando, além do fenômeno em si, pretende-se investigar o contexto em que esse se insere. O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método de ampla abrangência, pois trata da lógica de planejamento, das técnicas de coleta dos dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

A forma de coleta dos dados ocorreu por entrevista narrativa com o proprietário da empresa. A entrevista narrativa é também classificada por Flick (2004) como entrevista não estruturada, de profundidade, com características específicas. A entrevista ocorreu no Hotel Serra Azul, no município de Gramado, Rio Grande do Sul e totalizou 25 páginas de transcrição. As entrevistas individuais em profundidade com os diretores da empresa foram conduzidas por meio de um roteiro de questões para orientação da entrevista. Além da utilização do roteiro e de outras perguntas acrescentadas ao longo das entrevistas, quatro perguntas-chave foram de maior relevância para a análise de conteúdo:

- a) Como ocorreu o processo de crescimento da empresa e de que forma você percebe que as dificuldades são enfrentadas?
- b) Qual foi o momento mais difícil para a empresa? Comente um pouco sobre ele;
- c) Como as mudanças são conduzidas ou mesmo recebidas pela empresa?
- d) O que representa para você ser parte da história da *Flytour*?

A partir das falas dos entrevistados, foi possível identificar categorias inseridas no contexto de resiliência. Posteriormente, de acordo com a relação entre os elementos e a frequência em que determinados termos e expressões eram citados, foi possível a obtenção das categorias de análise, que se configuraram como pilares de resiliência da empresa/caso em questão. De acordo com Bardin (2004), os elementos das respostas obtidas foram isolados e, em seguida, agrupados conforme suas características comuns (Quadro 8). Para a categorização, procurou-se seguir os critérios definidos pela autora: categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes. O método de pesquisa adotado permitiu a obtenção dos resultados demonstrados na próxima seção.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O CASO *FLYTOUR* VIAGENS E TURISMO

A *Flytour* foi fundada há 34 anos e é considerada hoje a maior emissora de bilhetes aéreos da América Latina, segundo pesquisa realizada pela revista Latino-americana *Gerencia de Viajes*, por 3 anos consecutivos. A empresa iniciou suas atividades em 1975 e em 1995 se tornou a maior rede de agências de viagens do Brasil. A *Flytour* destaca-se na indústria de viagens e turismo não apenas pelo porte e crescimento de seus negócios, mas pela qualidade na prestação de serviços, alta tecnologia, agilidade e organização dos seus processos de trabalho. Essas práticas contribuíram para o alcance de aproximadamente 2,6 bilhões de reais em faturamento no ano de 2008.

Foi a primeira empresa do setor de turismo a abrir franquias, a primeira a certificar-se na ISO 9001 e é vista pelo mercado em que atua como uma empresa pioneira e inovadora. Promove um ambiente flexível, tolerante às mudanças e aos erros, possui uma estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos, age com muito respeito e consideração aos seus colaboradores e mantém um forte espírito de equipe. Ao longo de sua trajetória vem obtendo importantes conquistas, que confirmam a grandiosidade de seu negócio e o espírito empreendedor de seu fundador. No Quadro 7 observam-se algumas datas-chave no processo de crescimento da organização:

Quadro 7 – Alguns fatos que marcam a história *Flytour*

Ano	Acontecimento
1974	Abertura da primeira empresa da corporação (EDO Representações Ltda.).
1979	A empresa muda o nome fantasia para <i>Flytour</i> Viagens e Turismo.
1986	Atinge o primeiro lugar no <i>ranking</i> das maiores emissoras de bilhetes aéreos do Brasil.
1992	Abertura da <i>Flytour Franchising</i> . Início da rede de agências <i>Flytour Business</i> no <i>Travel Brasil</i> .
1995	Torna-se a maior rede de agência de viagens do Brasil.
1996	Implantação do Sistema de Qualidade Total.
1998	Recebe a certificação ISO 9001 pela qualidade na prestação dos serviços.
2000	Eleita a maior emissora de bilhetes aéreos da América Latina.

2001	Pioneira, lança a emissão de bilhete eletrônico por meio do Portal <i>Flytour.com</i> .
2002	Mais de 5.000 treinados pela Academia <i>Flytour</i> .
2004	Portal <i>Flytour.com</i> atinge a marca de um milhão de bilhetes aéreos emitidos.
2005	<i>Flytour</i> é eleita pela ABF a empresa franqueadora do Ano no Brasil e recebe pela quarta vez o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> .
2007	A Corporação <i>Flytour</i> adquire a <i>American Express Business Travel</i> e torna-se licenciada da marca no País.
2008	A Corporação <i>Flytour</i> é composta por mais de 200 unidades de negócios em todo o Brasil e mais de 2000 colaboradores.
2009	Futuro: visão de expansão para América Latina e México.

Fonte: os autores.

A empresa detém cerca de vinte por cento do mercado, tendo alcançado a marca de dez mil e quinhentos pacotes de viagens vendidos. Está na primeira posição entre as maiores agências de viagens, seguida pela BB Tur. Em termos de porte, é a quarta maior empresa do setor de turismo, atrás somente da TAM, GOL e CVC. Tem como principais clientes: Organização das Nações Unidas (ONU), Braskem, Natura, O Boticário, Caterpillar, Avon, Gradiente, Garoto, General Motors, Randon e Votorantim.

A partir das características atribuídas a esses indivíduos fez-se um cruzamento das mesmas e chegou-se a um total de trinta e duas características empreendedoras e trinta e uma características resilientes. Buscando uma análise ainda mais aprofundada, chegou-se a dez características empreendedoras e dez características resilientes, citadas por diversos autores, as quais também serviram de base para a análise de conteúdo. Dessa forma, foi possível identificar a convergência dos vértices teóricos propostos nesse estudo, de maneira a evidenciar que os empreendedores possuem um rol de características que também foram atribuídas aos resilientes ao longo das pesquisas. O Quadro 8 apresenta a convergência dessas peculiaridades atribuídas tanto às pessoas empreendedoras quanto às pessoas resilientes, possibilitando a comprovação do que se propunha como um dos objetivos dessa pesquisa: a interface, empreendedorismo e resiliência.

Quadro 8 – Relação de atributos convergentes

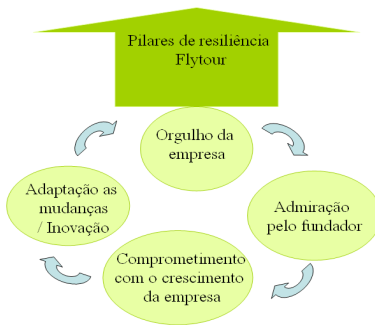
EMPREENDEADORISMO	RESILIÊNCIA
Categorias Convergentes	
Assumidor de riscos	Assumir riscos (ter coragem)
1. Agente de mudanças	1. Capacidade de mudar rapidamente, abertura e receptividade a novas ideias
2. Criatividade	2. Criatividade
3. Estabelece e atinge objetivos	3. Habilidade de superação
4. Iniciativa	4. Iniciativa
5. Proação	5. Proação
6. Visionariedade	6. Capacidade de visualizar o futuro
7. Capacidade para suportar e vencer adversidades	7. Capacidade de enfrentar e vencer dificuldades
8. Flexibilidade	8. Flexibilidade
9. Otimismo	9. Otimismo

Fonte: os autores.

De acordo com Hamel e Valikangas (2006), a resiliência recorre a uma capacidade por reconstrução contínua. Para prosperar em tempos turbulentos, as companhias têm que se renovar constantemente. A renovação deve ser a consequência natural da resiliência inata de uma organização. A capacidade de mudar rapidamente e responder eficazmente às forças externas é uma característica dos negócios resilientes. Pode-se, a partir das pesquisas, entrevistas, narrativas e dos demais métodos de pesquisa utilizados, constatar que a *Flytour Viagens e Turismo* é uma empresa com características resilientes. Ao longo de seus trinta e quatro anos, tem desenvolvido estratégias, criado serviços e desenvolvido tecnologias que fazem dela uma das maiores empresas do mercado turístico brasileiro. Enfrentou diversas crises econômicas com criatividade e inovação, sempre adotando novas formas de conduzir o seu negócio e atender satisfatoriamente seus clientes, franqueados e colaboradores.

As respostas dadas pelos entrevistados da pesquisa possibilitaram o agrupamento em quatro categorias, conforme suas características comuns. São elas: orgulho da empresa, admiração pelo fundador, comprometimento com o crescimento da empresa e adaptação as mudanças e/ou inovações. Na visão da autora, essas características foram identificadas como os pilares de resiliência da empresa, as forças atreladas a sentimentos que impulsionaram e facilitaram o crescimento e o fortalecimento da empresa, conforme se observa na Figura 3:

Figura 3 – Pilares da resiliência *Flytour*



Fonte: os autores.

Fazendo uma análise detalhada do material coletado nas entrevistas, pôde-se perceber que o orgulho da empresa está associado ao fato de sua diretoria ter ajudado a construir a história da empresa. Os seis diretores entrevistados iniciaram suas atividades na organização há mais de 15 anos, com funções como auxiliar de escritório e *office boy*. Ficou evidente o quanto o fato de ter participado da construção da *Flytour* fez com que se perpetuasse um clima de orgulho em trabalhar na empresa, conforme relato de alguns entrevistados. O entrevistado B disse:

[...] de uma posição lá embaixo no *ranking*, fomos para o primeiro lugar na lista. Eu acho que isso se deve à garra; a gente veste a camisa. Os antigos e muitos dos novos também vem e vestem a camisa, mas é diferente. Quando você participa do processo de crescimento é uma coisa, quando você vem e encontra tudo pronto não é a mesma coisa. Então, para nós, é uma satisfação [...] (informação verbal).

O entrevistado E expressou as dificuldades como:

[...] as dificuldades foram acontecendo e a gente vencia mais com a coragem do que com a razão. Muitas coisas que nós fizemos foi muito mais enfrentando mesmo, indo atrás. Nosso diferencial é esse, todas as pessoas que estavam envolvidas, elas nunca pararam para ficar se lamentando, a gente ia lá e abraçava. E eu acho que é o nosso diferencial [...] (informação verbal).

O entrevistado A confirmou esse sentimento: “[...] nós temos um sentimento de seguir em frente, de não nos abater, somos batalhadores, batalhamos por essa empresa, fazemos a empresa crescer [...]” (informação verbal).

A admiração pelo fundador é algo facilmente perceptível nos entrevistados. Muito devido à história de vida do proprietário da empresa que, de menino de rua, chegou à presidência de uma empresa que se configura, em alguns aspectos, como a maior do Brasil. Na fala dos entrevistados, a admiração pelo presidente da organização aparece e denota grande importância na condução de suas estratégias e é fator de grande motivação na busca dos objetivos da organização, conforme recortes de seus relatos:

[...] acho que mais pela visão do presidente de enxergar lá na frente (entrevistado E). Outro entrevistado [...] A gente saía correndo para fazer a coisa acontecer e dar certo. Então isso que é bom. O interessante é você estar focado (entrevistado B).

[...] a presença dele é marcante em tudo. As coisas andam sem ele, mas ao mesmo tempo as coisas andam em torno da visão estratégica dele. Um empreendedor sem dúvida nenhuma. Um empresário com uma visão de futuro muito clara. A *Flytour* é um reflexo dele (entrevistado E) (informações verbais).

O comprometimento com o crescimento da empresa ocorre naturalmente, fruto talvez do grande envolvimento de seus funcionários com a história da *Flytour*, de seu proprietário, e, sem dúvida, porque a empresa oportunizou muitas conquistas a essas pessoas.

[...] a gente vai fazer o que tiver que ser feito para a coisa dar certo, cada um fará sua parte. Sempre foi essa nossa mentalidade (entrevistado C), [...] Você tem que encontrar caminhos para se superar diante das situações. Acho que fazemos isso e também, por isso, chegamos e crescemos (entrevistado D) [...] (informações verbais).

O último pilar de resiliência identificado mostrou uma empresa inovadora, à frente de seu tempo, com incrível capacidade de reestruturação e mudanças rápidas. A *Flytour* tem, ao longo de seus 34 anos, não somente a adaptação das exigências do seu mercado, mas promoveu mudanças no mesmo, por meio da inovação de seus processos de trabalho e aquisição de modernas tecnologias.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como principal objetivo estabelecer sinergias entre os dois vértices teóricos, de modo a contribuir para um desenvolvimento mais sustentado de ambos os campos de estudo. Num primeiro plano, a análise da literatura da resiliência pode constituir uma mais-valia para o empreendedorismo ao introduzir uma preocupação com o impacto do comportamento positivo, abertura às mudanças e enfrentamento das dificuldades visando o desenvolvimento das organizações.

Nesse contexto, o desenvolvimento da resiliência no âmbito das organizações se faz necessário, frente ao cenário de incerteza e pouco incentivo aos novos empreendedores. Os riscos aos quais se submetem na abertura de um negócio são muito significativos, quando comparados a outras localidades que fomentam o desenvolvimento de novos empreendimentos.

A empresa mostrou-se fortalecida perante as dificuldades que enfrentou, adotando uma postura criativa e inovadora, com novas formas de condução do negócio, de modo a atender satisfatoriamente seus clientes, franqueados e colaboradores. Apresenta um ambiente flexível, tolerante às mudanças e aos erros, com uma estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos o que lhe permite agilidade e rápida adaptação às modificações de seu mercado.

Abstract

The study of the behavior of the entrepreneur helps in understanding the human being in the process of wealth creation and personal fulfillment. The difficulties faced by entrepreneurs, mainly in Brazil, poor economic policies and adequate infrastructure are reasons for great concern to scholars. In this context, resilience as vertex theory makes room for understanding how some people react in such adverse situations better than others in overcoming difficulties. The study of resilience enables the integration of concepts and characteristics to investigate entrepreneurship and get a better understanding of the entrepreneur. This research aimed to identify that forces linked to feelings stimulated or facilitated the

growth and strengthening of the company studied the market in which it operates. For it first sought to identify the theoretical convergence between the vertices used: entrepreneurship and resilience. The methodology used was the case study and as a research technique employed to document analysis, in-depth individual interviews and narrative. The literature and the answers of the respondents allowed the achievement of both goals and came up this way to four major categories of analysis that were later characterized as pillars of resilience of the organization studied.

Keywords: Entrepreneurship. Resilience. Tourism management.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, E. J.; COHLER, B. J. **The invulnerable child**. New York: Guilford Press, 1987.
- ANTONI, C.; KOLLER, S. Vulnerabilidade e resiliência familiar: um estudo com adolescentes que sofreram maus tratos intrafamiliares. **Revista Psicologia**, v. 31, n. 1, p. 39-66, 2000.
- ANTUNES, C. **Resiliência: a construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARLACH, L.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, out. 2008.
- BARLACH, L. **O que é resiliência humana?: uma contribuição para a construção do conceito**. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BEER, M. **Gerenciando mudança e transição**. Tradução Cristina de A. Serra. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- BENEDETTI, M. H. et al. As necessidades de auto-realização e a motivação do empreendedor: uma análise de empreendedores de micro e pequenas empresas da região de Barueri. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2005. CD-ROM.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. A. Comparison of new firms in “assisted” and “non” assisted areas in Great Britain. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 4, n. 4, p. 199-238, 1992.

BROOKS, R. Children at risk: fostering resilience and hope. **American Journal of Orthopsychiatry**, p. 545-553, 1994.

BULLOUGH, A.; RENKO, M. Entrepreneurial resilience during challenging times Business. **Horizons**, v. 56, p. 343-350, 2013.

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2008.

CARVALHO, P. M. R.; GONZÁLES, L. Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-65, 2006.

CECCONELLO, A. M.; KOLLER, S. H. Competência social e empatia: um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 1, p. 71-93, jan. 2000.

CECCONELLO, A. M. **Resiliência e vulnerabilidade em famílias em situação de risco**. 2003. 320 p. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review**, May, 2002.

COWAN, P.; COWAN, C.; SCHULZ, M. Thinking about risk and resilience in families. In: HETHERINGTON, E.; BLECHMAN, E.; A. (Org.). **Stress, coping and resiliency in children and families**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

CUNHA JÚNIOR, A. C. **Índice de competitividade estadual**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/uploads/relatorioexecutivo_indicadores_2006_miolo.pdf> Acesso em: 17 maio 2008.

DEMING, W. **Some theory of sampling**. New York: Wiley, 1996.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências Empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FLACH, F. **Resiliência: a arte de ser flexível**. São Paulo: Saraiva, 1991.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTANELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. CD-ROM.

GARMERZY, N. Children in poverty: resilience despite risk. **Psychiatry**, v. 56, p. 127-136, 1993.

GARMERZY, N. Reflections and commentary on risk, resilience and development. In: HAGGERTY, R. J. et al. (Org.). **Stress, risk and resilience in children and adolescents: processes, mechanisms and interventions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

GASPAR, F. A. C. O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco. In: JORNADAS LUSO-ESPANHOLAS DE GESTÃO CIENTÍFICA, 13., 2003, Lugo, **Anais...** Lugo: Atibaia, 2003.

GORE, S.; ECKENRODE, J. Context and process in research on risk, resilience and development. In: HAGGERTY, R. J. et al. (Org.). **Stress, risk and resilience in children and adolescents: processes, mechanisms and interventions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

GRÁCIO, M. L. F. **Identificação de fatores protetores e de fatores de risco: contributos para uma intervenção preventiva na escola**. 2006. Disponível em: <<http://www.portaldacrianca.com.pt/artigosp9.php>>. Acesso em: 07 ago. 2008.

GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

GROTBERG, E. H. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A.; JEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience, **Harvard Business Review**, 2006. Disponível em: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_&referral=2340>. Acesso em: 13 mar. 2007.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L. (Ed.). **Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs**. São Paulo: Prentice Hall, 1982.

IBRAYEVA, E. S. **Entrepreneurship in transitional economies: testing a social cognitive model**. Tese (Doutorado em Economia)–University of Nebraska, Lincoln, 1999.

INFANTE, F. E. A resiliência com processo: uma revisão da literatura recente. In: TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

INFANTE, F. E. **Resiliencia y desarrollo juvenil**. Santiago: Organización Panamericana de la Salud, 1997.

JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. 242 p. Tese (Doutorado em Administração)–Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

JÚNIOR, G.; SOUZA, E. C. L. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE: Construção e Validação de uma Escala. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Bahia. **Anais...** Bahia, 2006. CD-ROM.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quartely**, Minnesota, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1998.

KAPLAN, H. B. Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. In: GLANTZ, M. D.; JOHNSON, J. L. (Org.). **Resilience and development**. Positive life adaptations. New York: Plenum Press, 1999.

KOTLIARENCO, M. A.; CÁCERES, I.; FONTECILLA, M. **Estado de arte em resiliência**: Organización Panamericana de la Salud. Washington, DC: OPS/OMS, 1997.

LENZI, F. C.; VENTURI, J. L.; DUTRA, I. S. Estudo comparativo das características e tipos de empreendedores em pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2005.

LUTHAR, S. S.; CUSHING, G. Measurement issues in the empirical study of resilience: an overview. In: GLANTZ, M. D.; JOHNSON, J. L. (Org.). **Resilience and development**: positive life adaptations. New York: Plenum Press, 1999.

LUTHAR, S. S.; ZIGLER, E. Vulnerability and competence: a review of research on resilience in childhood. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 61, n. 1, p. 6-22, Jan. 1991.

MACEDO, M. **O estudo de perfil empreendedor em empresas familiares**. 2003. 109 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MACIEL, C. O. Comportamento empreendedor, locus de controle e desempenho: teste de um modelo de equações estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

MARTINEAU, S. **Rewriting resilience**: a critical discourse analysis of childhood resilience and the politics of teaching resilience to “kids at risk”. 2012. Tese (Doutorado em Psicologia)–University of British Columbia, Canadá, 1999.

MASTEN, A. S.; COATSWORTH, D. J. The development of competence in favorable environments: lessons from research on successful children. **American Psychologist**, 1998.

MASTEN, A. S.; GARMEZY, N. Risk, vulnerability and protective factors in developmental psychopathology. In: LAHEY, B. (Org.). **Advances in clinical child psychology**. New York: Plenum Press, 1985.

MASTEN, A. S. Ordinary magic: resilience processes in development. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 227-238, Set. 2001.

MCCUBBIN, H. I.; THOMPSON, S. L. **Family assessment**: resiliency, coping and adaptation. Madison: University of Wisconsin Publishers, 1998.

MEREDITH, G. G.; NELSON, R. E.; NECK, P. A. The practice of entrepreneurship. **International Labour Office**, Geneve, 1982.

MOELLER, J. E. **A Resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner**. 2003. 107 p. Dissertação (Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAES, M. C. L.; RABINOVICH, E. P. Resiliência: uma discussão introdutória. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, v. 6, n. 2, p. 10-13, jun. 1996.

NASSIF, V. M. J. et al. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

NEILSON, G. Uma máquina de resiliência. **HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**. São Paulo, v. 10, n. 55, p. 38-48, mar./abr. 2006.

NEILSON, G. L.; PASTERNAK, B. A.; NUYS, K. E.V. A organização passivo-agressiva. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 10, out. 2005.

OJEDA, E. N. S. Uma concepção latino-americana: a resiliência comunitária. 1995. In: MELILLO, A.; JEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

OLIVEIRA, D. C. **Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão**. 2003. Disponível em: <www.iceq.pucminas.br/apimec>. Acesso em: 13 dez. 2007.

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicologia em estudo**, v. 9, n. 1, p. 67-75, 2004.

RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American journal of orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316-331, ago. 1987.

RUTTER, M. Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. **British Journal of Psychiatry**, v. 147, p. 598-611, 1985.

RUTTER, M. Resilience: some conceptual considerations. **Journal of adolescent health**, v. 14, p. 626-631, 1993.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução Maria Silvias Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SLAP, G. G. Conceitos atuais, aplicações práticas e resiliência no novo milênio. **Adolescência latino-americana**, Porto Alegre, v. 2, n. 3, p. 173-176, abr. 2001.
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo da gênese a contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SOUZA, M. T. S.; CERVENY, C. M. O. Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 40, n. 1, p. 119-126, jan. 2006.
- SOUZA, M. T. S.; CERVENY, C. M. O. Resiliência: introdução à compreensão do conceito e suas implicações no campo da psicologia. **Revista Ciência Humana**, Taubaté, v. 12, n. 2, p. 21-29, jun./dez. 2006.
- SUDBRACK, M. F. Construindo redes sociais: metodologia de prevenção à drogadição e à marginalização de adolescentes de famílias de baixa renda. In: MACEDO, R. M. (Org.). **Coletâneas da ANPEPP: família e comunidade**. São Paulo: Press Grafic, 1996.
- TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.
- TIMMONS, J. A. **New venture creation**: a guide to entrepreneurship. Illinois: Irwin, 1987.
- TROMBETA, L. H.; GUZZO, R. S. L. **Enfrentando o cotidiano adverso**: estudo sobre resiliência em adolescentes. Campinas: Alínea, 2002.
- VEIT, M. R.; FILHO, C. G. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WALSH, F. **Strengthening family resilience**. New York: Guilford Press, 1998.
- WALSH, F. The concept of family resilience: crisis and challenge. **Family Process**, v. 35, n. 3, p. 261-281, 1996.

WERNER, E.; SMITH, R. **Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood**. London: Cornell University, 1982.

WILLIAMS, N.; VORLEY, T.; KETIKIDIS, P. H. Economic resilience and entrepreneurship: a case study of the Thessaloniki City Region. **Local Economy**, v. 28, n. 4, p. 399-415, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8 n. especial, 2003.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. (Ed.). **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

ZIMMERMAN, M.; ARUNKUMAR, R. Resiliency research: implications for schools and policy. **Social Policy Report**, v. 8, n. 4, p. 1-18, abr. 1994.

Recebido em 27 de abril de 2013

Aceito em 29 de janeiro de 2014