

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPA)

MIRIAN LAURIANO RODRIGUES

**ESTUDO DA RESILIÊNCIA EM FUNCIONÁRIOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, QUE VIVENCIARAM UMA  
OPERAÇÃO DE AQUISIÇÃO**

MARINGÁ

2009

MIRIAN LAURIANO RODRIGUES

**ESTUDO DA RESILIÊNCIA EM FUNCIONÁRIOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, QUE VIVENCIARAM UMA  
OPERAÇÃO DE AQUISIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Iolanda Sachuk

MARINGÁ

2009

MIRIAN LAURIANO RODRIGUES

**ESTUDO DA RESILIÊNCIA EM FUNCIONÁRIOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, QUE VIVENCIARAM UMA  
OPERAÇÃO DE AQUISIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em \_\_\_\_ de Setembro de 2009.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Iolanda Sachuk  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rute Grossi Milani  
Convidada (CESUMAR)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisa Yoshie Ichikawa  
Membro (UEM)

MARINGÁ

2009

*“Nenhuma grande vitória é possível sem que se tenha sido precedida de pequenas vitórias sobre nós mesmos.”*

*(L. M. Leonov)*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, meu único Senhor e Salvador, que permitiu que eu chegasse até aqui.

À minha família, meu porto seguro, que sempre me sustentou e me incentivou.

À Maria Iolanda, minha sábia e resiliente mestra, que me orientou e me ajudou a chegar até aqui.

Ao Bruhmer, meu amigo, sempre solícito e disposto a me ajudar quando precisei.

A todos os amigos e companheiros que oraram por mim e que me deram força e incentivo para que eu conseguisse concluir mais esta etapa da minha vida.

## RESUMO

Considerando que a resiliência é o resultado de um processo ocorrido ao longo de um tempo em que o corpo enfrenta e ultrapassa uma situação aversiva, com mudanças e sucessos, devido aos mecanismos, denominados de fatores de proteção, que estimulam o enfrentamento dos riscos, auxiliam as pessoas a suportarem as adversidades e a administrarem as consequências dos danos psicossociais que foram ultrapassados, optou-se, nesta dissertação, como objetivo principal, compreender o processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública, onde trabalhavam, por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho. A pesquisa é do tipo descritiva, qualitativa e interpretativa, corte temporal seccional, com perspectiva longitudinal, pois descreve os depoimentos agrupados em quatro pontos de inflexão, que compõem o processo de resiliência, quais sejam: fatores de risco, vulnerabilidade, fatores de proteção internos –  *coping*  - e fatores de proteção externos –  *buffers*  – e, em seguida, foram interpretados, por intermédio da análise de conteúdo, de acordo com os sentimentos que emergiram nas pessoas que participaram desta pesquisa, após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram. Os dados são de origem primária, coletados por meio de entrevista semiestruturada, a qual seguiu um roteiro pré-estabelecido para desvendar os propósitos ocultos ou manifestos dos comportamentos das pessoas que fizeram parte desta pesquisa. Os resultados apontaram que aqueles que fizeram parte da amostra, selecionada pela técnica  *snow ball*  para esta pesquisa, demonstraram indícios de comportamento resiliente e hoje, em 2009, se encontram fortalecidos em detrimento do processo de aquisição, ocorrido no ano 2000, ou seja, da situação adversa vivenciada e enfrentada por eles devido aos fatores de proteção: religiosidade, autoconhecimento e arte.

**Palavras-chave:** Resiliência. Fatores de risco. Vulnerabilidade. Fatores de proteção internos. Fatores de proteção externos. Relações de Trabalho.

## ABSTRACT

Considering that resilience is the result of a process that occurs during a period of time in which the body goes through and surpasses an adverse situation, with changes and success, because of some mechanisms, called protection factors, that stimulate people to confront risks, assist them to endure adversities and to manage the consequences of the psychological damages that had been overtaken., in this dissertation the main objective was to understand the process of resilience in the behavior of employees who had lived the acquisition operation, in 2000, of the public institution, where they worked, by a private institution, in which they still work until today, that is, 2009, developing their work activities. This is a descriptive, qualitative and interpretative research, with sectional temporal cut and longitudinal perspective, once it describes the depositions grouped in four points of inflection, that compose the resilience process, which are: factors of risk, vulnerability, internal factors of protection - coping - and external factors of protection - buffers - and, after that, they had been interpreted by the content analysis method according to the feelings that emerged in the participants of this research, after the acquisition operation period of time which they passed through. The data came from primary origin, collected by means of half-structuralized interview, which followed a preset script to unmask the occult or manifest intentions of these research participants' behaviors. The results had pointed that those who had been part of the selected sample for this research, by the snow ball technique, had demonstrated indications of resilient behavior and today, in 2009, they are fortified in detriment of the acquisition process, that happened in 2000, that is, in detriment of the adverse situation that they lived and faced due to protection factors: religiosity, self-knowledge and art.

**Key-words:** Resilience. Factors of risk. Vulnerability. Internal factors of protection. External factors of protection. Work Relations.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	08
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA .....	14
1.3	OBJETIVOS .....	14
1.3.1	<b>Objetivo geral</b> .....	14
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	14
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	15
2	<b>BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	16
2.1	FUSÕES E AQUISIÇÕES .....	16
2.2	RESILIÊNCIA .....	20
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
3.1	PERGUNTAS DE PESQUISA .....	35
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	36
4	<b>PROCESSO DE CONDUÇÃO DE COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	40
4.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	40
4.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	42
4.3	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	43
4.4	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS .....	47
4.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	48
5	<b>APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DEPOIMENTOS COLETADOS JUNTO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA</b> .....	49
5.1	APRESENTAÇÃO DOS PONTOS DE INFLEXÃO EXTRAÍDOS DOS DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA, OBTIDOS POR MEIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	51
5.1.1	<b>Fatores de risco</b> .....	51
5.1.2	<b>Fatos que provocaram vulnerabilidade</b> .....	57
5.1.3	<b>Fatores de proteção internos: <i>Coping</i></b> .....	58
5.1.4	<b>Fatores de proteção externos: <i>buffers</i></b> .....	65
5.1.5	<b>Sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram</b> .....	68
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	71
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	74
	<b>APÊNDICE</b> .....	79

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Grandes transformações têm ocorrido no ambiente das organizações em todo o mundo, para que estas se tornem capazes de reagir e se adaptarem às mudanças externas, assegurem crescimento e ampliem poder competitivo e eficiência.

Tais transformações, por vezes, podem ser vistas por meio de aperfeiçoamento de técnicas de gestão estratégica, adoção de novas tecnologias, visando uma possível alteração nos comportamentos dos trabalhadores e nas estruturas gerenciais das organizações.

Atualmente, diversas organizações têm buscado esse aperfeiçoamento das técnicas de gestão estratégica por meio da análise e repetição de práticas bem sucedidas de outras empresas do mesmo segmento, o chamado *benchmarking*.

Outra opção encontrada pelas organizações, para que haja um aperfeiçoamento de suas técnicas de gestão estratégica, é a troca de informações com outros profissionais do setor em oportunidades, como cursos de aperfeiçoamento, congressos e *workshops*. Assim, as organizações acabam por encontrar tecnologias mais adequadas para suas práticas gerenciais.

No entanto, é oportuno observar que essas inovações, oriundas do aperfeiçoamento das técnicas de gestão estratégica, vêm acompanhadas de alterações nas estruturas gerenciais das organizações e de alterações nos comportamentos dos trabalhadores. Assim, estas alterações acabam levando as organizações à necessidade de adaptação e enfrentamento da nova realidade.

Quando a busca pelo aperfeiçoamento das técnicas de gestão estratégica ocorre no contexto das organizações financeiras, observa-se que a maior parte das transformações que têm ocorrido são em nível estratégico, com alterações, principalmente, nas estruturas gerenciais das organizações.

Tais alterações são, por vezes, motivadas pelo interesse na chamada consolidação bancária, que é entendida como o processo “resultante de uma fusão ou uma aquisição, seja dentro de um setor da indústria financeira ou entre setores que, em geral, reduzem o número de instituições e aumentam o tamanho destas” (DE PAULA; MARQUES, 2006, p. 1).

Para Rossini et al. (2001), as transformações nas organizações financeiras ao redor do mundo, bem como nas organizações bancárias no Brasil, ocorreram - e continuam ocorrendo - pois, principalmente para os bancos nacionais, aparentemente, tornou-se cada vez mais difícil sustentar a luta contra as organizações estrangeiras pelo domínio do mercado nacional.

Outro fato que contribui com a ocorrência destas transformações é a busca por soluções para os problemas gerenciais das organizações, em geral. Assim, estas soluções resultam, muitas vezes, na implementação de alternativas estratégicas, tais como aquisições ou fusões com outras instituições nacionais e estrangeiras, como opção para a sobrevivência.

No Brasil também foi possível observar este fato, uma vez que algumas instituições financeiras brasileiras também optaram pela alternativa estratégica de aquisição no intuito de solucionar seus problemas financeiros e gerenciais. Dentre estas instituições, encontra-se uma instituição financeira pública que foi adquirida por uma instituição privada do mesmo segmento no ano de 2000, as quais foram utilizadas como cenário da presente pesquisa.

Em razão da necessidade de se ocultarem as identidades destas instituições em questão, a instituição pública adquirida na operação será, de agora em diante, denominada banco Y, e a instituição que a adquiriu será referida ao longo deste trabalho como banco X.

Segundo o laudo de avaliação do banco Y, relatório oficial divulgado pela empresa de consultoria KPMG *Corporate Finance* (2003), disponível no *site* da Comissão de Valores Mobiliários do Ministério da Fazenda [[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)] e informações obtidas no *site* do banco X, esta operação ocorreu em um leilão no dia 17 de outubro de 2000, com a aquisição de 88% das ações da instituição adquirida, que pertencia ao Estado do Paraná, pela instituição adquirente, um banco privado de capital nacional, com uma operação avaliada em R\$ 1.625 milhões. A forma de pagamento se deu por recursos próprios, em dinheiro, e a operação se encerrou em 24 de outubro de 2000.

Ainda segundo informações constantes no relatório oficial da KPMG e no *site* do banco X, o banco Y era uma organização estatal, líder no mercado financeiro, possuía uma marca forte, boa imagem, equipes gerenciais de boa qualidade e forte relacionamento com os clientes.

Contava com uma rede de 376 agências, das quais 346 no Paraná e 30 delas fora do estado. Possuía uma carteira de 551 mil clientes, dos quais 115 mil eram Pessoas Jurídicas e 436 mil, Pessoas Físicas, sendo que 183 mil clientes eram oriundos de folhas de pagamento; 413 mil, cartões de débito e 181 mil, cartões de crédito.

Para a instituição adquirente, o fato de a instituição adquirida possuir, na época, grandes perspectivas de negócios devido à sua expressiva carteira de clientes, liderança de mercado, marca forte, boa imagem e equipes gerenciais de qualidade, a aquisição tornou-se atrativa.

Assim, segundo informações constantes no relatório oficial da KPMG e site da instituição adquirente, dentre os fatores que motivaram a ocorrência da operação, foram: o grande potencial de venda de produtos bancários e não bancários; aquisição de 551 mil novos clientes; o fato de a organização adquirida possuir o maior número de agências bancárias no Estado do Paraná e em três outros estados considerados de grande potencial; o retorno atrativo para os acionistas, com capacidades sinérgicas; o resultado neutro no exercício financeiro de 2001 e o impacto positivo no resultado financeiro, a partir de 2002.

Na época em que ocorreu a operação de aquisição, a organização adquirida possuía 376 agências, com 8.470 funcionários, em todos os níveis hierárquicos. No entanto, em 2002, destas agências restaram 127 e 4 (quatro) postos de atendimento com a nova bandeira, sendo que apenas 666 funcionários da organização adquirida permaneceram na organização adquirente; os demais, deixaram de fazer parte do quadro funcional por inúmeros motivos, tais como aposentadorias, demissões voluntárias e involuntárias (KPMG Corporate Finance, 2003).

A redução no quadro de funcionários de uma organização, por vezes, pode se tornar motivo de sentimentos negativos, como medo, angústia, insegurança e ansiedades por parte de todo o quadro funcional.

Pesquisa realizada por Cangussu (2008) com egressos do Banco do Brasil, oriundos do Programa de Demissão Voluntária – PDV -, revelou que tal programa demissionário gerou um forte impacto nas vidas dos egressos participantes da pesquisa, devido à situação por eles enfrentada.

Os sentimentos iniciais narrados pelos participantes da pesquisa foram medo, insegurança e nervosismo, e somente quando conseguiram empreender seus próprios negócios é que surgiram os primeiros sinais de conforto e esperança. No entanto, isto lhes custou muitas e profundas alterações em seus modos de vida e de seus familiares.

Sentimentos negativos gerados por situações adversas, tais como os vivenciados pelos participantes da pesquisa realizada por Cangussu (2008), ocorrem devido à insegurança,

perdas de *status*, dificuldades de adaptação às novas normas de condutas impostas pelo mercado de trabalho e pelas organizações, entre outros motivos.

Para Pagès et al. (2006), estes sentimentos que tomam conta dos funcionários surgem pelo temor de que o território deles, que equivale ao espaço no qual se enraízam suas identidades, o lugar de seus prazeres, temores e relações importantes seja perdido diante de situações adversas oriundas de mudanças.

Esses autores perceberam, por meio de seus estudos, que os recursos humanos da organização sofrem com o sentimento de perda, pois a superfície de inscrição da história pessoal de cada funcionário, ou seja, o conjunto do sistema de referência de cada um pode ser perdido.

As situações onde emergem tais temores são denominadas por Pagès et al. (2006) como desterritorialização. O processo de desterritorialização é formado pelo “conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais em destituí-los de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização” (PAGÈS et al., 2006, p. 119).

O processo de desterritorialização desenraíza o indivíduo de sua terra originária, a qual pode ser subentendida como a empresa onde trabalha, sendo que, posteriormente, este indivíduo poderá ser enraizado novamente em um novo território. Este processo de desterritorialização apaga as referências originais do indivíduo e estas são substituídas por outras referências, que podem ser as de uma nova organização (PAGÈS et al., 2006).

De acordo com Dejours (1986), o sofrimento, que se traduz em insatisfação, medo, angústia do trabalho, é resultado do choque entre a história individual do sujeito, o qual possui projetos, esperanças e desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

No entanto para Jacometti et al. (2001), um dos desafios da modernidade é equacionar os conflitos existentes entre os interesses do indivíduo e os organizacionais, uma situação cada vez mais contraditória no seio das organizações contemporâneas. Para estes autores, este paradoxo reside no fato de que a organização exerce um domínio sobre os indivíduos, justamente devido a sua capacidade de proporcionar-lhes

uma resposta às contradições psicológicas individuais, permitindo ao indivíduo defender-se da angústia, através de um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade que oferece uma solução global aos problemas da existência (JACOMETTI et al., 2001, p. 2).

Contudo, as instituições, ao mesmo tempo em que podem servir de mecanismos de defesas coletivas, fontes de prazer e solução global dos problemas dos trabalhadores, podem também se mostrar como fontes de desprazer para os mesmos.

Segundo Seligman-Silva (1990, p. 218), o trabalho “pode significar escravidão, exploração, sofrimento, doença e morte, porém pode funcionar também como fonte de construção, satisfação, realização, riqueza, bens materiais e serviços úteis à sociedade humana.”

Segundo Dejours e Abdoucheli (1994), o trabalho tem grande importância na vida do ser humano, e pode ser fator de prazer ou de sofrimento para o indivíduo. “A divisão das tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de homens solicita, sobretudo, as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 126).

O prazer e o sofrimento, ainda segundo as concepções de Dejours e Abdoucheli (1994), são vivências subjetivas de um ser com um corpo de carne, onde elas se exprimem e são experimentadas, da mesma forma que a angústia, o desejo e o amor.

Esses termos remetem ao sujeito singular, portador de uma história e, portanto, são vividos por qualquer um, de forma que não pode ser, em nenhum caso, a mesma de um sujeito para outro. “Para que o sujeito tenha prazer na situação do trabalho, é necessário que a tarefa tenha um sentido para ele, tendo em vista sua história singular” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 128).

Ademais, Dejours e Abdoucheli (1994) colocam que sofrimento vivenciado pelos trabalhadores traz oportunidade para que, em nível coletivo, ocorram duas formações, ou dois sistemas coletivos: o sistema coletivo de resistência emancipatória e de compromisso ético; e o sistema coletivo de defesa contra o sofrimento. Neste último sistema coletivo, os trabalhadores criam defesas coletivas, a fim de tornar suportável a permanência em situações de sofrimento no trabalho.

A linha de raciocínio do sistema coletivo de defesa contra o sofrimento é de cunho psicanalítico, mas a psicologia positiva, um movimento dentro da psicologia que visa provocar nos psicólogos uma visão mais aberta dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas, também trata da capacidade de resistência do trabalhador suportar situações adversas.

Seguindo a psicologia positiva, um movimento que visa provocar nos psicólogos uma visão mais aberta dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas, Vergara (2008) define a resiliência como a capacidade que um indivíduo possui de passar por situações adversas e minimizar ou dominar seus efeitos nocivos, em uma resposta ao risco, ao invés de simplesmente voltar à sua forma original, como é definida a resiliência em relação aos objetos, para a física e a engenharia.

Para Silva e Motta (2005), na física e na engenharia, áreas onde se originou o conceito de resiliência, a noção deste conceito é associada à capacidade máxima de um material de suportar tensão, sem se deformar de maneira permanente.

Já para Moita Neto (2006), o conceito de resiliência ultrapassou as fronteiras das ciências exatas e das engenharias, podendo então ser definido como a capacidade de um material absorver energia, quando deformado elasticamente, e liberá-la quando descarregado.

Os materiais, quando são submetidos a uma tensão (*stress*), sofrem uma deformação (*strain*). Uma curva de tensão versus deformação de um material permite vislumbrar suas características e aplicações. *Grosso modo*, podemos classificar esta curva em duas regiões, a região elástica e a região plástica. [...] Na região elástica, a tensão aplicada numa peça (metal, cerâmica, polímero, etc.) produz uma deformação proporcional à força aplicada (lei de Hooke). Quando cessada a tensão, a peça volta à situação original, sem qualquer deformação. Na região plástica isto não ocorre e algum tipo de deformação fica permanentemente na peça (MOITA NETO, 2006, p. 1).

Assim, deslocando o foco do conceito de resiliência das ciências exatas e das engenharias para as ciências humanas, Vergara (2008) afirma que este conceito tem relação com a possibilidade que o indivíduo apresenta de superação diante de situações adversas.

A resiliência não é um atributo de nascença ou adquirido, mas sim um conjunto de processos psíquicos e sociais que ocorrem em um tempo, dadas certas condições. Deste modo, o conceito de resiliência não faz alusão à eliminação de algo, mas a sua resignificação.

Segundo Barlach (2005), o conceito de resiliência se refere à capacidade do indivíduo em se confrontar com adversidades, ser afetado por *stress* e ficar sujeito às forças desintegradoras que ameaçam sua sobrevivência física ou psíquica, mas superar todos estes fatores e ainda sair fortalecido.

Apesar das situações adversas enfrentadas pelos funcionários da instituição financeira pública adquirida pela instituição financeira privada, devido à operação de aquisição, muitos deles permanecem exercendo suas atividades de trabalho na instituição adquirida.

Sendo assim, levantou-se o problema de pesquisa abaixo apresentado.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Há indícios de processos de resiliência nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender o processo de resiliência nos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Conhecer a trajetória dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

- Descrever os principais fatos relatados pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.
- Revelar, por meio dos relatos dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho, se há indícios de resiliência em seus comportamentos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Em termos teóricos, o presente trabalho se justifica pelo fato de fazer uma intersecção entre a Psicologia e a Administração, sobre a compreensão do processo de resiliência, especificamente sobre aquele manifesto no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição de uma instituição financeira estatal na qual trabalhavam, por um banco privado, no qual permanecem até hoje desenvolvendo suas atividades de trabalho.

A relevância deste trabalho reside também na contribuição do entendimento das relações de trabalho, dilemas e significados, formas de adaptação e capacidade de transcender o sofrimento originado a partir de condições adversas.

No que se refere à justificativa prática, o presente trabalho contribui para o entendimento do comportamento resiliente em indivíduos que passaram por situações adversas em organizações, especificamente naqueles ambientes que adotaram alternativas estratégicas tal como a aquisição, revelando as angústias e os temores procedentes enfrentados por estes indivíduos, suas capacidades de desenvolver mecanismos para enfrentar a adversidade ou sucumbir diante delas.

Na perspectiva prática, este trabalho é relevante para demonstrar o imperativo do treinamento não só para as instituições financeiras, como também para as organizações de modo geral. Pois, a presente pesquisa demonstra a importância da conscientização sobre o fato de que a cobrança contínua exercida sobre os trabalhadores para que estes superem os

desafios e as adversidades advindas das mudanças e das exigências no mundo do trabalho, pode causar tanto problemas físicos, como mentais e emocionais aos trabalhadores, tornando-se, então, palco de manifestação ou não de resiliência.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Várias são as definições dadas por estudiosos sobre as operações de aquisição e fusão. No entanto, neste estudo não há a intenção de se buscar todas estas definições, porém algumas são apresentadas para fins de entendimento sobre estas alternativas estratégicas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (1999, p. 247), uma aquisição é “uma transação em que uma firma compra o controle ou a totalidade de outra com a intenção de mais efetivamente usar uma *core competence*, fazendo da empresa adquirida uma subsidiária dentro de seu portfólio.”

Já no entendimento de Nadler e Limpert (1994), aquisição é a obtenção, por uma empresa, da propriedade controladora de outra empresa (a adquirida), com a intenção de conservá-la e operá-la, enquanto que o conceito de fusão pode, muitas vezes, se confundir com o de aquisição, pois no entendimento destes autores, muitas fusões acabam sendo, na realidade, operações de aquisição.

Para Barros (2001), as definições de fusão e aquisição são distintas. A fusão é a união de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Na fusão, normalmente ocorre o controle administrativo da maior ou da mais próspera, assevera a autora.

A diferença entre fusão e aquisição consiste, então, principalmente, no grau de investimento e controle demandado, além da complexidade do processo de integração.

Ainda sobre as diferenças entre operações de fusão e aquisição, Lopes (1996, p. 382) coloca que “nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Por outro lado, na fusão os envolvidos na operação deixam de existir e surge uma empresa totalmente nova.”

Outra característica que diferencia as operações de aquisição das operações de fusão é apresentada por Rossini et al. (2001). No processo de aquisição, por conta de sua natureza, ocorrerá prescrição ou imposição de padrões técnicos e não-técnicos (culturais, por exemplo)

de uma organização sobre a outra e, nas fusões, deve-se esperar o surgimento de novos padrões por meio de acordos entre as partes envolvidas.

De acordo com as concepções de Sayão et al., (2007), percebem-se definições semelhantes sobre estas operações. A aquisição é a tomada de poder de uma empresa por outra, com o desaparecimento legal daquela que foi adquirida, ou seja, é a compra de uma segunda empresa que será incorporada à adquirente.

Já a fusão ocorre quando há a combinação de duas organizações, previamente independentes, que darão origem a uma terceira e nova entidade. Assim, na fusão, a nova entidade que surge tem, teoricamente, poder equilibrado. No entanto, o que se tem percebido é que, na realidade, isso raramente ocorre.

Conforme apresentado, apesar das operações de fusão e aquisição serem transações legais distintas, ocorre, por vezes, uma certa confusão entre os termos, e estes tendem a ser tratados da mesma forma. Isso se deve, segundo Barros e Cançado (2005, p. 12), “à baixa ocorrência, na prática, de operações de fusão no sentido estrito da teoria, levando a expressão ‘F&A’ a significar basicamente aquisições”.

Outro motivo colocado também por estes autores é o fato de que, normalmente, após a assinatura dos acordos, a maioria das fusões se revela, na realidade, como uma aquisição.

Com as definições aqui apresentadas sobre as operações de fusão e aquisição, vale observar quais são as motivações que têm fundamentado a ocorrência das mesmas. Segundo Barros, Souza e Steuer (2003), tais operações são mecanismos utilizados no ambiente econômico e organizacional em todo o mundo, principalmente a partir da década de 1980, em decorrência da redução das barreiras de entrada de capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global, razão pela qual ocorreu um aumento no nível da concorrência nos mercados.

Rossini et al. (2001) asseveram que a ênfase nos processos de fusões e aquisições se deve à possibilidade de se conseguir trazer para as empresas escalas de sinergia pela combinação de pontos fortes, competências e posições no mercado, além da questão específica da escala de produção, em alguns casos.

Outro aspecto ressaltado é que as aquisições podem proporcionar crescimento e renovação de forças da organização, em face das mudanças de ordem global, por permitir maior estabilidade e, conseqüentemente, poder em termos do ambiente organizacional.

Calculando-se nos conceitos de Cartwright e Cooper (1999) e Rourke (1992), percebe-se que a intenção de compra está relacionada à maximização de valor da empresa para o acionista, por meio de economia de escala ou de transferência de conhecimento.

Estes autores ainda colocam outros cinco fatores motivacionais ao envolvimento com operações de fusão e aquisição. Tais fatores estão relacionados à lógica de mercado, ou seja, ao interesse por um aumento de *market share*; ao interesse por uma redução do nível de incerteza; à necessidade de diversificação pura; à aquisição de tecnologia; e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de *performance*.

Ainda em relação aos fatores motivacionais que levaram as organizações a se envolverem com operações de fusão e aquisição, Evans, Pucik e Barsoux (2002) perceberam que as razões que motivam as empresas estão ligadas ao interesse por: domínio de mercado, ganhos em economia de escala e controle sobre os canais de distribuição.

Ademais, estes autores asseveram que a expansão geográfica, a aquisição e/ou alavancagem de competências, a aquisição de recursos e o ajuste ao mercado competidor são também fortes fatores que levam os executivos de uma empresa a buscarem tais operações (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

No estudo de Sterger (1999), também são apresentados fatores motivacionais que influenciam as tomadas de decisões de empresas optarem por operações de fusão e aquisição. No entanto, este autor não elencou as principais razões, mas afirma que todas as razões poderiam ser reunidas em dois grupos: “(a) tradicional – objetivos relacionados à consolidação e expansão de mercado; e (b) transformacional – relacionados ao desenvolvimento de novo portfólio, novo modelo de negócios e mudança radical de patamar.” (STERGER, 1999, p. 48).

Apesar de existirem diferentes fatores motivadores que levam as organizações a se envolverem com operações de fusão e aquisição, existe um consenso quando se trata do envolvimento com tais processos. Este consenso é que tais operações promovam vantagem competitiva para as empresas envolvidas e proporcionem fontes importantes de diferenciação ou liderança de custos, gerando, assim, aumento na competitividade das organizações (OLIVEIRA et al., 2007).

De acordo com Rossini et al. (2001), no contexto de operações de fusão e aquisição na área das instituições financeiras, observa-se que a vantagem competitiva dos bancos nacionais

em relação aos estrangeiros não tem se mostrado elevada. Desta forma, os bancos nacionais se vêem motivados a se envolverem com tais operações, ou seja, as dificuldades enfrentadas para sustentar a luta contra as organizações estrangeiras pelo domínio do mercado nacional têm levado os bancos nacionais a buscarem novas estratégias na busca de vantagem competitiva.

Ainda segundo Rossini et al. (2001), as organizações estrangeiras, ao receberem recursos externos e possuírem maior experiência e grau de profissionalização, resultante de envolvimento mais intenso e há mais tempo com o setor, apresentam graus elevados de concorrência, afetando definitivamente essa competição no país.

Desta forma, as instituições nacionais se vêem na necessidade de desenvolver vantagem competitiva por meio de uma estratégia de aquisição, uma vez que esta possa gerar capacidades e competências essenciais até então não existentes.

No entanto, apesar de todos estes fatores que motivam as organizações a recorrerem às operações de fusão e aquisição para obterem vantagem competitiva no mercado, existem também outros fatores que precisam ser observados a fim de que a operação seja bem sucedida.

Entre esses outros fatores, inclui-se a lado humano da organização, pois, segundo Santos et al. (2003, p. 2), “as operações de fusões e aquisições entre empresas envolvem muito mais do que mudanças nos ativos. Elas também envolvem a passagem de pessoas para novos papéis.” Para estes autores, em muitos processos de fusão e aquisição, as partes envolvidas costumam avaliar apenas máquinas, prédios e tecnologia, esquecendo que as pessoas são o principal diferencial para o sucesso ou insucesso da operação.

Chauduri e Tabrizi (1999) asseveram que, apesar de as aquisições de empresas mais antigas e experientes contribuírem com inúmeras competências comprovadas, além da otimização dos processos, elas apresentam maior grau de dificuldade no que diz respeito à realocação de tarefas e representam também desafios de integração mais significativos em razão de rotinas e culturas profundamente enraizadas.

Rossini et al. (2001) ressaltam que, no processo de aquisição, por conta de sua natureza, ocorrerá prescrição ou imposição de padrões técnicos e não-técnicos (culturais, por exemplo) de uma organização sobre a outra. Por este motivo, o lado humano da organização envolvida em uma operação de aquisição não deve ser negligenciado, uma vez que ele será o principal recurso afetado pelas consequências do processo de aquisição.

Em contextos em que os recursos humanos de uma organização envolvida em um processo de aquisição sofrem em decorrência dos efeitos da operação, como o sofrimento pela perda de identidade organizacional, angústias e ansiedades devido a dúvidas quanto à manutenção do emprego, ou devido ao medo das dificuldades de adaptação no novo ambiente de trabalho, imposições da nova hierarquia, entre outros fatores, surge a discussão acerca da capacidade do indivíduo de enfrentar estes infortúnios e de superá-los.

A capacidade do indivíduo de frontar-se com as adversidades e superá-las é denominada pela psicologia positiva de *processo de resiliência*, fenômeno este investigado nesta dissertação.

## 2.2 . RESILIÊNCIA

Na literatura científica, o termo resiliência é um tanto quanto recente. No entanto, enquanto fenômeno é algo que se estende por toda a existência da humanidade e a segue através dos tempos.

Quanto ao estudo da resiliência, “um de seus precursores, o cientista inglês Thomas Young, que, em 1807, considerando a tensão e compressão, introduziu pela primeira vez a noção de módulo de elasticidade” (BARLACH, 2005, p. 27), buscando a relação entre a força que era aplicada a um corpo e a deformação que esta produzia como resultado.

O termo resiliência tem origem no verbo latino *repelii* (*ri+Célio*) que significa saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, retirar-se sobre si mesmo, encolher, desdizer-se, encolher-se, romper. A palavra *resilient*, de origem inglesa, remete à idéia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação (PINHEIRO, 2004).

Segundo Barlach (2005), para as ciências exatas, resiliência é a capacidade de um corpo físico voltar ao normal depois de haver sofrido uma pressão sobre si, pois o termo resiliência vem do latim, ou seja, *resilio*, que significa ressaltar, retornar a um estado anterior.

Ainda sobre o conceito de resiliência nas ciências exatas, mais especificamente na física e na engenharia, é associado por Silva e Motta (2005) à capacidade máxima de um material de suportar tensão sem se deformar de maneira permanente.

Já para Moita Neto (2006), o conceito de resiliência ultrapassou as fronteiras das ciências exatas e das engenharias, definido como a capacidade de um material absorver energia quando deformado elasticamente e liberá-la quando descarregado.

Os materiais, quando são submetidos a uma tensão (*stress*), sofrem uma deformação (*strain*). Uma curva de tensão versus deformação de um material permite vislumbrar suas características e aplicações. *Grosso modo*, podemos classificar esta curva em duas regiões, a região elástica e a região plástica. [...] Na região elástica, a tensão aplicada numa peça (metal, cerâmica, polímero, etc.) produz uma deformação proporcional à força aplicada (lei de Hooke). Quando cessada a tensão, a peça volta à situação original, sem qualquer deformação. Na região plástica isto não ocorre e algum tipo de deformação fica permanentemente na peça (MOITA NETO, 2006, p. 1).

Para Barlach (2005), a partir dos estudos das ciências exatas, a resiliência de um material denominou-se, então, como a energia de deformação máxima que ele é capaz de armazenar, sem sofrer deformações permanentes, correspondente a uma determinada sollicitação. A resiliência é considerada nesta área como a capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica ou permanente.

Quando a resiliência é estudada à luz das ciências exatas, observa-se que, nos materiais, o módulo de resiliência pode ser obtido em laboratório através de medições sucessivas ou da utilização de uma fórmula matemática que relaciona tensão e deformação e fornece com precisão a medida da resiliência de cada material, demonstrando que é possível constatar empiricamente que diferentes materiais apresentam diferentes módulos de resiliência (YUNES, 2003).

À luz das ciências humanas, o estudo da resiliência está relacionado às variações individuais em resposta aos fatores de risco e enfatiza a noção de processo, uma vez que a capacidade para adaptação do indivíduo depende tanto da intensidade do risco, quanto da sua interação com outros fatores (RUTTER, 1985).

Segundo as concepções de Yunes e Szymanski (2001, p. 24), “fatores de risco relacionam-se com toda a sorte de eventos negativos da vida e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.” Para essas autoras, os riscos não são fixos na história dos indivíduos, ou seja, eles mudam de acordo com as situações e épocas da vida e têm diferentes repercussões, dependendo de cada um.

Para Yunes e Szymanski (2001), referências ao termo resiliência têm uma conotação positiva, enquanto a palavra risco traz, além do significado negativo da própria categoria, possibilidades de variabilidade e de interpretações vagas em seu uso. Em outras palavras, estas autoras colocam que risco implica uma alta probabilidade de consequências “negativas”, enquanto resiliência seria o resultado “positivo”. Ademais, Yunes e Szymanski (2001) consideram necessário esclarecer as vinculações conceituais entre resiliência e risco e afirmam que não se deve considerar eventos isolados como fatores de risco, ou seja, não se deve focar isoladamente um evento de vida e atribuir-lhe a condição de adversidade.

Para a psicopatologia do desenvolvimento, o conceito de risco tem suas origens na epidemiologia, cujo foco consiste em estudar padrões de doença em determinadas populações e fatores que influenciam estes padrões. A presença de fatores de risco presume a existência de uma probabilidade estatística em uma determinada população para o desenvolvimento de alguma desordem. Deste modo, o risco tem um potencial para predispor pessoas e populações a resultados negativos específicos (MASTEN, GARMEZY, 1985).

De acordo com Masten e Garmezy (1985), os fatores de risco podem estar presentes tanto em características individuais como ambientais. Entre os fatores de risco individuais, encontram-se características como sexo, fatores genéticos, habilidades sociais, intelectuais e características psicológicas. Nos fatores de risco ambientais encontram-se o baixo nível sócioeconômico, eventos de vida estressantes, características familiares e ausência de apoio social.

Job (2003), ao considerar a existência de fatores de risco no meio organizacional onde estão inseridos indivíduos trabalhadores, afirma que neste cenário tais fatores se referem à própria organização e às condições de trabalho que esta oferece. Dentre tais condições incluem a pressão e 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 (JOB, 2003, p. 168).

Ademais, são também considerados fatores de risco as condições de adversidade no trabalho, que pressionam os indivíduos e exigem que eles sejam infalíveis e totalmente disponíveis à organização, que, muitas vezes, não proporciona o reconhecimento adequado a estes trabalhadores.

Para Cowan et al. (1996), resiliência refere-se ao processo que, embora opere na presença de fatores de risco, produz resultados positivos tão bons ou melhores do que os obtidos na ausência deles. Pessoas resilientes são aquelas que não só evitam consequências negativas associadas com o risco, mas demonstram respostas adaptadas na presença deles. Estes autores ainda asseveram que a presença do risco é indispensável para que haja a vulnerabilidade.

Segundo Yunes e Szymanski (2001), vulnerabilidade se refere a fatores como auto-estima baixa, depressão, condições ambientais e determinados traços de personalidade que potencializam os efeitos do risco. A vulnerabilidade também predispõe o indivíduo a desenvolver uma desordem específica ou a uma susceptibilidade geral ao *stress*. Sem o risco, a vulnerabilidade não tem efeito, pois a vulnerabilidade está relacionada a uma predisposição do indivíduo a apresentar resultados negativos diante de situações contrárias.

De acordo com Yunes e Szymanski (2001, p. 28), “a palavra vulnerável origina-se do verbo latim *vulnerare*, que significa ferir, penetrar.” Devido a estas raízes etimológicas, vulnerabilidade é um termo geralmente usado na referência de predisposições a desordens ou de susceptibilidade ao estresse. Estas autoras também colocam que o conceito de vulnerabilidade é aplicado erroneamente no lugar de risco, uma vez que ambos os conceitos são distintos. A diferença entre estes dois conceitos reside tanto na ênfase como na origem do uso dos mesmos.

Para Cecconello (2003), os conceitos de risco e vulnerabilidade diferem em um aspecto essencial: o risco está associado com uma probabilidade estatística presente em grupos e populações, enquanto que a vulnerabilidade está relacionada, estritamente, à pessoa e as suas predisposições a respostas ou consequências negativas.

Segundo Masten e Garmezy (1985), a vulnerabilidade associa-se mais estritamente ao indivíduo e às suas susceptibilidades ou predisposições a respostas ou consequências negativas. Historicamente falando, o conceito de vulnerabilidade foi formulado nos anos 30 pelo grupo de pesquisas de L. B. Murphy, que acabou por definir o termo como susceptibilidade à deterioração de funcionamento diante de estresse.

Ainda segundo Masten e Garmezy (1985), a vulnerabilidade aumenta a probabilidade de um resultado negativo ocorrer diante de um fator de risco. Existem vários fatores relacionados com a vulnerabilidade, e por isso ela é classificada em vulnerabilidade primária e secundária. A vulnerabilidade primária está relacionada a características inatas ou

adquiridas durante a gestação e primeira infância, enquanto que a secundária está relacionada a características desenvolvidas a partir das interações posteriores da criança com o ambiente.

Já para Cowan et al. (1996), a vulnerabilidade está relacionada com uma característica pessoal, inata ou adquirida, enquanto que o risco pode ser identificado tanto em nível individual como em nível ambiental, porém ambos são processos relacionados com resultados negativos ou indesejados, onde somente na interação com os eventos de vida é que podem ser observadas tanto as influências do risco, como as manifestações da vulnerabilidade.

Para Waller (2001), o estudo da resiliência, à luz das ciências humanas, emergiu do estudo sobre o risco. Para esta autora, inicialmente a resiliência era considerada como resultado de traços de personalidade ou estilos de *coping* que faziam com que os indivíduos progredissem em seu desenvolvimento, mesmo quando confrontados com a adversidade.

Para Yunes e Szymanski (2001), o *coping* é considerado como a contrapartida do estresse, ou seja, o *coping* é caracterizado pelas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as situações de estresse. No que diz respeito à resiliência, se o estresse é um pólo negativo, o *coping* é o pólo positivo.

Destacam, ainda, que o conceito de *coping* vem frequentemente acompanhado de palavras como: habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos. Ademais, tanto o conceito de *coping* quanto o conceito de estresse estão intimamente relacionados ao construto da resiliência.

De acordo com Antoniazzi, Dell'Aglio e Bandeira (1998), o conceito de *coping* é o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes, sendo que, inicialmente, “o estilo de *coping* utilizado pelos indivíduos era concebido como estável, em uma hierarquia de saúde versus psicopatologia” (ANTONIAZZI, DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 274).

Porém essas autoras observam que esta é ainda uma perspectiva inicial no que tange aos estudos sobre *coping*, e que, posteriormente, algumas distinções foram feitas para diferenciar os mecanismos de defesa do *coping* propriamente dito.

A principal modificação feita neste sentido consistiu na distinção entre os comportamentos associados aos mecanismos de defesa, classificados como rígidos, inadequados com relação à realidade externa, originários de questões do passado e derivados de elementos inconscientes. Já os comportamentos associados ao *coping* foram classificados como mais flexíveis e propositais, adequados à realidade e

orientados para o futuro, com derivações conscientes. (ANTONIAZZI, DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 274- 275).

Segundo Barlach (2005), o sentido de  *coping*  também é defendido com base na idéia de que este recurso é um fator de proteção a ser mobilizado diante da adversidade.  *Coping*  pode estar focado tanto no problema quanto na emoção. Quando focado no problema, envolve ações para mudar a situação estressante no contexto da própria situação, e quando focado na emoção, envolve esforços para reduzir o desconforto associado à situação, sem tentar mudar ativamente a situação.

No entanto, para Smith (1993), o  *coping*  está focado somente na emoção, sendo que, para ele, as estratégias de  *coping*  incluem a reinterpretação positiva da realidade e o crescimento a partir da situação dita estressante, pois, se o indivíduo optar por este mecanismo para lidar com a situação, tenderá, então, a reavaliá-la, identificando sua contribuição para o seu crescimento pessoal ou para o seu processo de aprendizagem.

Todavia, voltando a observar a visão de Waller (2001) sobre o conceito inicial de resiliência como resultado de traços de personalidade ou estilos de  *coping* , percebe-se que esta autora diverge acerca de tais considerações sobre resiliência, pois ela entende que tal enfoque obscurece a importância do contexto ecossistêmico, ou seja, a interação dinâmica entre sistemas. Ressalta ela que o equilíbrio – alcançado pelos indivíduos assim denominados resilientes – só pode ser explicado por uma perspectiva que incorpore, em suas análises, a referida interação entre sistemas.

Waller (2001) ainda coloca que são poucos os autores que sustentam a idéia de que o conceito de resiliência seja um traço de personalidade, inerente ao indivíduo. Para ela, a resiliência é um processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico, e que não ocorre apesar da adversidade, mas em função dela. Assim sendo, todo e qualquer indivíduo tem potencial para ser resiliente.

Assevera Waller (2001) que a resiliência é um produto – multideterminado e sempre mutável – de forças que interagem em determinado contexto ecossistêmico, considerando que o desenvolvimento é um processo contínuo de adaptação e acomodação entre indivíduos e seus ambientes, e que não deve ser estudado fora de um contexto.

Faz-se necessário considerar sempre o ecossistema constituído pela díade homem-meio, pressupondo-se a interação de sistemas que, de forma dinâmica, podem – ou não – gerar equilíbrio entre ambas as partes.

Já para Job (2000), a resiliência se refere à capacidade de resistência que a pessoa tem a pressões patogênicas e a sua habilidade de recuperar-se rapidamente de um colapso temporário, mesmo que sem ajuda externa, retornando, então, para um funcionamento normal ou mesmo superior ao inicial.

De acordo com Barlach (2005), o conceito de resiliência tem sido utilizado para representar a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, construir-se ou reconstruir-se positivamente frente às adversidades.

Os estudos e pesquisas sobre resiliência “buscam compreender porque, diante das mesmas condições entendidas como adversas, alguns indivíduos se desenvolvem satisfatoriamente ou crescem, [...], enquanto outros sucumbem, desenvolvem patologias ou se vitimizam” (BARLACH, 2005, p. 2), pois a resiliência é manifestada somente quando houver situação adversa e, conseqüentemente, o enfrentamento desta adversidade em resposta a um não conformismo com a situação vigente.

Segundo Gallende (2004), um indivíduo resiliente é dotado de uma subjetividade criativa, autônoma, ativa e disposta à inovação e à mudança. Em seus estudos sobre resiliência, nos quais identifica diversas características problemáticas sobre o imaginário social atual, em particular na vida dos grandes centros urbanos, este autor concluiu que as pessoas resilientes são aquelas que se propuseram a mudar a sociedade e a cultura em que viviam e assumiram em si mesmas a tarefa de plasmar na sociedade seus próprios valores e ambições de transformação.

Gallende (2004) ainda coloca que o indivíduo resiliente é aquele que:

não se resigna a reproduzir as condições existentes; sua ambição cria o imaginário de uma mudança possível e isto já o modifica como indivíduo e, por sua vez, causa impacto sobre o grupo imediato e assinala os comportamentos práticos para enfrentar adversidade e suas imposições. O sujeito resiliente não é um adaptado e, menos ainda, um inadaptado; é um sujeito crítico de sua situação existencial, capaz de apropriar-se dos valores e significados de sua cultura que melhor sirvam à realização de seu próprio anseio ou ambição (GALLENDE, 2004, p. 58).

Para Pinheiro (2004), a resiliência é um atributo que só é possível de ser verificado *a posteriori*, ou seja, ele vem sempre vinculado à ocorrência de outro fator que, no caso, é o evento aversivo.

Por isso é que este conceito é construído com base na idéia de que se não há situação adversa, não é possível haver resiliência, pois existe um vínculo entre a resiliência e o

sofrimento, uma vez que as situações adversas enfrentadas pelos indivíduos que manifestam comportamentos resilientes são responsáveis por causar-lhes dor e sofrimento. Ademais, este vínculo estabelecido entre a resiliência e o sofrimento ocorre devido ao fato de ambos acompanharem a humanidade ao longo de sua história.

Anthony e Cohler (1987) estudaram o fenômeno da resiliência em crianças e constataram que a resiliência infantil está atrelada à ideia de crianças invulneráveis ou bonecas de aço. Sob esta perspectiva, a resiliência é visualizada não como um enfrentamento a situações adversas, mas sim como uma resistência absoluta frente às doenças e aos sofrimentos, considerados como adversidades, gerados pelas mudanças proporcionadas pelo desenvolvimento.

Contudo, para Job (2000), a invulnerabilidade não é uma ideia adequada, tendo em vista que implicaria em uma resistência absoluta ao adoecer, ou seja, a pessoa nunca poderia ficar doente, ou então a ideia de que a pessoa seria também imutável, por não se levar em conta as mudanças proporcionadas pelo desenvolvimento.

Desta forma, a ideia que baseia a manifestação da existência de resiliência, ou seja, o enfrentamento e a superação da adversidade, perde seu valor, pois se a adversidade não atinge a pessoa, nunca será possível saber se há resiliência ou não.

Ademais, Job (2000) coloca que o termo invulnerabilidade é inadequado porque, na verdade, o que ocorre não é uma inatingibilidade do corpo, mas sim que tudo o que se passa na esfera humana tem a sua afetação nas pessoas. Por isso, resiliência não é esquiva nem fuga, mas enfrentamento e vivência de uma experiência, mesmo que aversiva e que traga sofrimento.

Segundo Rutter (1985), a resiliência não é apenas a capacidade que o indivíduo possui de não sucumbir frente às situações aversivas, mas também a capacidade de se beneficiar com o estresse ao qual o indivíduo é exposto. Este autor estudou a resiliência por meio da análise das respostas individuais às situações de estresse vividas pelos sujeitos, observando e demonstrando como as atribuições pessoais do indivíduo (como idade, sexo, temperamento, inteligência e habilidade na resolução de problemas) interferem.

Para Rutter (1985), as condições e atribuições pessoais do indivíduo podem também ser chamadas de fatores de proteção, uma vez que podem propiciar e possibilitar um desenvolvimento mais saudável e positivo ao indivíduo. Tais fatores de proteção, dentre os quais tem-se os *buffers*, amenizam as consequências negativas de eventos estressantes sobre o

bem-estar físico e psicológico, ou seja, são influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental que predispõe a uma má adaptação.

Para Moraes e Rabinovich (1998), a resiliência também está atrelada a fatores de proteção, todavia consideram que estes fatores não estão ligados somente às atribuições pessoais do indivíduo, pois a resiliência é uma combinação de três fatores distintos (“fontes de resiliência”), que ajudam os seres humanos a enfrentar e superar os problemas e as adversidades da vida, quais sejam: atributos do sujeito, atributos do ambiente (fatores contextuais) e atributos do funcionamento psicológico do sujeito. Tais atributos se estendem justamente para completar a ideia de que na resiliência há padrões e aspectos individuais, psicológicos e ambientais.

Para Rutter (1991), a resiliência é o resultado de um processo ocorrido ao longo de um tempo em que o corpo enfrenta e ultrapassa uma situação aversiva, com mudanças e sucesso. Para isso, é mister que este corpo estabeleça mecanismos, ou seja, fatores de proteção, para estimular o enfrentamento dos riscos e suportar as adversidades, administrando as consequências dos danos psicossociais que foram ultrapassados.

Deste modo, a resiliência refere-se a um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos, desenvolvidos através do tempo e que resultam da influência da família, dos suportes sociais e da educação, que possibilitam ao indivíduo a ter uma vida saudável num meio adverso.

Para Job (2003), a resiliência também é considerada como o resultado de “fatores de proteção” promovidos pelos indivíduos. Dentre tais fatores, destaca-se a autonomia do indivíduo, sua autoestima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança, fé, bem como a busca de significado para a vida, a preservação da identidade, as crenças individuais e a autoafirmação.

De acordo com Job (2000), não somente os processos sociais e intrapsíquicos, ou seja, os fatores de proteção de um indivíduo desenvolvem-se ao longo dos anos, pois a resiliência também é desenvolvida ao longo dos anos, ou seja, ela não é um atributo que nasce com a criança ou adquirido durante seu desenvolvimento.

Sendo assim, a resiliência só pode ser vista como “um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que ocorrem em um tempo, dadas certas combinações benéficas do indivíduo.” (JOB, 2000, p. 45-46).

Para Assimakoupoulos (2001), a resiliência refere-se a um conjunto de características que possibilitam aos indivíduos não só a recuperação posterior ao(s) evento(s) traumático(s), mas o seu efetivo crescimento a partir dele(s) e o incremento de sua habilidade para responder a dificuldades futuras, pois indivíduos e grupos resilientes são aqueles que transcendem o âmbito do lidar com a situação, conseguindo crescer ou se desenvolver a partir dela, tirando proveito da vivência traumática ou adversa para seu desenvolvimento.

Ademais, Assimakoupoulos (2001) aponta cinco qualidades das pessoas resilientes: o bom funcionamento intelectual; a disposição para a sociabilidade; a autoeficácia; os talentos individuais; e a fé.

Flach (1991), também de forma prescritiva, estabelece traços característicos de personalidade e alguns atributos do indivíduo resiliente:

- um forte sentido de auto-estima;
- um apurado senso de humor;
- independência de pensamento e ação, sem medo de depender dos outros ou relutância em fazê-lo;
- habilidade para dar e receber nas relações com os outros, e um grupo estável e bem estabelecido de amigos pessoais, incluindo um ou mais que funcionam como confidentes;
- um alto grau de disciplina pessoal e senso de responsabilidade;
- reconhecimento e desenvolvimento de dons e talentos pessoais;
- auto-respeito;
- criatividade;
- habilidade para recuperar a autoestima quando esta estiver diminuída ou temporariamente perdida;
- capacidade para aprender;
- capacidade para tolerar a dor, grande tolerância ao sofrimento;
- abertura e receptividade para novas ideias;
- disposição para sonhar;

- uma vasta gama de interesses;
- *insight* a respeito dos próprios sentimentos e os dos outros e a capacidade para comunicar estas opiniões de maneira adequada;
- uma alta tolerância ao distresse;
- habilidade de fazer e manter amizades;
- flexibilidade;
- concentração, um compromisso com a vida e um contexto filosófico no qual as experiências pessoais possam ser interpretadas com significado e esperança, até mesmo nos momentos mais desalentadores da vida.

Para Coutu (2002), alguns fatores são considerados como característicos da pessoa (ou organização) resiliente. A crença profunda de que a vida é significativa, ou seja, a crença em um sentido na perseverança pelo viver é uma destas características. Em geral, esta crença é apoiada por valores fortemente sustentados, como valores sociais, religiosos etc. A aceitação da realidade e uma “misteriosa” habilidade para improvisar são também outros dois fatores característicos do sujeito resiliente.

No entanto, de acordo com Assimakopoulos (2001), a identificação das características ou fatores comuns às pessoas resilientes não é tão importante quanto identificar o momento crítico pelo qual um indivíduo, ao enfrentar uma situação adversa, passa da recuperação à resiliência propriamente dita. Sendo que este momento crítico no ciclo de vida de um indivíduo é denominado momento axial (central), ou ponto de inflexão. Neste momento crítico ocorre algum tipo de mudança intrapsíquica, trazendo à consciência percepção da realidade, de poder e escolha pessoal.

Para Assimakopoulos (2001), o ponto de inflexão possibilita que o indivíduo identifique a transformação ou a passagem de sua condição de vítima à condição de “senhor da situação”. Este ponto de inflexão é o momento a partir do qual se pode identificar a resiliência. Desta forma, a resiliência representa uma configuração interna do sujeito perante a situação, ou seja, a transformação interior que nele ocorre.

Segundo Luthar et al. (2000), que estudaram a manifestação de resiliência junto às famílias que enfrentam situações adversas como infertilidade, diabetes em adultos e AIDS em um membro da família, a interação do indivíduo com o contexto é um fator explicativo para a

resiliência. A resiliência é, então, considerada como o processo dinâmico de adaptação positiva em contexto de significativa adversidade.

Para Melillo et al. (2004), falar em adaptação implica em desconhecer o papel de agente por parte do indivíduo que enfrenta a situação, bem como a participação deste na construção da sociedade e na mudança social.

A adaptação não pode ser tomada como sinônimo de conformismo social. Ainda que se considere que, em determinadas circunstâncias, ocorram ajustes externos às demandas que não necessariamente correspondem ao ajuste interno realizado pelo indivíduo, percebe-se uma preocupação pela autenticidade, muitas vezes contraposta à legitimação de processos sociais adversos.

Neste contexto onde a resiliência está relacionada à adaptação, Melillo et al. (2004) consideram que adaptar-se não deve ser entendido como sinônimo de subjugar-se para sobreviver. Nesta pesquisa, os autores citam como exemplo o passado latinoamericano no contexto ditatorial, onde o autoritarismo e os sistemas totalitários de governo, que foram uma marca muito forte do século XX, provocaram um efeito negativo nas resiliências comunitária e individual.

A adaptação não exclui a transformação – do próprio agente ou da realidade que o cerca -, sendo considerada, portanto, como a capacidade que o indivíduo tem de transformar ativamente a si próprio ou ao ambiente, onde o indivíduo é o sujeito e não o objeto de sua própria história.

Já para Zukerfeld (1998), adaptação se refere à capacidade do aparato psíquico do indivíduo de levar em conta a existência de uma realidade independente do próprio mecanismo mental, quer seja corporal ou intersubjetivo; bem como a possibilidade de realizar ações para transformar, de alguma maneira, a realidade vigente. Neste sentido, o indivíduo, em sua convivência social, tem a capacidade de fazer uma apreciação crítica desta realidade e também de acionar sua transformação.

De acordo com as concepções de Infante (2005) sobre a resiliência, a tendência é considerar que a adaptação foi positiva quando o indivíduo alcançou as expectativas sociais associadas à sua etapa de desenvolvimento ou quando não houve sinais de desajuste. A adaptação positiva não é, portanto, necessariamente sinônimo de conformismo com a situação vigente, pois ela não exclui transformação.

Segundo Luthar et al. (2000), no que se refere à resiliência como o processo dinâmico de adaptação positiva em contexto de significativa adversidade, há pouco consenso nas definições acerca da relação entre a adaptação positiva frente à adversidade e as variações na operacionalização e mensuração dos fatores envolvidos nas pesquisas.

Fatores como adaptação positiva representam ainda desafios científicos. Sendo assim, o constructo de resiliência ainda encontra-se em construção.

Segundo Masten e Garmezy (1985), a resiliência tem relação direta com a adaptação, desenvolvimento e funcionamento do sujeito diante de estresse grave e contínuo, sendo a resiliência um processo de capacidade para enfrentamento, ou resultado de uma adaptação bem sucedida a despeito de circunstâncias desafiadoras e ameaçadoras.

Grotberg (2006) coloca que a resiliência pode transformar ou fortalecer a vida daqueles que a manifestam, uma vez que a ênfase está na ideia de que a resiliência é uma capacidade universal que permite ao indivíduo, ou grupo de indivíduos, prevenir, minimizar ou superar os efeitos danosos da adversidade.

Segundo Masten (2001), na área das ciências humanas existem duas abordagens sobre a resiliência em indivíduos: a abordagem com foco na pessoa e a abordagem focada em variáveis ambientais.

A abordagem com foco na pessoa busca comparar indivíduos com diferentes perfis em um tempo determinado ou ao longo de determinado tempo, a partir de critérios que permitam diferenciar aqueles que são resilientes de outros que não o são.

No entanto, a abordagem focada em variáveis ambientais procura, em geral, medir o grau de risco ou adversidade, bem como as qualidades do indivíduo ou do ambiente que compensam ou o protegem contra as consequências negativas do risco ou adversidade. Nesta segunda abordagem, cujo foco está nas variáveis de compensação ou proteção, o ambiente pode funcionar como uma espécie de *air bag* ou sistema imunológico para com a adversidade (MASTEN, 2001).

De acordo com Barlach (2005, p. 6), na área das ciências humanas, resiliência é “um conceito fácil de entender, mas difícil de definir e impossível de ser medido ou calculado exaustivamente”.

Entretanto, à medida que este conceito vai se expandindo e focalizando diferentes aspectos, ele vai sendo colocado em equilíbrio entre indivíduo e meio, sendo que o que é

característico de todas as teorizações sobre resiliência é justamente a questão da adaptabilidade e flexibilidade, da recuperação, da superação e da presença de adversidade e de experiências realmente vividas pelos indivíduos, e não somente ricocheteadas ou esquivadas.

Segundo Yunes e Szymanski (2001), a definição de resiliência na área das ciências humanas não é clara, nem tampouco precisa como o é na física, pois os fatores e as variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos são complexos e múltiplos.

No entanto, estas autoras, por meio de metáfora, estabelecem ainda que a relação tensão/pressão com deformação não-permanente do material corresponde à relação situação de risco/estresse/experiências adversas, com respostas finais de adaptação/ajustamento no indivíduo.

Todavia a definição de resiliência na área das ciências humanas não leva em conta apenas os fenômenos dos sujeitos individualmente. Segundo Vergara (2008), o conceito da resiliência também se refere a grupos, organizações e comunidades. Sendo assim, pode-se falar em resiliência organizacional, coletiva ou comunitária, que se refere a um conjunto de experiências com respostas resilientes coletivas.

Em se tratando de estudos sobre a resiliência no campo das ciências administrativas, pode-se destacar a pesquisa de Cangussu (2008), em indivíduos que trabalhavam no Banco do Brasil e aderiram ao programa de demissão voluntária – PDV -, em 1995, e empreenderam os seus próprios negócios.

Neste trabalho concluiu-se que houve indícios de comportamento resiliente nestes indivíduos, ao enfrentarem situações adversas, tanto no momento da decisão em aderir ao PDV, quanto para empreender seus próprios negócios.

Ainda segundo Cangussu (2008), as vidas dos indivíduos investigados não foram poupadas de dificuldades, nem tampouco de eventos estressantes. Entretanto, com menor ou maior facilidade, a maioria destes indivíduos conseguiu transpor as barreiras que se lhes apresentaram e, assim, passaram a se sentir realizados e bem-sucedidos. Ademais, os participantes de pesquisa relataram muitos enfrentamentos, mudanças, adversidades e eventos estressantes nas suas trajetórias de vida:

A investigação do impacto do PDV [...] foi reveladora de um momento inicial muito difícil para os participantes da pesquisa. Os sentimentos iniciais relatados são de

medo, insegurança e nervosismo. Somente quando empreenderam seus próprios negócios é que surgiram os primeiros sinais de conforto e esperança. Mas foram necessárias muitas e profundas alterações nos modos de vida dos participantes e seus familiares, em consequência da adesão ao PDV (CANGUSSU, 2008, p. 102).

As transformações econômicas e tecnológicas ocorridas ao longo das últimas décadas geraram mudanças nas organizações e, por conseguinte, nas relações de trabalho. Alguns elementos que caracterizam o momento atual são rupturas nas carreiras dos indivíduos, competição acirrada, pressão pelo cumprimento de metas e cronogramas.

A competição intra e interorganizacional faz com que metas devam ser alcançadas em prazos cada vez mais curtos; a virtualização do tempo e do espaço introduz uma dimensão de trabalho a-qualquer-tempo-em-qualquer-lugar que pressiona o indivíduo a uma adaptação cada vez mais complexa; a fronteira entre o espaço público e privado se liquefaz, pressionando a interface entre trabalho e vida pessoal; o indivíduo sente-se encurralado, muitas vezes como se 'não houvesse saída', pressionado pelos resultados a apresentar. (BARLACH, 2005, p. 53).

Assim, devido a essas transformações ocorridas nas organizações atuais, o desafio da adaptação dos trabalhadores frente a estas mudanças tem sido grande, e as situações adversas provocadas pelas mudanças ocorridas no meio organizacional representam riscos à saúde mental do trabalhador.

Assevera Barlach (2005, p. 49) que “o trabalho da pós-modernidade tem sido marcado pelo significativo incremento das pressões pelo cumprimento de metas e prazos, pelas rupturas e incertezas”.

Barlach (2005) observa também que entre estas situações adversas do trabalho da pós-modernidade, as quais causam sofrimento e rupturas no trabalhador, e demandam a mobilização de recursos para seu enfrentamento, interpõe-se um indivíduo não somente capaz de administrar sua própria subjetividade, mas também capaz de compreender sua situação e defender-se, como forma de reação. Quando se é possível observar essas capacidades de enfrentamento no sujeito, pode-se perceber a manifestação da resiliência.

As pesquisas sobre o conceito da resiliência e sua manifestação nos indivíduos inseridos em organizações parecem apresentar pontos em comum, tanto à luz da psicopatologia do trabalho, que busca realizar uma análise dinâmica de processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a situação de trabalho, quanto da psicologia positiva, que é um movimento dentro da psicologia que visa provocar nos psicólogos uma

visão mais aberta dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas. Ambas as abordagens

propõem um referencial de compreensão dos fatores de risco a que estão sujeitos os trabalhadores e investigam, cada uma a seu modo, os elementos que estão presentes ou podem ser desenvolvidos para lidar com o sofrimento (BARLACH, 2005, p. 51).

Assim, a relevância em se estudar o conceito de resiliência em indivíduos inseridos na organização fundamenta-se na possibilidade de contribuir para o entendimento das relações de trabalho, dilemas e significados, formas de adaptação e capacidade de transcender o sofrimento originado a partir de condições adversas.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentar-se-á a metodologia utilizada na presente pesquisa.

Segundo Chauí (1994), o método científico, entendido de uma maneira geral e ampla, é o modo pelo qual os estudiosos constroem seu conhecimento da ciência. O método é o caminho que se deve percorrer para que algum objetivo seja alcançado, ou seja, “significa uma investigação que segue um modo ou maneira planejada e determinada para conhecer alguma coisa, procedimento racional para o conhecimento seguindo um percurso fixado.” (CHAUÍ, 1994, p. 354).

De acordo com Demo (1995), o estudo do método é chamado de metodologia, a qual consiste nos caminhos e instrumentos usados para se fazer ciência. A metodologia é vista como disciplina instrumental, porém, “apesar de instrumental, é condição necessária para a competência científica” (DEMO, 1995, p. 59).

Assim, encontra-se exposta, a seguir, a trajetória metodológica utilizada na presente pesquisa, ou seja, as perguntas de pesquisa formuladas; a caracterização da pesquisa; a delimitação da pesquisa; a definição constitutiva dos termos; os instrumentos de coleta de dados; a forma de interpretação dos dados coletados; e as limitações desta pesquisa.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Abaixo são apresentadas as perguntas de pesquisa, que foram formuladas a partir dos objetivos específicos deste trabalho, com o intuito de nortear a realização deste estudo e com foco no problema de pesquisa desta dissertação.

As perguntas de pesquisa adotadas são metodologicamente mais indicadas para a natureza da presente pesquisa, que tem caráter qualitativo, descritivo e interpretativo. Assim, apresentam-se as seguintes questões:

- Quais foram os eventos mais importantes que ocorreram na trajetória de vida dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública, onde trabalhavam, por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje,

ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho, especificamente na fase em que ocorreu o processo de aquisição?

- Quais são os principais fatos relatados pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho, especificamente na fase em que ocorreu o processo de aquisição?
- Há indícios de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho?

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é do tipo descritivo, de natureza qualitativa e interpretativa, pois tem como objetivo principal compreender o processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva busca descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema e/ou oportunidade a ser investigada.

Este autor alerta para o fato de que, em geral, “os estudos descritivos são criticados, muitas vezes, porque pode não existir uma exata descrição dos fenômenos e dos fatos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

A pesquisa descritiva procura fazer uma descrição detalhada da forma como se apresentam fatos e fenômenos, e tais descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes confere.

Os resultados de uma pesquisa descritiva são expressos por descrições ou retratos; narrativas ilustradas com declarações das pessoas para dar fundamento concreto; documentos pessoais e trechos de entrevistas (TRIVIÑOS, 1987).

Desta forma, assevera Triviños (1987), o foco essencial dos estudos descritivos reside no desejo de conhecer as gentes, os traços característicos, os valores e seus problemas; e o resultado aparece como a totalidade de uma especulação que tem como fundamento a percepção em profundidade de um fenômeno no contexto em que se insere.

No caso desta pesquisa, o fenômeno em estudo é a manifestação de resiliência em funcionários que faziam parte do quadro funcional de um banco público que foi adquirido por um banco privado, no ano de 2000, e que, ainda hoje, continuam trabalhando na instituição adquirente.

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva é *per si* qualitativa, uma vez que a pesquisa desta natureza tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os pesquisadores qualitativos tratam seus dados indutivamente; o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos, primeiro e, em seguida, pelos sociólogos em seus estudos sobre a vida em comunidade.

A pesquisa qualitativa, na Antropologia, surgiu de maneira natural, quando os pesquisadores perceberam que muitas informações sobre a vida dos povos não eram quantificáveis e “precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo” (TRIVIÑOS, 1987, p. 120).

Na pesquisa qualitativa, há duas vertentes sobre o comportamento humano: a primeira vertente se refere aos pressupostos ecológico-naturalistas, que ressaltam a influência do ambiente sobre os atores:

o ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos de vida fundamentais, tem um valor essencial para alcançar das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades. O meio, com suas características físicas e sociais, imprime aos sujeitos traços peculiares que são desvendados à luz do entendimento dos significados que ele estabelece (TRIVIÑOS 1987, p. 122).

A outra vertente sobre o comportamento humano, de acordo com Triviños (1987), se refere aos pressupostos fenomenológico-qualitativos e ressalta a idéia de que, muitas vezes, existem mais significados no comportamento humano do que nos fatos pelos quais ele se manifesta.

Estes pressupostos tratam de:

descobrir as características culturais que envolvem a existência das pessoas que participam da pesquisa, não só porque através delas se pode chegar a precisar os significados dos aspectos do meio, mas também porque desse ponto de vista derivam algumas considerações importantes. Com efeito, além de salientar a necessidade de observar os sujeitos não em situações isoladas, artificiais, senão na perspectiva de um contexto social coloca ênfase na ideia dos significados latentes do comportamento do homem (TRIVIÑOS, 1987, p. 122).

O objetivo da pesquisa qualitativa é “desvendar os propósitos ocultos ou manifestos dos comportamentos dos indivíduos e das funções das instituições de determinada realidade cultural e social” (TRIVIÑOS, 1987, p. 124).

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa geralmente descrevem a complexidade de determinado problema; analisam a interação de certos fatores; compreendem e classificam processos dinâmicos vividos por grupos sociais; contribuem no processo de mudança de determinado grupo; e possibilitam, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (TRIVIÑOS, 1987).

Calcado nos pressupostos apresentados por Triviños (1987), o presente estudo tem a intenção de compreender o processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

Ainda se tratando do caráter qualitativo de uma pesquisa, Minayo (1994) afirma que os autores que se preocupam em qualificar procuram compreender e explicar a dinâmica das relações sociais que, por sua vez, são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos.

Um dos fatores que diferenciam o método quantitativo do qualitativo é que este último não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema, ou seja, não se há pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Afirma Minayo (1994) que, ao invés de pretender numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, os pesquisadores que utilizam o método qualitativo se preocupam em

trabalhar com a vivência, com a experiência e com a cotidianidade, bem como com a compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada.

Para Triviños (1987), o pesquisador qualitativo deve estar preparado para mudar suas expectativas frente ao estudo, pois na pesquisa qualitativa não é seguida uma rotina rígida de etapas na pesquisa. Ainda, a coleta e a análise dos dados não são estanques e o relatório final vai se constituindo por intermédio do desenvolvimento de todo o estudo, e não é exclusivamente o resultado de uma análise final dos dados.

O processo de pesquisa qualitativo, de acordo com Triviños (1987), não admite visões isoladas, parceladas, estanques. O seu desenvolvimento se dá numa retroalimentação e reformulação dinâmicas, de forma que a coleta de dados, de um instante para o outro, pode tornar-se análise dos dados, e esta, em seguida, pode ser fonte para uma nova busca de informações.

Segundo Moreira (2002), na pesquisa qualitativa, o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a pré-definição ou a exatidão dos rumos que a pesquisa tomará. Assim, a pesquisa qualitativa admite flexibilidade no seu processo de condução.

A interpretação é o foco da pesquisa de natureza qualitativa, cuja ênfase está na subjetividade e no entendimento, numa clara orientação para o processo e não para o resultado.

E quanto à dimensão temporal, esta pesquisa é seccional com perspectiva longitudinal, pois neste tipo de corte os dados são coletados em um determinado momento, resgatando outros períodos passados; “o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do fenômeno passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno” (VIEIRA, 2004, p. 21).:

Assim, nesta perspectiva, apresenta-se a seguir o processo de condução de coleta e interpretação dos dados coletados.

## 4 PROCESSO DE CONDUÇÃO DE COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa foram identificados momentos críticos pelos quais os entrevistados passaram devido às situações adversas oriundas da aquisição. Então, seguindo os pressupostos que norteiam a visão de mundo de Assimakopoulos (2001), esta passagem do momento crítico no ciclo de vida de um indivíduo para a resiliência é denominada momento axial (central), ou ponto de inflexão, no qual ocorre algum tipo de mudança intrapsíquica, que traz à consciência do indivíduo uma percepção da realidade, de poder e escolha pessoal

Aqui foi identificado o ponto de inflexão, que possibilitou que algumas das pessoas participantes da pesquisa se transformassem, ou seja, passaram de sua condição de vítima à condição de “senhor da situação”. Este ponto de inflexão é o momento a partir do qual se pode identificar a resiliência. Desta forma, a resiliência representa uma configuração interna do sujeito perante a situação, ou seja, a transformação interior que nele ocorre.

### 4.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população da presente pesquisa é compreendida por funcionários que faziam parte do quadro funcional de um banco público que foi adquirido por um banco privado, no ano de 2000 e que, ainda hoje, continuam trabalhando na instituição adquirente, sendo que a amostra da pesquisa não é probabilística, mas selecionada intencionalmente dentre a população mencionada.

Segundo Triviños (1987), existem três condições que permitem que a amostra de uma pesquisa possa ser selecionada intencionalmente: sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; e tempo dos indivíduos para as entrevistas, pois a pesquisa qualitativa permite o uso de recursos aleatórios para fixar a amostra, por meio da procura de uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo.

No presente trabalho, os participantes da pesquisa indicam novos participantes a serem entrevistados. Segundo Appolinário (2006), este tipo de técnica de amostragem não

probabilística é denominado *snow ball*, pois ocorre quando um participante é selecionado de forma intencional ou conforme a conveniência do pesquisador, e indica outro participante para integrar a amostra.

Segundo Atkinson e Flint (2003), o processo da técnica *snow-ball* consiste na suposição de que existe uma ligação entre a amostra inicial e as outras amostras da mesma população-alvo, permitindo que uma série de referências seja feita dentro de um círculo de conhecimento.

Esta técnica de coleta de dados consiste, portanto, em obter novos participantes de pesquisa, a partir dos contatos realizados com os participantes previamente conhecidos, que fornecem indicações de pessoas que correspondem a possíveis participantes que se encaixam nas condições requeridas pela pesquisa, até a exaustão da rede.

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, cujos participantes foram escolhidos intencionalmente. Sendo eles pessoas que fizeram parte do quadro funcional de um banco público que foi adquirido por um banco privado, e que ainda hoje continuam fazendo parte do quadro funcional do banco adquirente.

Esta técnica pode ser aplicada para dois propósitos primários: primeiro, como um método informal para alcançar uma população-alvo; segundo, como uma metodologia mais formal para se atingir uma população de indivíduos difícil de enumerar por meio do uso de métodos descendentes.

Atkinson e Flint (2003) ainda observam que o principal valor deste método de identificação de amostra é a obtenção de sujeitos de pesquisa onde estes são escassos ou onde algum grau de confiança é necessário para que se inicie um contato.

## 4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, a qual foi elaborada por meio de um roteiro de perguntas que norteou o pesquisador por ocasião da entrevista, sendo que os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo e coletar informações por meio de várias formas, como, por exemplo, “através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semiestruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações” (CRESWELL, 2007, p. 189).

Os procedimentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa envolvem quatro tipos básicos: observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais.

Segundo Creswell (2007), a entrevista semiestruturada é utilizada como um procedimento de coleta de dados, sendo útil quando os participantes não podem ser observados diretamente.

Fazer uso de entrevistas é vantajoso, pois, além de o pesquisador poder controlar a linha de questionamento conforme seu interesse, os participantes podem fornecer informações históricas sobre o assunto abordado. Porém existem quatro limitações relativas a este tipo de procedimento de coleta de dados: o fornecimento de informações indiretas filtradas por meio das visões dos entrevistadores; o fornecimento de informações em um local designado, e não no cenário natural de campo; a presença dos pesquisadores pode viesar as respostas; as pessoas não são igualmente articuladas e perceptivas (CRESWELL, 2007).

No entanto, assevera Triviños (1987) que a entrevista semiestruturada valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, fazendo com que a investigação seja enriquecida. Por causa dessa liberdade, a duração da entrevista é flexível e depende das circunstâncias que rodeiam o informante e o teor do assunto.

De acordo com Moreira (2002), quando a entrevista é semiestruturada, o entrevistador pergunta algumas questões em ordem pré-determinada, mas permite uma liberdade relativamente grande ao entrevistado em cada questão. Neste tipo de entrevista, o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

### 4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Assevera Triviños (1987) que a interpretação dos resultados de uma pesquisa surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno dentro de um contexto. Para este autor, a interpretação é coerente, lógica e consistente. Assim, os resultados são expressos em descrições, narrativas ou declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário.

Segundo Creswell (2007, p. 188), “a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador geralmente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes”, sendo que a discussão do plano de análise dos dados coletados na pesquisa qualitativa interpretativa deve ter diversos componentes.

O processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem. Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados. A proposta pode incluir diversos processos genéricos que transmitam um sentido das atividades gerais de análise de dados qualitativos (CRESWELL, 2007, p. 194).

Para Kaplan e Maxwell (1994), a pesquisa interpretativa não define antecipadamente variáveis dependentes e independentes; seu foco é na inteira complexidade do processo humano de dar sentido às coisas na medida em que as situações acontecem.

O caráter interpretativo do presente trabalho se dá, portanto, devido ao objetivo de se compreender o processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

No presente estudo, os depoimentos sobre experiências dos participantes da pesquisa são fornecidos a fim de que, com base nas definições e procedimentos da análise de conteúdo propostos por Minayo (1994) e Bardin (1977), o público possa entender melhor o fenômeno abordado, que no caso do presente trabalho é o estudo do processo de resiliência.

Segundo Minayo (1994), a técnica de análise de conteúdo, que surgiu nos Estados Unidos no início do século XX como um instrumento de análise das comunicações, com experimentos voltados para a comunicação de massa, é atualmente compreendida muito mais

como um conjunto de técnicas. “Até os anos 50, predominava o aspecto quantitativo da técnica que se traduzia, em geral, pela contagem da frequência da aparição de características nos conteúdos das mensagens veiculadas” (MINAYO, 1994, p. 74).

No entanto, segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo não se prende somente na análise quantitativa, podendo ser usada para interpretar, por exemplo, mensagens obscuras e mensagens com um duplo sentido, cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática, pois por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar (BARDIN, 1977).

De acordo com Minayo (1994), por meio da técnica da análise de conteúdo, é possível encontrar respostas para as questões formuladas, bem como confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação.

Outra função da aplicação desta técnica diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além do que aparentemente está sendo comunicado. Ambas as funções destacadas podem, na prática, se complementar e ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa quantitativa e qualitativa.

Os empregos das análises de conteúdos são bastante variados e neles há necessidade de se definir a unidade de registro a ser analisada, ou seja, os elementos obtidos por meio da decomposição do conjunto da mensagem.

O pesquisador que faz uso da análise de conteúdo pode optar por vários tipos de unidades de registro para analisar o conteúdo de uma mensagem, como, por exemplo, a palavra, trabalhando todas as palavras de um texto ou com apenas algumas que são destacadas de acordo com a finalidade do estudo; a frase ou a oração, que foi a unidade de registro utilizada para analisar o conteúdo dos depoimentos dos participantes desta pesquisa; ou então o tema, que se refere a uma unidade maior em torno da qual é tirada uma conclusão (MINAYO, 1994).

Além das unidades de registro, Minayo (1994) assevera que há necessidade de se definirem as unidades de contexto, ou seja, determinar precisamente o contexto do qual a mensagem faz parte, a fim de que uma referência mais ampla seja situada.

Assim, após a definição das unidades de registro e unidades de contexto, uma das técnicas mais comuns para se trabalhar os conteúdos é a que se volta para a elaboração de

categorias, e que, cronologicamente, a análise de conteúdos pode abranger as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Na fase da pré-análise, Minayo (1994) coloca que o material a ser analisado é organizado. Neste momento, de acordo com os objetivos e questões de estudo, é definida a unidade de registro, a unidade de contexto, trechos significativos e as categorias. Já na fase de exploração do material, aplica-se o que foi definido na fase anterior por meio de várias leituras de um mesmo material, e, por isso, Minayo (1994) a define como a fase mais longa. E, finalizando, na terceira fase, que é a de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, de acordo com procedimentos de análise qualitativa, tenta-se desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto.

Bardin (1977) também organiza a análise de conteúdo em três momentos, são eles: a pré-análise, onde se organiza o material, que constitui o corpo da pesquisa; a exploração do material, que é dividida em três submomentos, a escolha das unidades de contagem, a seleção das regras de contagem e a escolha das categorias; e o terceiro momento é o tratamento dos resultados, que compreende a inferência e a interpretação.

Segundo Bardin (1977), na fase de pré-análise, após a organização do material, escolhem-se os documentos a serem analisados, e, na ocorrência de entrevista, faz-se a sua transcrição e a sua reunião.

Nesta fase, é preciso obedecer a cinco regras: a exaustividade, a fim de que nada seja omitido, ou seja, deve-se esgotar a totalidade da comunicação; a representatividade, a fim de que a amostra represente o universo; a homogeneidade, onde os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; a pertinência, onde os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa; e a exclusividade, onde um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria (BARDIN, 1977).

Utilizar o recurso da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), tem sido útil, pois desde que se começou a lidar com comunicações, existe uma pretensão em se compreender algo além dos seus significados imediatos. Assim, para que tais significados sejam compreendidos, o objetivo da análise de conteúdo é atingir uma significação profunda do conteúdo manifesto da comunicação e, como se viu, sua principal pretensão é fornecer técnicas de descrição e investigação precisas, sistemáticas e objetivas que sejam suficientes para garantir a descoberta de seu verdadeiro significado.

A análise de conteúdo é, portanto, um método empírico, “dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (BARDIN, 1977, p. 26).

A utilização da análise de conteúdo corresponde a dois desígnios específicos. O primeiro desígnio é a *superação da incerteza*, onde o pesquisador averigua se sua visão pessoal pode ser partilhada por outros e se tornar válida e generalizável. E o segundo desígnio é o *enriquecimento da leitura*, onde um olhar imediato e espontâneo é já fecundo, então talvez uma leitura atenta possa aumentar a produtividade e a pertinência sobre aquele fenômeno (BARDIN, 1977).

Para Bardin (1977), este aumento de produtividade e pertinência se dá pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam o propósito que as mensagens procuram demonstrar, ou pelo esclarecimento de elementos de significações susceptíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos de que, *a priori*, não se detinha a compreensão.

Assim, estes dois pólos, desejo de rigor (verificação prudente) e necessidade de descobrir, de adivinhar, de ir além das aparências (interpretação brilhante), expressam as linhas de força do desenvolvimento histórico da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa para revelar indícios de resiliência e, então, compreender o processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho, foge daquela apresentada por Bardin (1977).

A análise de conteúdo, em princípio, foi utilizada em pesquisas quantitativas e, posteriormente, adaptada para pesquisas qualitativas. No entanto, devido às críticas recebidas por esta técnica, aqui também far-se-á uma nova adaptação utilizando termos adequados à natureza da pesquisa qualitativa. Sendo assim, optou-se por não identificar categorias, mas trazer à luz elementos subjacentes que denotam pontos de inflexão e revelem a existência ou não do fenômeno denominado de resiliência.

#### 4.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS

A definição constitutiva dos termos se refere àquelas que norteiam a interpretação dos dados coletados, que nesta pesquisa são:

**Resiliência** – A resiliência é a “reconfiguração interna, pelo sujeito, de sua própria percepção e de sua atitude da vivência da condição da adversidade ou trauma, constituindo esta, a partir de então, fator de crescimento ou desenvolvimento pessoal” (BARLACH, 2005, p. 100).

**Vulnerabilidade** – A vulnerabilidade é um termo geralmente usado na referência de predisposições a desordens ou de susceptibilidade ao estresse (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

**Fatores de Risco** – “fatores de risco relacionam-se com toda a sorte de eventos negativos da vida, e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais” (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p. 24).

**Buffers** – Os *buffers* são fatores de proteção que amenizam as consequências negativas de eventos estressantes sobre o bem-estar físico e psicológico, ou seja, são influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental que predispõe a uma má adaptação (RUTTER, 1985).

**Coping** – O *coping* é considerado como a contrapartida do estresse, ou seja, o *coping* é caracterizado pelas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as situações de estresse (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

**Aquisição** – Uma aquisição pode ser definida, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (1999, p. 247), como “uma transação em que uma firma compra o controle ou a

totalidade de outra com a intenção de mais efetivamente usar uma *core competence*, fazendo da empresa adquirida uma subsidiária dentro de seu portfólio”.

#### 4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao término desta dissertação percebeu-se que uma das limitações nesta pesquisa refere-se ao fato de não ter sido estudada a trajetória profissional daqueles funcionários que não permaneceram trabalhando no Banco Y na época em que este foi adquirido pelo Banco X devido ao fato destes terem optado pela adesão ao PDV ou terem sido demitidos na época do processo de aquisição. Mas, ressalta-se que, por uma questão de delimitação no escopo desta dissertação, estas pessoas ficaram intencionalmente de fora da amostra selecionada para esta investigação.

O fato de o tema resiliência ser pouco explorado nas ciências administrativas impossibilitou a realização de comparações e/ou relações entre estudos sobre o fenômeno, seja em termos de grupo ou ambiente de trabalho.

Outro fator limitante percebido foi o fato das entrevistas com os participantes da pesquisa terem sido realizadas, em sua maioria, na própria agência bancária onde eles trabalham. Isto resultou na redução do tempo de realização das entrevistas, o que possivelmente tolheu a liberdade de expressão dos participantes, devido à presença de colegas circulando no local.

## **5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DEPOIMENTOS COLETADOS JUNTO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Para alcançar o objetivo principal que foi estabelecido nesta dissertação, adotou-se, para coleta dos dados primários, a entrevista semiestruturada que, respaldada pelo conteúdo levantado no referencial teórico-empírico, tornou possível a compreensão do processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

Assim, neste tópico, são apresentadas as entrevistas realizadas, que foram gravadas com a utilização de um gravador digital de voz, marca POWERPACK. As expressões e manifestações dos participantes de pesquisa foram registradas em uma caderneta utilizada por ocasião das entrevistas.

A duração de cada entrevista foi de, aproximadamente, quinze minutos, em média, sendo que apenas uma se estendeu para vinte e sete minutos. O local das entrevistas foi escolhido de acordo com o interesse dos participantes, sendo que a maioria deles preferiu que as elas fossem realizadas na própria agência bancária onde trabalham, e apenas uma entrevista ocorreu em outro local, no caso, num café perto da agência bancária onde o entrevistado trabalha. Todas as entrevistas aconteceram durante o dia, e as cidades das entrevistas foram Londrina, Maringá e Assai, no Estado do Paraná.

Esta pesquisa contou com a participação de dez pessoas, dentre as quais cinco são gerentes de agência e cinco exercem outras funções administrativas, sendo: um encarregado do setor de informática, um chefe de controle de negócios da área operacional, dois caixas e um assistente de gerente.

Os participantes desta pesquisa foram mantidos no anonimato, pois assumiu-se um compromisso de não mencionar seus nomes neste trabalho. Sendo assim, os gerentes passaram a ser denominados de G1, G2, G3, G4 e G5, e os demais funcionários de F1, F2, F3, F4 e F5.

Também foram mantidos no anonimato os nomes dos bancos envolvidos na operação de aquisição. Assim, conforme já estipulado previamente, o banco adquirente está identificado como banco X e o banco adquirido, como banco Y.

Após a realização das entrevistas percebeu-se que a interpretação dos dados a partir dos pontos de inflexão, ou seja, dos momentos críticos pelos quais os participantes passaram em razão do processo de aquisição, se tornaria mais adequada, assim se procedeu.

Neste momento crítico ocorre algum tipo de mudança intrapsíquica, que traz à consciência uma percepção da realidade, de poder e escolha pessoal, a fim de se tornar ou não senhor da situação a partir de uma condição de vítima.

Assim, a partir desta ideia proposta pelo ponto de inflexão, foram extraídos quatro elementos subjacentes ao fenômeno denominado de resiliência, ou seja, (1) fatores de risco, (2) vulnerabilidade, (3) *coping*, como um fator de proteção interno, e (4) *buffers*, como um tipo de fator de proteção externo, que compõem o processo de resiliência manifesto ou não nos comportamentos dos participantes desta pesquisa que vivenciaram o processo de aquisição do banco Y pelo banco X.

Após a identificação dos quatro elementos subjacentes ao fenômeno denominado de resiliência revelados a partir dos relatos dos depoimentos dos participantes, são apresentados os sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram.

## 5.1 APRESENTAÇÃO DOS PONTOS DE INFLEXÃO EXTRAÍDOS DOS DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA OBTIDOS POR MEIO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Neste tópico são apresentados os quatro pontos de inflexão que formam o processo de resiliência, extraídos dos relatos dos participantes da pesquisa, bem como os sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram, de acordo com a ocorrência dos fatos que compõem a trajetória de vida profissional dos participantes da presente pesquisa.

### 5.1.1 Fatores de risco

Quando os participantes da pesquisa foram indagados quanto às suas trajetórias e quanto aos acontecimentos marcantes ocorridos em suas vidas na época da aquisição do banco Y, onde eles trabalhavam, foram obtidos os seguintes depoimentos:

G1: “Eu acho que o recadastramento foi muito marcante. Tinha uns pedreiros aqui, e a gente fazendo recadastramento dos clientes... Estávamos na agência, recadastrando os clientes aqui, ao mesmo tempo em que a agência estava em reforma. Os clientes vinham rapidinho aqui, mas nós ficávamos o dia inteiro aqui com aquela poeira, barulho...”

G4: “[...] o importante que aconteceu foram os tombamentos, que a gente fala virada de bandeira, porque foi um pouco desgastante... Era muito corrido. Você tinha que trabalhar dentro duma agência toda em reforma, manutenção, você tinha que ter todo um jogo de cintura com os clientes. Imagine, você com uma britadeira ali, fazendo um barulhão e você tendo que atender a pessoa, porque o banco não pode fechar. Muitos serviços tinham que ser realizados. Mas foi tranquilo. A gente teve algumas coisas de desafio nessas viradas. Você conseguir trazer o cliente até a agência, pra fazer o recadastramento, tirar ele da zona de conforto dele. [...] Ele recebia uma ligação assim: ‘vem aqui recadastrar tua conta, que agora você vai ser cliente do banco X’, [...] E daí ele chegava à agência e tinha um monte de pó, pedreiro batendo...”

Nos trechos das entrevistas do G1 e do G4 foi possível observar o quão marcante foi a época após a aquisição do banco Y pelo banco X na vida dos entrevistados. Conforme relatado, foi nesta época que ocorreram, ao mesmo tempo, o recadastramento dos clientes e a

reforma da agência, e é neste fato que emerge o fator de risco, o qual é identificado devido à possibilidade de ocorrência de problemas na saúde física e emocional dos entrevistados.

Tais problemas de ordem física e emocional poderiam emergir devido à pressão e à responsabilidade do trabalho diante de condições inadequadas do ambiente de trabalho, fatores com os quais os entrevistados estavam convivendo neste período. Esta situação, por lhes fugir de seus controles, provavelmente lhes alterou o nível de estresse, podendo então ser considerada como um fator de risco quando se toma por base o conceito exposto por Job (2003), pois ele considera que a pressão e a responsabilidade no trabalho são fatores de risco, devido às condições ambientais que a organização oferece.

G3: “A gente sofreu assim, emocionalmente [...] por causa dos desligamentos, porque muitos colegas saíram [...] e muitos não sabiam pra onde ir; a gente sabia que iam pra outra agência, mas não sabiam se iam ficar... Então foi difícil.”

F4: “Olha, no momento, a única coisa que me lembro que me marcou muito foram as demissões dos amigos, dos que estavam juntos com a gente. [...] nós vínhamos de um banco com concurso, um banco público, e que tinha estabilidade e, de repente, tiraram a estabilidade, a gente passou a conviver só com aquele medo... Ver os amigos sendo mandados embora... Ninguém quer ver ninguém perdendo o emprego. [...] Eu vi vários, três, quatro colegas meus serem mandados embora do meu lado. [...] Teve uma moça que foi treinar com a gente [...] aí chegou numa segunda-feira e começou a arrumar as coisas pra ir embora e eu perguntei ‘nossa, pra onde você está indo?’, eu julguei que ela ia pra outra agência, emprestada... E ela respondeu ‘o banco me dispensou, não precisa mais do meu serviço’. Então você cria aquele impacto.”

G5: “O tombamento da agência foi um fato marcante. [...] Quando vieram tombar a nossa agência, aquilo me doeu muito. Porque eu vi os nossos móveis indo embora. Eles perguntavam assim ‘ó, você pode levar isso?’ ou ‘fulano, quer isso aqui?’ ou ‘vendeu isso?’ e foram levando embora, e foram ficando aqueles espaços. Lá nós tínhamos três andares, e todos ocupados por pessoas fazendo alguma coisa... E, de repente, um andar foi suficiente porque era muito enxuto o banco X. Então, ficaram dois, três espaços vazios lá. Andares inteiros vazios. E isso me marcou muito. Me doeu muito... Assim, uma dor no coração muito grande... Então, além da gente ver que alguns colegas foram mandados embora, nossa agência foi inteira desmontada.”

Nos trechos das entrevistas do G3, do F4 e do G5, observa-se o temor e a insegurança que eles sentiram diante da possibilidade de perda de seus empregos. Conforme relatado, os desligamentos de vários colegas de trabalho causavam-lhes um desconforto devido à dúvida da manutenção de seus empregos também, e é neste tipo de fato que emerge o fator de risco, com base nas concepções de Job (2003).

Esse autor, ao considerar a existência de fatores de risco no meio organizacional onde estão inseridos trabalhadores, afirma que, neste cenário, tais fatores podem se referir à falta de domínio do trabalhador sobre o seu futuro.

No depoimento do G5, acima descrito, observa-se também o processo de desterritorialização ocorrido na vida dos funcionários do banco Y após a aquisição. Segundo Pagès et al. (2006) este processo de desterritorialização apaga as referências originais do indivíduo e estas são substituídas por outras referências, que podem ser as de uma nova organização. E esta foi a situação descrita no depoimento do G5, podendo ser também considerada como um fator de risco, tendo em vista que quando a agência do banco Y foi transformada em banco X, um novo formato estava sendo instituído.

E, devido a este novo formato instituído após a aquisição, emergiram sentimentos de perda de território na vida dos funcionários do banco Y. Para Pagès et al. (2006), estes sentimentos que tomam conta dos funcionários surgem pelo temor de que o território deles, que equivale ao espaço no qual se enraízam suas identidades, o lugar de seus prazeres, temores e relações importantes seja perdido diante de situações adversas oriundas de mudanças.

G3: “Eu tive alguns problemas de saúde... Teve um período que eu fiquei afastada, pouco tempo, mas fiquei porque eu estava muito estressada... Isso depois do tombamento...”

Neste depoimento do G3 observa-se com maior clareza que o processo de tombamento da agência vivenciado por este entrevistado foi um fator de risco que lhe provocou problema de saúde, descrito por ele como estresse, o que o obrigou a se manter afastado das atividades profissionais por um determinado período de tempo.

G3: “E eu lembro de algumas situações assim, logo na virada, de situações de dentro da agência mesmo, com clientes (que) ficaram muito revoltados, tinha gente que chegava brigando, na agência, e aquela confusão do primeiro dia de agência nova, com os clientes meio perdidos... Não sabiam o que fazer, então teve (*sic*) muitas situações assim, desgastantes, de briga, de discussão, com clientes, com colegas...”

Conforme depoimento do G3, as desavenças surgidas entre os funcionários das agências e seus clientes, que ocorreram no início das atividades após o tombamento das agências, apresentam-se como fatores de risco aos envolvidos, uma vez que situações desta natureza podem ser responsáveis por problemas emocionais, como distúrbios psíquicos devido à falta de harmonia e orientação adequadas às atividades; e problemas de relacionamento pessoal entre funcionários e cliente.

F2: “Na verdade, a gente ficou muito decepcionado (*sic*) com o sindicato, sabe? Porque o sindicato falava ‘ah!, nós vamos batalhar por vocês, pelo banco Y e tal tal...’ E chegou na hora, não fizeram nada. Vendeu e pronto e ficou por isso mesmo. A gente ficou muito decepcionado (*sic*). [...] A gente contou bastante com o

sindicato, mas ele não ajudou em nada. Então foi assim uma coisa que marcou e a gente ficou muito revoltado (*sic*), na época, com o sindicato.”

Quando o F2 relata a falta de apoio e proteção por parte do sindicato da categoria, o que ocasionou revolta entre os funcionários do banco Y, os quais haviam criado a expectativa de que o sindicato iria “batalhar” a favor deles, ou seja, o sindicato era considerado pelos funcionários do banco Y como um elemento de proteção, fica evidenciado mais um fator de risco gerado a partir da aquisição do banco Y pelo banco X, o que vem de encontro com os pressupostos de Job (2003), ao considerar como fatores de risco no meio organizacional a falta de apoio dos superiores.

G5: “Na época da aquisição eu era caixa. Daí eu fiquei um ou dois anos, mais ou menos, no banco X como caixa... Na verdade, eu tinha muito medo de mudar de área, de sair do caixa... Quinze anos ali acomodada, tranquila, sabia o que fazia, e tudo mais... Só que daí as cobranças foram ficando piores. Me cobravam agilidade. Eu não tinha muita autenticação, e lá contava autenticação. Eu não tinha muita autenticação porque eu falava demais no caixa, eu ficava demais com o cliente. O meu perfil era outro. Então eu recebi três convites pra ir pra área comercial, e eu recusei todos. Tanto que um deles foi o nosso superintendente, que foi lá me entrevistar e eu falei *não* pra ele, porque eu não queria, eu tinha medo de mudar de área. Quando eu vi que daí não tinha mais jeito, daí eu aceitei o convite na agência central, que é a maior de Londrina. Até então eu era caixa, mas eu estava prestes a ser mandada embora, porque meu santo não batia com o da gerente dos caixas, a gente teve uma discussão muito grande, eu estava por um fio, e quando eu vi que eu estava por um fio, eu falei ‘então agora é hora de eu mudar de área.’ [...] Isso foi há uns três anos atrás. E foi a melhor coisa que eu fiz acho que na minha vida, porque eu amo fazer o que eu faço. Apesar de que a mudança foi muito drástica, pois eu estava há quinze anos fazendo uma coisa e depois mudei de trabalho de uma hora pra outra.”

De acordo com o trecho acima, relatado pelo G5, o fator de risco identificado foi a pressão exercida pelo banco X sobre ele, o que resultou em uma mudança drástica na vida deste entrevistado, pois o banco X exige de seus caixas [ou seja, um cargo da área operacional] agilidade e rapidez nas operações.

O G5 trabalhou quinze anos sem essas exigências e não se enquadrava dentro deste perfil, então ele se viu na eminência de enfrentar seus medos, o que culminou com a sua mudança de área de trabalho do operacional para o comercial, pois, caso isso não acontecesse, ele poderia ser desligado da empresa.

Assim, nesta situação descrita pelo G5, fica evidenciado novamente um fator de risco ocasionado devido às pressões no ambiente de trabalho exercidas pelo banco X, após a aquisição. Segundo Job (2003), a própria organização e as condições de trabalho pressionantes que esta oferece são cenários para que os fatores de risco emergam.

Quando os participantes da pesquisa foram indagados quanto ao relacionamento que tiveram com os novos colegas e quanto ao tratamento que estes colegas do banco X deram a eles após a aquisição do banco Y pelo banco X, foram obtidos os seguintes depoimentos:

G3: “Quando houve a transição a gente sentiu uma diferença muito grande [...] os funcionários do Banco Y tinham uma ligação mais pessoal (demonstrou saudosismo) [...] e o relacionamento entre o pessoal do banco X era diferente. Era um relacionamento mais profissional e mais frio do que entre os funcionários do banco Y. [...] E a gente foi muito discriminado (*sic*)... (começou a chorar) Mas depois a gente foi mostrando o nosso valor. [...] Eu senti, assim como muitas pessoas lá da minha agência, muita discriminação. Sabe, parece que eles se sentiam superiores a nós... [...] Tanto que no dia de desmanchar a agência lá, nossa! Foi terrível! Foi um sofrimento só!”

G5: “[...] a gente sentiu muita diferença no tratamento para com a gente, porque no começo, sempre o pessoal do banco X era melhor. Por mais que a gente estivesse na agência, chegou um lá do banco X, ele que sabia tudo, ele que era o queridinho [...] Foi por isso que a minha situação com o gerente de caixa ficou meio assim... Porque eu era de falar. Como eu não tinha medo de perder o emprego, eu tinha mais facilidade pra falar, do que os outros que morriam de medo e dependiam daquilo, né? Então, isso foi, na verdade, me atrapalhando, porque como sempre eu que falava eu acabei virando a rebelde da turma do banco Y. [...] Por isso que eu fui mudada de agência, depois de quinze anos na mesma agência. [...] Fiquei sabendo que era um ‘cheque mate’ pra mim, porque era eu ficar lá ou ser mandada embora. [...] Falaram: ‘olha, você está aqui porque nós vamos te dar uma nova chance’ Então por aí começou a minha situação a ficar meio assim... Foi aí que eu decidi ir pra área comercial. Porque não tava (*sic*) batendo mais as coisas, né.?”

F2: “Nós do, banco Y, éramos muito mais maleáveis, mais flexíveis, e o pessoal do banco X já era mais radical, sabe? É preto no branco, está assim na circular, é assim que tem que ser, sabe? É assim e pronto! Não dá pra dar um jeitinho, não dá pra ajudar, tentar fazer diferente. [...] E por isso eu senti bastante dificuldade, me achava incapaz de me adaptar [...] nesse sistema deles... Porque o banco Y era mais flexível, talvez por ser público era mais flexível. Mas daí foi assim, cedendo um pouco, e a gente acabou se adaptando. Quem não se adaptou foi quem não ficou, porque realmente foi um choque de culturas.”

F3: “No começo, sinceramente, eu posso dizer pra você que houve [...] uma certa rejeição deles para com a gente. [...] Tipo... que a gente não sabia nada, e isso e aquilo... Entendeu? Mas foi alguma coisa assim que... Faltava mais é a gente se empenhar mesmo... Já que a gente tinha conseguido permanecer, a gente tinha que mostrar que a gente não tava vindo do nada... Que a gente era funcionário de uma grande empresa também, que apesar de ser estatal, a gente também trabalhava do mesmo jeito que eles, com os mesmos direitos que eles, as mesmas responsabilidades, e também focado em normas e diretrizes bancárias. [...] Então, mas a gente percebeu assim que o banco X era bem mais inflexível, tanto que unindo os dois, a cultura do banco Y com a do banco X, houve uma somatória que hoje é muito útil [...]”

F4: “Tivemos colegas bons e colegas que... não eram muito bons. Aqueles que te falam assim ‘olha, você não vai permanecer no banco, você não tem o perfil do banco X, porque você conversa no caixa’... Eu tive colegas que falaram isso, [...] porque a visão que eles tinham de mim era essa.”

Nos depoimentos acima apresentados foram identificados fatores de risco devido às dificuldades surgidas nos relacionamentos entre os funcionários, em função das dificuldades na integração dos funcionários do banco Y com os funcionários do banco X, após o processo de aquisição.

Tal integração entre estes dois grupos de profissionais, de acordo com os relatos acima, foram, em alguns momentos, responsáveis pelo surgimento de sentimentos negativos na vida dos entrevistados, como sentimento de discriminação (G3), desvalorização e retaliação (G5), incapacidade de adaptação (F2), choque de culturas (F2 e F3), rejeição (F3) e até mesmo menosprezo oriundo de assédio moral (F4). Todos esses sentimentos relatados podem ser considerados também como consequência dos fatores de risco que poderiam ocasionar problemas emocionais na vida dos entrevistados.

E o último fator de risco apresentado nos relatos dos entrevistados foi identificado quando os participantes da pesquisa foram indagados quanto a possíveis dificuldades de adaptação enfrentadas após a aquisição do banco Y pelo banco X. Neste caso, apenas dois entrevistados relataram ter tido dificuldades de adaptação, que estavam diretamente ligadas ao sistema operacional:

G5: “Tive dificuldade quanto ao sistema. A gente teve que aprender muito. Porque o sistema era totalmente diferente. Era tudo por código, tudo por numeração. Vai pagar uma água era código tal, telefone, código tal. Tinha que decorar muitos códigos, sendo que o outro não era assim. Era água, água. Copel, Copel, e acabou! E era tudo código, e tudo mais.”

F3: “Logo que o banco foi privatizado, eu tinha que ler muitos textos pra aprender [...] O banco X é bastante (*sic*) números [...] Tudo código, tudo número. Então eu tinha receio. No caixa mesmo, quando eu peguei a máquina do caixa pela primeira vez pra trabalhar, eu falei: ‘nossa, eu nunca vou fazer isso!’ ”

Todas as situações acima relatadas como fatores de risco encaixam-se na definição apresentada por Yunes e Szymanski (2001, p. 24), que afirmam que os fatores de risco se relacionam com “toda a sorte de eventos negativos da vida e que, quando presentes, aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.”

De acordo com Masten e Garmezy (1985), a presença de fatores de risco presume a existência de uma probabilidade estatística em uma determinada população para o desenvolvimento de alguma desordem. Estes autores ainda colocam que os fatores de risco podem estar presentes, tanto em características individuais, como sexo, fatores genéticos,

habilidades sociais, intelectuais e psicológicas, como também em características ambientais, ou seja, baixo nível sócio-econômico, eventos de vida estressantes, características familiares e ausência de apoio social.

Nos trechos acima apresentados, referentes aos relatos dos participantes desta pesquisa, foram possíveis identificar apenas fatores de risco com características ambientais relacionados a um evento de vida estressante específico na aquisição do banco Y pelo banco X. E todos estes fatores de risco relatados nos trechos possuíam, de alguma forma, a capacidade de aumentar a probabilidade de a pessoa apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.

### 5.1.2 Fatos que provocaram vulnerabilidade

Quando os participantes da pesquisa foram indagados a respeito do que sentiram quando ficaram sabendo que o banco Y, onde eles trabalhavam, seria vendido, foram obtidos os depoimentos apresentados abaixo. Nestes depoimentos foi possível perceber a ocorrência de vulnerabilidade secundária, uma vez que as situações, sentimentos e pensamentos narrados pelos entrevistados descreviam como eles ficaram predispostos a desordens, ou susceptíveis ao estresse a partir de suas interações com o ambiente em que estavam inseridos, o qual estava envolvido em um processo de aquisição.

G1: “Então, nessa fase aí de transição, realmente a gente ficou meio preocupado (*sic*)... Sabe como é... [...] O banco ia ser adquirido por uma nova instituição...”

G2: “Acho que todo mundo ficou um pouco perdido... senti um pouco de medo... [...] Não dava pra dizer assim: ‘ah! eu tô tranquilo; eu não tenho medo de nada!’ Isso não existe! Você fica receoso... Eu não sei o que está vindo! É o medo do desconhecido. Por exemplo, eu estava ali há [...] quinze anos [...] Então se eu falar que eu não senti nada, eu vou estar mentindo... Lógico que você sente um pouco de receio... Eu pensava assim: ‘vão escolher alguém pra ficar... será que vai ser eu? Eu que fico ou eu que vou?’ (risos).”

G3: “Gerou muita insegurança pra gente, porque ia ser privatizado, mas a gente não sabia quem ia comprar, quem ia adquirir o banco... O que ia ser feito com os funcionários. Então gerou muita expectativa, muita ansiedade, com relação à manutenção ao emprego da gente.”

G5: “[...] trabalhei quinze anos no banco Y, e quando eu estava com quinze anos o banco praticamente foi vendido. Então você imagina, quinze anos no banco Y, e de repente me falam que vão vender o banco! Então [...] senti uma perda muito grande, porque a gente... Não sei... Parece que o banco Y era nosso. Depois de quinze anos, a gente se sentia parece que dono do pedaço, dono do banco. Tudo o que a gente fazia, a gente fazia pelo banco, entendeu?! E quando vendeu (*sic*), devido ao fato de

a gente saber que eles eram mais rígidos, que eles eram mais isso, mais aquilo, eu fiquei muito temerosa.”

F1: “Ah, a gente fica apreensivo... Foi uma surpresa né? Senti um pouco de ansiedade...”

F2: “Na verdade, a gente ficou numa ansiedade muito grande, foi um *stress* bastante grande, porque, na verdade, a gente perdeu a nossa estabilidade... Nós éramos concursados e, de repente, a gente perdeu um monte de coisas, muitos benefícios a gente perdeu com essa mudança. [...] Eu fiquei preocupada porque a gente não sabia quem ia ficar e quem não ia... A gente sabia que não eram todos que iam ficar... Então, de repente, você podia amanhã estar sem emprego... Então foi assim... Eu fiquei bastante preocupada...”

F3: “Foi uma preocupação enorme! Porque, em função de eu não ter uma faculdade, de eu não ter sido concursado, tudo isso passou pela minha cabeça...”

F4: “Olha, no início, o primeiro impacto foi tristeza, porque você... Como diz... Você cresce junto... Você é visto como ‘o Fulano do banco Y!’, você cria um sobrenome. Então no primeiro impacto foi ‘meu Deus!’ Nossa, aquilo te tira o chão! Porque é como se você já fizesse parte do mobiliário mesmo [...] Então o primeiro impacto foi assim. [...] É o medo do novo... É o medo do novo e da situação que foi criada.”

F5: “Eu estava de licença e quando eu retornei [...] Em princípio eu pensei que eles iriam me exonerar, porque eu fiquei muito tempo fora. [...] E todo mundo dizia ‘você vai ser mandada embora, você vai ser mandada embora’.”

De acordo com os relatos apresentados acima, foi possível observar que os sentimentos que emergiram nos entrevistados, ou seja, medo, angústia, ansiedade, dúvida eram suficientemente capazes de deixá-los predispostos a desordens e susceptíveis ao estresse, o que vem de encontro com a definição de vulnerabilidade de Yunes e Szymanski (2001), e com a definição de vulnerabilidade de Cecconello (2003), que relaciona a vulnerabilidade estritamente à pessoa e às suas predisposições a respostas ou consequências negativas.

Segundo Masten e Garmezy (1985), a vulnerabilidade faz com que o funcionamento do indivíduo se torne susceptível à deterioração diante de estresse, ou seja, a vulnerabilidade aumenta a probabilidade de um resultado negativo ocorrer diante de um fator de risco. Ademais, as predisposições das pessoas a obter resultados negativos diante de estresse podem estar relacionadas a características inatas ou adquiridas pelo indivíduo durante a gestação e primeira infância.

Sendo assim, chamada de vulnerabilidade primária. Ou então, estas predisposições podem estar relacionadas a características desenvolvidas a partir das interações posteriores do

indivíduo com o ambiente em que ele está inserido, sendo então chamada de vulnerabilidade secundária, que foi identificada nos depoimentos apresentados acima.

### 5.1.3. Habilidades de *Coping*: um tipo de fator de proteção interno

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos sentimentos que surgiram ao saber sobre a aquisição do banco Y, onde trabalhavam, e de que forma eles lidaram com estes sentimentos, observou-se que o *coping* emergiu nos seguintes depoimentos:

G1: “Tive medo sim por algumas coisas, mas não aquela preocupação de ficar... (fez cara de preocupação). Pensei: ‘vamos tocar...’ Acho que depende de cada um como é que se vai lidar com isso... Eu lidei naturalmente com isso, porque é normal... Uma empresa se incorporando a outra... [...] Eu lidei numa boa, sabe?! Você fica com um pé atrás; outro na frente, mas vai tocando...”

Neste depoimento do G1, o *coping* é identificado uma vez que o entrevistado avaliou que não deveria deixar se abater pelas dificuldades iminentes, mas sim continuar seguindo em frente, buscando lidar naturalmente com equilíbrio e ponderação, diante da situação.

G2: “Eu fiquei esperando... [...] É questão de conhecer... Porque depois que você conhece o outro lado, você sabe lidar melhor. [...] Cada cabeça é uma sentença... Eu precisava do trabalho, ‘a ocasião faz o ladrão’, não é?! Eu precisava do salário... Ou eu me adaptava, ou eu... [...] Se você quer, se tem um objetivo... No caso ali você tinha que sobreviver, não tinha meio termo.”

G3: “Não que eu não me preocupe com as coisas, mas eu procuro fazer a minha parte, então, eu tinha consciência, assim, do meu papel ali, de tudo que eu já tinha conquistado, e eu sabia que eu tinha capacidade de permanecer ali, ou se não permanecesse, de conseguir outro emprego. Então foi assim, foi sofrido, porque era muita pressão, de todos os lados, muito tenso, mas eu não procurei ajuda não. [...] E acho que a vontade de permanecer e a necessidade foram as duas coisas determinantes que me ajudaram a lidar com a situação. [...] Eu precisava do meu emprego, eu tenho uma família que depende de mim, então eu precisava desse emprego, e eu gostava daquilo que eu fazia, então, assim, pra mim... Eu queria ficar... Entendeu?”

F2: “Eu pensei ‘vamos esperar pra ver o que acontece. Não adianta eu me desesperar. O que tem que acontecer, tem que acontecer mesmo. Não adianta eu estressar, vamos esperar pra ver como que a coisa vai ser conduzida... Vamos continuar trabalhando da forma como sempre trabalhei, fazendo o melhor possível, e ver como que vai ser...’ Eu falava assim ‘bom, alguém vai ter que ficar pra trabalhar... Não podem mandar todo mundo embora... Então eu vou trabalhar certinho e se eu tiver chance de ficar eu vou aproveitar essa chance’, foi assim que eu pensei.[...] Em nenhum momento eu pensei em desistir... [...] Meu gerente chegou a perguntar ‘você quer sair?’ [...] Porque teve aquele plano de demissão (PDV). Daí eu falei ‘bom, eu tenho que trabalhar mesmo, ou num lugar ou no outro eu preciso trabalhar pra sobreviver, então eu vou ficar aqui porque pelo menos aqui eu já conheço, já estou acostumada, não vou precisar começar tudo de novo...’ [...] Eu já era casada, com filho, então eu tinha uma família pra cuidar... Quando você é sozinho você se aventura mais, porque se não der certo só tem você mesmo... Mas quando têm outras pessoas que dependem de você, aí você já pensa... ‘acho que é muito arriscado’. Foi assim que eu pensei...”

Nestes depoimentos do G2, G3 e F2, o  *coping*  é identificado uma vez que os entrevistados relataram que a estratégia utilizada por eles foi agir com parcimônia, equilíbrio e ponderação para conseguir conhecer a nova situação e assim, conseqüentemente, eles teriam mais chances de saber como se adaptar de forma adequada a essa nova conjuntura e permanecer no emprego.

Nos três relatos acima é possível observar também que os entrevistados mobilizaram recursos intelectuais e comportamentais para tentar permanecer na instituição, pois além da vontade de permanecer, eles sentiam que precisavam do emprego e do salário que recebiam.

G4: “Com a aquisição ia vir um desconhecido, mas eu senti isso como um desafio! Quando você muda de empresa, mesmo que seja o mesmo segmento... Lá tem pessoas diferentes, tem a cultura diferente...”

Nesse depoimento, o  *coping*  é identificado devido à habilidade do entrevistado de avaliar a conjuntura do processo de aquisição de forma otimista. Segundo seu relato, o G4 não enfrentou aquela situação como uma adversidade, mas sim como um desafio a superar, o que lhe fomentou a vontade de permanecer e crescer.

F1: “Eu me positionei de permanecer naquilo ali, fazer minha parte bem feita. Era um trabalho que eu sempre gostei de fazer...”

F4: “Ah! eu pensei, raciocinei, eu via a bagagem que eu já tinha, de quinze anos de banco, então eu pensei assim ‘ah! vamos seguir em frente, a gente já chegou até aqui então vamos tentar.’ E sempre eu falei assim pra mim mesma: ‘eu nunca vou sair do barco, enquanto eles não me mandarem embora, eu vou ficar’. A gente sempre teve esse medo, a insegurança se vai permanecer ou não [...] mas eu sempre falei assim: ‘eu nunca vou sair do barco. Enquanto eu não estiver afundando lá, e eles não me mandarem embora...’ Porque muitos pediram a demissão voluntária, no PDV, mas eu pensava, ‘não, eu vou continuar, eu tenho garra, eu gosto desse trabalho, e se eu cheguei até aqui, eu vou continuar...’ [...] E esse amor que eu tenho pelo que eu faço me ajudou, eu adoro ser bancária, ser caixa, eu disse: ‘não, eu vou em frente! Eu tenho que ter coragem, consciência, eu tenho a determinação e vamos em frente.’ E o resultado é que estamos aí até hoje!”

Observa-se nos depoimentos acima que o  *coping*  emergiu na vida dos entrevistados F1 e F4, uma vez que eles desejavam permanecer e, para tanto, decidiram agir de forma a continuarem fazendo parte do quadro funcional do banco X após a aquisição, ou seja, eles não iriam desistir, não iriam aderir ao plano de demissão voluntária (PDV).

F5: “Eu acho que sou meio ousada na vida. Eu entrei no banco Y em 77 e em 89 eu decidi ir pra França e fiquei lá durante doze anos [...] Daí voltei pro Brasil em 2001, e foi justamente quando o banco X comprou o banco Y. [...] Eu voltei em abril de 2001 e ainda era banco Y, a fusão realmente [...] foi dia 17 de setembro de 2001. [...] Então, quando eu voltei, eu não fiquei com medo de perder o emprego não, eu pensei assim: ‘ah! comecei do zero quando fui lá pra França. Fui a passeio e acabei ficando por lá. Foi muito difícil, porque eu fui sozinha, sem ninguém, mas sobrevivi, então aqui no Brasil pelo menos fome não vou passar, pelo menos minha mãe não vai me deixar passar fome’. [...] Então eu não tinha medo de ser mandada embora não. Eu sou uma pessoa destemida. Sei lá, eu enfrento as coisas, sem medo. Porque não tem mais nada pra [...] provar pra ninguém, a não ser pra mim mesma, só pra mim mesma que eu tenho que provar meu potencial... [...] Eu até digo pros meus alunos, porque eu sou formada em Letras e sou professora, que a gente precisa ousar na vida... [...] Tem um ditado na França que diz assim: ‘Você não pode margear a vida, você tem que estar dentro’, e se a gente tem que estar dentro, a gente tem que estar disposto (*sic*) a se molhar, a quebrar a cara e depois levantar, não pode esmorecer!”

No depoimento do F5, acima apresentado, ressalta-se que foi o estilo do entrevistado, ou seja, as estratégias desenvolvidas que o ajudaram a permanecer no banco X após a aquisição, e é com base nessas características relatadas pelo entrevistado, tranquilo, ousado e destemido, que se pode afirmar que emergiu o *coping*.

A partir dos relatos dos entrevistados, apresentados acima, foram identificadas várias manifestações de *coping*, ou seja, habilidades e estratégias desenvolvidas pelos participantes da pesquisa com o objetivo de auxiliá-los à adaptação diante das circunstâncias adversas pelas quais estavam passando, devido ao processo de aquisição ocorrido entre os bancos X e Y.

Nos trechos relacionados foi possível identificar as manifestações do *coping* no comportamento dos entrevistados, estilos, respostas, avaliações e recursos utilizados por eles no enfrentamento da situação adversa, pois, o *coping*, segundo Yunes e Szymanski (2001), é considerado como a contrapartida do estresse, pois, no que diz respeito à resiliência, se o estresse é um pólo negativo, o *coping* é o pólo positivo.

O *coping* é caracterizado pelas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as situações de estresse e geralmente vem acompanhado de palavras como: habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos.

Quando os participantes da pesquisa foram questionados se experiência adquirida ao longo dos anos em que trabalharam no banco Y foi um fator decisivo para a sua permanência no banco X após a aquisição, observou-se que todos os entrevistados avaliaram que não somente essa experiência, mas também outros fatores contribuíram para a manutenção de seus empregos, conforme seguem os relatos abaixo:

G1: “Ah! não sei, viu menina... A experiência contou um pouco sim... Uma parte. Então... Mas acho que o perfil também ajudou [...] pra abordar clientes, essas coisas, eu não tenho problema não, sabe?! Porque eu gosto desse contato com as pessoas e acho que é justamente por isso que eu estou nesse cargo!”

G2: “Acho que minha experiência ajudou sim porque, apesar de o banco Y ter seus produtos e o banco X ter os dele, no final das contas só mudava o nome, porque a forma de operacionalizar não era muito diferente. A forma de nós trabalharmos no banco Y, apesar de nós sermos do setor público, teria sido um mau costume, mas nós éramos cobrados tanto quanto a empresa privada cobra dos funcionários... Então eu não tive problemas. [...] Pra nós, não teve tanta mudança... [...] Eu sempre, no banco Y, me sentia apto e experiente o suficiente para assumir qualquer lugar que eu fosse indicado.”

G3: “A experiência foi importante, mas eu acho assim: que o meu perfil e o fato de eu ter... Assim, na agência onde eu estava... Já fazia bastante tempo que eu estava lá, dez anos lá, então, acho que o fato de eu conhecer muito a agência ali fez com que eu permanecesse. [...] E também, eu acho que sou uma pessoa que busca resultados, e acho que é isso que o banco X espera da gente...”

G4: “Na realidade a gente tinha vindo de uma escola de banco privado [...] Antes do banco Y eu trabalhava já num banco privado [...] Então eu não tinha assim uma mentalidade de funcionário de banco público. A gente usava muito já do que a gente conhecia da outra instituição, que é bem mais dinâmica, assim, procurava fazer além do que é preciso, um pouco mais, justamente pra que você tivesse um desempenho diferenciado que poderia estar criando ali uma oportunidade de crescimento na empresa. Então isso foi, assim, um fator determinante pra minha permanência. E na época muitas pessoas se aposentavam no próprio banco Y no mesmo cargo que entravam, mas quando eu entrei no banco o meu propósito era ter um crescimento profissional. E como eu poderia fazer isso? Se fosse igual a todo mundo você acaba sendo igual a todo mundo. Então tinha que ter uma coisa que era o diferencial. E a gente buscava através de conhecimento, leituras, estudos, principalmente. E aí os números aparecem, o resultado, a possível promoção e eles vão pegar as pessoas mais qualificadas e que mais desempenhavam a função dentro daquilo que o banco pedia. [...] No início você se sente assim como um estranho, é diferente, mas o serviço em si é praticamente o mesmo. O portfólio de produtos dos bancos são praticamente os mesmos. O que muda, às vezes, é um pouco a estrutura, os equipamentos, uma coisa ou outra. [...] Se estou aqui até hoje é por mérito que foi conseguido, a gente vai aprender a política do novo, do nosso novo gestor, e com certeza a gente vai fazer dentro daquilo que o banco nos pede, que tem metas, desafios [...]”

G5: “Com certeza, a minha experiência me ajudou a permanecer... Apesar de que eu não tinha tanta experiência nas outras áreas... Eu só tinha experiência na área operacional, porque na época da aquisição eu era caixa, e o que você faz com a experiência de caixa? [...] E hoje eu estou na área comercial [...] Hoje eu sou gerente assistente aqui na agência. [...] Na verdade, acho que o que me segurou foi o perfil e não a experiência, porque na época eu já tinha traços que não era (*sic*) pra operacional, e sim pra comercial [...] Porque eu gosto de gente! [...] Falou que é com gente, estou nessa! Por isso que eu também dava aula. [...] Eu sempre falei demais, e sempre tive muito contato, e tudo isso eles foram verificando. [...] E eu sempre gostei do que faço [...]”

F1: “Ah! creio que sim... Minha experiência ajudou sim...”

F2: “Ah! foi sim...”

F3: “Eu entrei no banco como guarda-mirim, em 84. [...] Eu sempre me interessei pelos procedimentos do banco... Qualquer papel que eu pegava na mão, qualquer

coisa que nos davam, eu estava sempre interessado [...] sempre ia fazendo tudo que me pediam; eu procurava não fazer só aquilo, mas também algo mais... E eu fui caminhando dessa forma. Aí a minha gerente via que eu me interessava, via que eu queria aquilo pra mim, porque eu via a folha de pagamento deles e eu queria aquilo pra mim, daí ela me perguntou se eu não queria ir pro caixa e eu aceitei. E desde então eu sempre fui caixa, apesar de que eu conhecia bem do trabalho dos outros setores também. [...] porque eu não me limito a só ficar no caixa, eu procuro fazer algo mais, entendeu? E ir para os outros setores, [...] cobrança, contabilidade, todas as áreas eu estive [...] sempre procurei fazer de tudo um pouco quando precisava. Eu até já cheguei a estar no cargo de gerente, disposto a servir em outros setores do banco. mas eu nunca fui nomeado, mas tive sim experiências além do caixa. Eu estou completando, agora, aí, daqui um mês, 25 anos de banco, e tenho 24 anos de caixa. [...] Então acho que a minha experiência foi decisiva pra minha permanência no banco X, sim. [...] Os gestores do banco X, hoje nossos gerentes operacionais e os nossos gerentes de agência, têm esse trabalho de analisar o operador, o funcionário. [...] Eles veem como os funcionários estão fazendo as coisas... [...] Então, provavelmente, eles viram que eu ia tentando, participando, aprendendo, lendo, me esforçando... [...] e eu sempre tive essa facilidade, graças a Deus... em aprender! [...] Então acho que isso foi suficiente pra que permanecesse.”

F4: “Ah, sim, porque no banco Y nós tínhamos muito contato com professores, com pessoas aposentadas, idosas, então eu aprendi a conviver com essas pessoas, a conversar [...] Eu acho que nós do banco Y éramos mais social (*sic*), até as pessoas gostavam de mim pra conversar, contar histórias, [...] Então eu acho que a gente pega uma carga assim de mais proximidade com os clientes! [...] Acho que isso contou muito... [...] Porque eu gosto mesmo do que eu faço. Gosto de ser caixa, eu quero o cliente, menina! Eu adoro o caixa! De estar ali com a pessoa! É o perfil, cada um tem seu jeito de ser. E acho que foi válido isso, por isso a gente ficou.”

F5: “Ah, sim, porque todo *background* é um *background*. Porque todo o aprendizado, [...] todo o conhecimento mesmo [...] eu acho que ele não morre, não esmorece. [...] E também, eu trabalhei em escritório de contabilidade, e isso aí me deu um *background* pro banco também, porque eu tenho noção de fundo de garantia, de PIS, IPI, ICM, todos esses tributos.

[...] E isso me dá um respaldo muito grande pro meu trabalho aqui. [...] E eu adoro pessoas, eu adoro gente! E pra você trabalhar no banco você tem que gostar de gente, você tem que ter esse perfil! [...] E eu pensei que eu deveria é confiar no meu potencial, porque aqui ou outro lugar eu sabia que emprego eu ia ter! [...] Então, acho que como eu tava (*sic*) muito tranquila, na minha, isso contou um ponto pra mim, porque pra mim tanto fazia sair ou permanecer no banco!

[...] Ahn, é lógico que todos desejavam ficar, e eu não era diferente... Porque, afinal de contas, eu tinha um vínculo empregatício de quantos anos? Era de [...] vinte e dois anos! E você não joga nada assim pro alto... [...] E também, eu me identifiquei muito com o banco X porque a filosofia dele é muito igual aos meus valores. No banco X é tudo certinho, [...] A gente não faz nada se não estiver dentro da lei, dentro das normas... E isso vai de encontro ao que eu aprendi. [...] Que a gente deve fazer tudo o que é dentro da lei, tudo o que é certinho, não enganar ninguém... [...] Sempre esclarecer tudo, deixar tudo transparente. [...] E isso eu acho que ajudou também que eu ficasse aqui, esse meu jeito de ser.

[...] eu acho que o ambiente de trabalho é você que faz! Eu adoro trabalhar e... Não sei se eu tenho poder de adaptação muito grande, mas em todo e qualquer local eu me dou bem! Eu posso estar lá na China que eu não me aperto não! Lá na França, por exemplo, eu era babá, faxineira, garçonne, e tava bem feliz da vida! Ganhava bem e gastava bem. [...]

[...] O pessoal do banco X que ficava com a gente pra nos auxiliar e nos ensinar sempre foram (*sic*) muito amáveis, nunca tive problema não. Não sei se também é porque eu tenho poder de assimilação muito rápido, ensinou uma vez é um abraço... Então não tem estresse comigo. E aí você vai aprendendo, e eu odeio depender das pessoas, certo?! Eu sou muito independente, então eu não vou lá perguntar pra

aquele ali, eu pego o meu apoio, o meu suporte aqui e vou procurar, ou então nas cartilhas, ou pelo telefone. [...]"

Conforme os trechos das entrevistas apresentados acima, os outros fatores enfatizados pelos entrevistados foram: estilos comportamentais (G1, G3, G4, G5, F4, F5), capacidade de adaptação (G4, F5), capacidade de aprendizado (F3, F5), vontade de permanecer (F5), experiências profissionais anteriores X (G5, F5) e autoconhecimento (G2, F5).

E o último trecho de entrevista em que se identificou o *coping* foi neste depoimento apresentado abaixo, do G4, no qual observa-se que emergiu o *coping*, uma vez que este apresentou capacidade de aceitação às mudanças, ou seja, ele relatou que não tinha medo de enfrentar novos desafios, pelo contrário, enxergava-os como uma oportunidade de crescimento profissional e afirmou que acabou sendo reconhecido por esta sua postura.

G4: “[...] eu gostava de trabalhar no banco Y [...] porque eu via que ele oferecia oportunidade de crescimento. [...] Ele abria as oportunidades de vagas, na praça, ou em outras praças também. [...] Todo mundo tinha conhecimento das vagas e candidatava quem queria crescer na empresa. [...] eu morava numa cidade pequena e fui nessa gerência mil e quinhentos quilômetros de onde eu tava.” [...] “O que foi importante foi que o tombamento da nossa agência foi um sucesso [...] O que a gente fez de diferencial pra poder transformar esse tombamento, essa virada de bandeira menos traumática possível, foi locar um ambiente externo, fora da agência do banco, botar uma água, café, suco e convidar os clientes pra fazer esse recadastramento, num local diferenciado. [...] E, por isso, [...] a gente ganhou três agências pra apadrinhar depois, pra ajudar na condução do tombamento e ter sucesso nessas outras também. [...] Acho que isso foi devido à minha postura. [...] Eu vesti a nova camisa. [...] E você saber que é de uma empresa que tem uma marca muito forte, isso traz mais responsabilidade ainda. Então marcou muito isso. Foram dez anos, de 89 até 99, como funcionário de uma instituição e, de repente, ela passa a ser de outro dono... Felizmente foi adquirida por uma empresa que tem muita sustentabilidade, tem um perfil agressivo de mercado, busca sempre estar rentabilizando os acionistas, que é o que eles mais procuram [...]. Então isso deu muito mais responsabilidade ainda. Eu entrei naquela nova empresa com uma idéia: eu ia defender aquela empresa e eu sabia que eu tinha que me superar. Então isso foi marcante também. Porque era uma empresa, era não, é uma empresa que, pra você pegar esse sobrenome, você tem que batalhar bastante e, queira ou não, você carrega nas costas... Fulano do banco tal... Ninguém põe o sobrenome, põe o nome... Então eu sabia que era um fato bem relevante. Bastante desafio, mesmo.”

Segundo Antoniazzi, Dell'Aglio e Bandeira (1998), o conceito de *coping* é o conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes e os comportamentos associados ao *coping* são classificados como flexíveis e propositais, adequados à realidade e orientados para o futuro, com derivações conscientes.

Estes comportamentos foram identificados em todos estes relatos apresentados neste item que tratou dos fatores de proteção internos/*coping*, uma vez que as avaliações e os

comportamentos dos entrevistados surgiram conscientemente com o propósito de se adequarem à nova realidade para permanecerem na instituição.

### 5.1.4 *Buffers*: um tipo de fator de proteção externo

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos sentimentos que eles tiveram quando ficaram sabendo que o banco Y, em que trabalhavam, seria adquirido, e quanto à forma que eles lidaram com estes sentimentos, as respostas obtidas foram:

G5: “[...] medo de perder o emprego, eu nunca tive. E, de repente, foi isso também que segurou, porque eu sempre agi normalmente, mesmo com a tendência de, de repente, ao ver os colegas indo, indo, indo... e estarmos na fila... Só que... Como eu sempre tive duas linhas de trabalho, o magistério e o banco, sempre pensei em duas coisas, sempre fiz duas pós, uma pra lá, outra pra cá, eu sempre abri caminhos pros dois lados. Então, se eu não tivesse sempre um plano B... Eu nunca tive medo de perder o emprego porque eu sabia que eu tinha outras opções. E no caso da segunda opção, que é o funcionalismo público, era mais segurança, eu era concursada também... Então, eu não tinha medo de perder e, de repente, também, outro perfil... [...] Nunca procurei ajuda... Sempre fui tranquila. Até hoje, se falar de perda de emprego ou alguma coisa do tipo, a gente sabe que a gente vai ter que adaptar a parte econômica... Mas hoje também tem o plano B! Aliás, tem até o plano C! Então, não me dá medo esse negócio de perder o emprego, não me dá medo não...”

F1: “Eu tinha um certo receio, mas eu estava crendo que Deus tinha o melhor pra mim ali naquele momento também... Não tinha o que fazer ou o que pensar...”

F3: “O que me impactou foi o dia que (*sic*) nós estávamos na frente da agência Londrina Centro, a maior agência de Londrina, e todos os funcionários estavam de mãos dadas em frente à agência, esperando sair o resultado do leilão, e quando fomos informados que o banco X havia adquirido, todos ficaram muito emocionados e rezaram uma oração, o Pai Nosso”

F5: “eu sou muito grata a uma pessoa que era do banco Y e que me acolheu de braços abertos quando eu voltei pro Brasil, em 2001... Era uma questão de escolha, e ela me deu oportunidade de eu mostrar o meu potencial, o que eu sabia fazer... E isso me ajudou a ir ficando!”

Nos quatro relatos acima, foram identificados fatores de proteção externos que influenciaram a vida dos entrevistados de forma que eles conseguiram responder positivamente ao risco de possíveis repercussões negativas, após a aquisição. Tais fatores foram identificados como: existência de um plano B (e até C), ou seja, a existência de outras atividades profissionais na vida do entrevistado (G5); fé em Deus (F1); fé em Deus e união com os colegas do banco (F3); e influência de terceiros (F5). Os fatores externos mencionados pelos entrevistados amenizaram as consequências negativas geradas a partir das situações adversas oriundas do processo de aquisição.

A seguir, são apresentados trechos de entrevistas que relatam outro tipo de fator de proteção externo/*buffer*, ou seja, uma forma de auxílio que os entrevistados receberam após a aquisição para ajudá-los a se adaptarem à nova situação:

G2: “[...] tinha (*sic*) pessoas do banco X, mas tinha as pessoas do próprio banco Y também, que estavam integradas no tombamento [...] Quando houve o tombamento mesmo, aí ficaram funcionários do banco X, mas ficaram lá uma semana, só nos acompanhando. [...] No meu caso, eu fiquei uma semana numa outra agência acompanhando e depois também operando, entrando e trabalhando um pouco [...] No tombamento, quando os funcionários ficaram, eles ficaram de sombra da gente... Acompanhando, vendo... [...] Eles estavam, assim, muito bem preparados, vieram de outras experiências de tombamento, já tinham vindo de outros bancos [...] Então já estavam espertos...”

G3: “Ficavam uns funcionários do banco X junto com a gente na agência, pra estar falando, ajudando...”

G4: “Os profissionais do banco X iam às agências que eram tombadas e ficavam lá por um período trabalhando com os funcionários pra que executasse (*sic*) o serviço, porque como eram equipamentos diferentes, funções diferentes, atendimento. [...] A gente tinha que aprender a trabalhar com os mecanismos, com as máquinas, com a cultura banco X. [...] Então os funcionários do banco X permaneciam desde o início do processo de reforma de agência e ficavam lá mais ou menos 15, 20 dias depois das agências tombadas, dando suporte numa dúvida, numa operação, coisa assim. [...] Tinha uma pessoa que acompanhava as funções básicas do atendimento normal. Agora quando tinha um outro atendimento que necessitava uma outra coisa fora do comum, do básico... Aí você tinha o apoio”

G5: “[...] tivemos ajuda dos colegas mais experientes. Na verdade, eles falavam pra gente ir a outra agência, ou a um novo centro, e eles estipulavam um padrinho pra gente. Eles pegavam aquele caixa mais antigo e colocavam do seu lado, como seu padrinho, pra ensinar. Tipo sombra...”

F3: “Nós tivemos... Eu mesmo, no caixa, eu tive dois dias aprendendo o sistema operacional de caixa, e depois nós tivemos uma semana de treinamento trabalhando no caixa com sombras atrás.”

F4: “Tivemos ótimos colegas do banco X que ensinaram tudo o que sabiam, e cresceram junto com a gente... Foram muito importantes pro nosso crescimento... [...] Tem que ter um humano pra ajudar, pra te orientar... Onde você busca aqui e ali... É muito importante.”

Em todos estes relatos, acima apresentados, observa-se que o fator de proteção externo/*buffer* recebido pelos entrevistados foi o auxílio de funcionários que já tinham experiência no banco X, ou seja, companheiros de trabalho que ajudaram os funcionários de origem do banco Y a se adaptarem ao banco X, os quais foram chamados de “padrinhos”, ou “sombras”.

Os entrevistados relataram também que, de certa forma, o banco Y preparou seus funcionários para enfrentarem a aquisição. Estes relatos sobre a preparação, que seguem abaixo, apresentam também um fator de proteção externo/*buffer*, o qual, segundo Rutter

(1985), é uma influência que modifica, melhora ou altera a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental que predispõe a uma má adaptação.

G2: “Mas, com certeza, o banco Y preparou... Preparava muito bem seus funcionários, não só pra permanecer no banco X após a aquisição, mas para o mercado [...] Nós fomos preparados para o mercado... Tanto é que os funcionários do banco Y que saíram estão no mercado, trabalhando. Alguns estão até no mesmo segmento. [...] O banco Y preparou o funcionário para a privatização [...] Com treinamentos, cursos, valorização do trabalho, mostrando a capacidade de cada um, que ele está preparado pro mercado... Houve toda uma preparação. [...] Quem disse que estava sendo pego de surpresa, não estava... Vários dias de... não vou falar treinamento... Consultores, palestras, incentivo, mostrando que ali não era a galinha dos ovos de ouro... Que o mundo não ia acabar por causa disso... Não colocavam a privatização, eles colocavam assim ‘você só tem uma opção na vida? Você tem que buscar outros caminhos.’ Então o banco sempre colocou... Sempre que eu digo é assim: desde o primeiro momento que falou de privatização, eles começaram a trabalhar em cima disso... E acho que tudo que veio, de alguma forma, a gente estava preparado pra isso.”

G3: “O banco Y fez um treinamento um pouco antes, levou a gente pra praia, lá na Associação, e teve um treinamento que eles fizeram, mais visando a parte pessoal e emocional do que a parte profissional. Então a gente teve palestras, até assim, coisas de músicas, teatro, relaxamento, terapias, não terapias, mas tinha (*sic*) seções de massagens, de atividades alternativas, que a gente podia participar... [...] Durante alguns anos a gente participou de muitas palestras, vieram esses renomados palestrantes, que falam sobre autoajuda... Mas eu acho que não ajudou muito não... Bem, na hora do ‘vamos ver’, o negócio foi feio mesmo...”

G5: “Ahn, tivemos cursos, cursos que o banco dava [...] Eles falavam ‘pessoal, não fiquem parados, estudem porque a compra está vindo aí...’ Isso eles começaram a falar um ano antes da compra do banco. [...] Eles já estavam preparando campo... Falavam assim: ‘façam o que vocês gostam, façam um curso, tem curso de computação, tem curso de inglês, faça alguma coisa...’. Eles sempre falavam isso.”

Em todos os relatos dos participantes da pesquisa, acima apresentados, nos quais os entrevistados descreveram motivos, razões e circunstâncias que os ajudaram a responder positivamente, amenizar ou evitar consequências negativas sobre o bem-estar físico e psicológico de suas vidas, foi possível identificar os *buffers*. Tais consequências negativas que incidiriam sobre a vida dos entrevistados, como relatado, foram geradas a partir da aquisição do banco, um evento estressante em suas vidas.

### 5.1.5 Sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram

Ao final de cada entrevista, os participantes da pesquisa foram questionados quanto ao significado de estar ainda hoje trabalhando no banco adquirente, ou seja, o que eles pensam e sentem em relação à sua adaptação e permanência na instituição até os dias de hoje, mesmo após um período de severas adversidades, pelo qual passaram.

A partir desse questionamento, observou-se que os entrevistados sentem que seus esforços foram reconhecidos, pois se mostravam orgulhosos, competentes, satisfeitos, vitoriosos, realizados, felizes, tranquilos e entendem que fizeram a escolha certa, de mobilizar esforços, habilidades e estratégias para se adaptarem à nova situação, a fim de permanecerem na instituição.

G1: “Ah, eu sinto orgulho! [...] Eu acho que eu fui reconhecida, sabe? Porque eu fui promovida duas vezes no banco X...”

G2: “Ah, eu estou no lucro! Considerando que as pessoas que achavam que era loucura permanecer e se demitiram, então eu estou no lucro! Eu estou bem. [...] O meu desejo era de continuar, o meu patrão é que ia decidir se eu ia ou não... [...] A gente, então, a gente aqui é meio vitorioso (*sic*).”

G3: “Hoje eu me sinto totalmente realizada. Eu acho assim... Foi importante o que a gente passou... A gente sofreu antes da mudança... Porque quando vieram os funcionários pra fazer aquela transição, nossa, foi horrível! [...] Mas eu me sinto vitoriosa... Eu vejo que superei tudo que passamos... Eu sou totalmente vitoriosa! [...] Tudo que eu tenho eu consegui através do meu trabalho.”

G4: “Ah, eu digo assim, que foi uma oportunidade de crescimento profissional. [...] acho que eu resumiria assim: o banco hoje, como um processo de grandes oportunidades para as pessoas [...]”

G5: “Olha, isso pra mim é uma satisfação muito grande. Mas ao mesmo tempo que é legal, eu sinto um pouco de incômodo porque o banco X [...] contrata muita gente jovem, então ao mesmo tempo que (*sic*) você se sente legal porque você é uma pessoa experiente, e que você venceu, e está aqui ainda, o outro lado te incomoda, porque você está vendo muita gente jovem, você está se sentindo muito velha... Você viu a minha gerente? Minha gerente é uma menininha... É legal, e ao mesmo tempo ruim porque você vê que o tempo passou e você fica querendo voltar atrás. Tudo é muito diferente no banco X, e não é porque eu estou aqui não, mas eu gosto muito do sistema dele. [...] Eu me sinto mais valorizada agora do que quando era banco Y. [...] Então, eu estou muito tranquila, adoro trabalhar no banco X. Adoro trabalhar nessa agência. É muito bom! [...] Eu estou feliz porque eu estou no lugar onde o meu perfil é adequado. E antes eu era feliz, entre aspas, porque, na verdade, eu não sabia realmente o que era ser feliz! Porque eu ficava num lugar onde eu não estava rendendo, mas estava acomodada, e estava assim, parada no tempo. [...] E agora eu vi que a gente aprende muito mais do lado de cá. A gente é muito mais reconhecida, e ganha muito mais também do lado de cá, do que lá. [...] Aqui não.

Aqui você ganha comissão de vendas, você ganha comissão de cargo, então você ganha... Então é muito melhor. [...] Então eu estou feliz, mas é assim, a gente vai trabalhando dia a dia pra se tornar melhor, pra estar mais feliz, mas no momento eu me encontro, como pessoa, feliz no trabalho, eu estou fazendo o que eu gosto, e com pessoas muito dez. O pessoal daqui é muito dez. É bom ter um gerente mulher com quem eu me dou bem, porque eu sempre tive restrição com mulher... [...] E aqui não. A minha gerente não... Ela é dez! A gente se trata de igual pra igual. Eu acho que até isso me deixa mais feliz. Assim, aqui a gente trabalha junto, entendeu? É uma equipe realmente. Somos em duas, né? A equipe é pequena, mas é uma equipe... Aí eu sou hiper feliz!”

F1: “Ah! é uma satisfação... Porque é meio inesperado... A gente não sabia o que ia acontecer...”

F2: “Hoje eu estou tranquila. A gente vê isso como uma coisa que já passou, que já está longe... [...] Eu acho que eu fiz a escolha certa, porque eu continuei trabalhando e estou aqui, estou feliz, tranquila... Acho que eu escolhi o certo. Não me arrependo.”

F3: “Ah! Hoje eu estou feliz... Até porque a gente percebe que o banco X agora quer continuar com a gente [...] Me adaptei, estou indo bem, me sinto feliz de trabalhar.”

F4: “Sinto um ‘Nossa, ufa! Chegamos até aqui!’ [...] São vitórias mesmo. A gente pode falar que os que ficaram são os que realmente gostavam do que faziam, os que realmente queriam ficar. Porque aqueles que tinham um pouco de dúvida, aqueles que pensavam: ‘será que isso aqui serve?’, estes já estão fora. Eles mesmos que escolheram sair. [...] Nossa, estar no banco X hoje, pra nós, que somos ex-banco Y, é mais conquista do que pra quem entrou como banco X. Porque eles já foram escolhidos para ser do banco X. Nós não; nós somos agregados! E fomos adaptados. E outra, nós tínhamos vícios... E o novo não, você já ensina ele no jeito correto. Então acho que nós somos vitoriosos mesmo. Hoje, às vezes, me perguntam ‘Você ainda está no banco X?’ E eu respondo: ‘estou, e vou ficar lá e vou trabalhar até quando eu me aposentar’. E a minha ideia não é nem me aposentar, é continuar lá, mesmo aposentada.”

F5: “Eu amo esse banco X. Porque eu acho que a filosofia do banco X é igual aos meus valores. [...] É um atavismo, entendeu? É uma coisa que vem... É inerente... [...] Sem protecionismo. Se você é competente, você fica, se você não é...”

Assim, com a apresentação e interpretação dos depoimentos coletados junto aos participantes da pesquisa, expostos neste item que se encerra aqui, foi possível descrever o processo de resiliência por meio da identificação dos pontos de inflexão ocorridos na trajetória de vida dos entrevistados durante e após o período da aquisição do banco Y pelo banco X.

Em tal trajetória foram, então, apresentados os fatores de risco, apresentados devido às situações adversas, que os levaram a se tornarem vulneráveis e susceptíveis ao estresse, e os fatores de proteção internos e externos, que amenizaram ou evitaram consequências negativas

em suas vidas, levando os entrevistados a apresentarem sentimentos positivos após o enfrentamento da situação, conforme relatado.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo desta dissertação foi compreender o processo de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

Especificamente, buscou-se (1) conhecer a trajetória dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição; (2) descrever os principais fatos relatados por estes funcionários; e (3) revelar, por meio de seus relatos, se há indícios de comportamento resiliente.

Os depoimentos foram agrupados em quatro pontos de inflexão, que compõem o processo de resiliência, quais sejam: fatores de risco, vulnerabilidade, fatores de proteção internos – como as habilidades de *coping* – e fatores de proteção externos – como os *buffers* – e, em seguida, foram interpretados de acordo com os sentimentos que emergiram nas pessoas que participaram desta pesquisa, após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram. Aí, então, procedeu-se à conclusão neste trabalho.

Pode-se concluir que as pessoas que participaram desta pesquisa conviveram com fatores de risco durante e depois do processo de aquisição ocorrido, o que aumentou a probabilidade de eles apresentarem problemas físicos, sociais ou emocionais.

Os fatores de risco mencionados foram a pressão e a responsabilidade do trabalho diante de condições inadequadas no ambiente de trabalho; dúvidas quanto à manutenção de seus empregos, ou seja, falta de controle sobre os seus futuros; e falta de apoio e proteção por parte dos superiores. Estes fatores ocasionaram alterações no nível de estresse nos participantes, emergindo, então, sentimentos negativos, tais como tristeza, medo, discriminação, rejeição, desvalorização e incapacidade de adaptação.

Concluiu-se que, devido aos fatores de risco, ocorreu a vulnerabilidade secundária na trajetória dos participantes da pesquisa, uma vez que os sentimentos e os pensamentos narrados por eles denotaram predisposição a desordens e deixaram-nos susceptíveis ao estresse, a partir de suas interações com o ambiente de trabalho, que naquele momento passava pelo processo de aquisição, o que vem de encontro com a literatura pesquisada. Essa vulnerabilidade é caracterizada, principalmente, pelos sentimentos negativos que emergiram nas pessoas entrevistadas, tais como medo, angústia, ansiedade e dúvida.

Pode-se concluir que o *coping* também emergiu na trajetória dos participantes da pesquisa, pois estes desenvolveram habilidades e estratégias que os ajudaram a se adaptar às circunstâncias adversas e estressantes que surgiram no caminho e se autoavaliaram de forma consciente, dirigindo seus comportamentos com o propósito de se adequarem à nova realidade para permanecerem na instituição. Sendo assim, o autoconhecimento e a arte caracterizaram os fatores de proteção interna relatados pelos participantes desta pesquisa.

Ainda, sobre os fatores de proteção, especificamente o autoconhecimento, pode-se concluir que os participantes da pesquisa julgaram que deveriam enfrentar as dificuldades sem deixar se abater pelas dificuldades iminentes e continuar seguindo em frente, pois perceberam suas capacidades de mobilizar recursos intelectuais e comportamentais para permanecerem na instituição.

Sobre a arte, esta foi identificada nos relatos dos participantes quando disseram que a experiência adquirida ao longo dos anos em que trabalharam no banco Y, as suas capacidades de adaptação e aprendizado, a vontade de permanecer, a capacidade de aceitação às mudanças foram fatores decisivos para as suas permanências no banco X, após a aquisição. O estilo comportamental de cada um dos entrevistados é caracterizado como próprio das pessoas resilientes.

Concluiu-se que os participantes da pesquisa sofreram a influência de fatores de proteção externos, *buffers*, ao longo do enfrentamento das condições vigentes, o que coroou a superação das situações ambientais adversas enfrentadas por eles, levando-os ao equilíbrio. Os *buffers* identificados, ou seja, as influências que modificaram, melhoraram ou alteraram a resposta dos participantes da pesquisa diante dos riscos ambientais que se lhes foram apresentados foram: existência de um plano B (e até C), ou seja, a existência de outras atividades profissionais; a fé em Deus (religiosidade); a união com os colegas do banco; a influência de terceiros; os “padrinhos/sombras”, isto é, companheiros de trabalho que ajudaram os funcionários de origem do banco Y a se adaptarem ao banco X; e o treinamento oferecido pelo banco Y, a saber, a preparação dos funcionários do banco Y para enfrentarem a aquisição que aconteceria.

Sobre os sentimentos que emergiram nos entrevistados após o período que compreendeu a operação de aquisição pela qual passaram, concluiu-se que os participantes da pesquisa compreendem que seus esforços foram reconhecidos, pois se sentem orgulhosos, competentes, satisfeitos, vitoriosos, realizados, felizes, tranquilos, e entendem que fizeram a

escolha certa, de mobilizar esforços, habilidades e estratégias para se adaptarem à nova situação, a fim de permanecerem na instituição.

Assim, consoante com a literatura pesquisada, concluiu-se que todos os participantes da pesquisa, de algum modo, apresentaram comportamentos resilientes, pois, diante das situações adversas, não permaneceram em uma postura de vítima, tampouco sucumbiram em patologias, contudo encararam as adversidades e conseguiram um equilíbrio emocional a partir de seu enfrentamento.

Concluiu-se também que os participantes da pesquisa que ocupam cargo de gerência apresentaram mais facilidade de adaptação, sentiram medo e ficaram abalados por menos tempo, enquanto que aqueles que ocupam cargos administrativos e operacionais apresentaram mais dificuldade de adaptação na nova situação e permaneceram abalados e sentindo medo por um período de tempo maior. No entanto, todas aquelas pessoas que participaram da presente pesquisa saíram mais fortalecidas ao enfrentarem a situação adversa imposta pelo ambiente de trabalho, ou seja, do processo de aquisição do banco X pelo banco Y.

Finalmente, conclui-se que a resposta para o problema de pesquisa levantado, *a priori*, é positiva, pois houve indícios de resiliência no comportamento dos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição no ano de 2000 da instituição pública onde trabalhavam por uma instituição privada, na qual permanecem até hoje, ou seja, 2009, desenvolvendo suas atividades de trabalho. No entanto, ressalta-se que, os resultados desta investigação não permitem generalizações estatísticas.

Ao findar este trabalho, constatou-se que o estudo sobre resiliência nas ciências administrativas é ainda pouco explorado. Sendo assim, faz-se necessário a realização de estudos que relacionem a resiliência com outras temáticas, tais como assédio moral, estresse, subjetividade, identidade, bem como sobre tempo e espaço nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, E.J. & COHLER, B. **The invulnerable child**. New York: The Guilford Press, 1987.
- ANTONIAZZI, Adriane Scomazzon; DELL'AGLIO, Débora Dalbosco; BANDEIRA, Denise Ruschel. O conceito de *coping*: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 3, n. 2 jul./dez. 1998.
- APPOLINÁRIO, Sávio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- AQUISIÇÃO do Banestado: Expansão Estratégica no Paraná. Outubro de 2000. Disponível em: <[www.itau.com.br](http://www.itau.com.br)>. Acesso em: 09 dez. 2008.
- ASSIMAKOPOULOS, Patrícia-Anne. The pivotal mMoment: a qualitative investigation into resilience. Dissertation Abstracts International: Section B: **The Sciences and Engineering**. 2001 – Oct; Vol. 62 (4-B): 2043.
- ATKINSON, Rowland; FLINT, John. **Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies**. Social Research Update, 2003, Issue 33. Disponível em: <[www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU33.html](http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU33.html)>. Acesso em: 08 set. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado)–Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2005.
- BARROS, Betania Tanure. (org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.
- BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F. D.; STEUER, R. Gestão dos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. (Ed.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 17-49.
- CANGUSSU, Ewerton Taveira. **A resiliência nos empreendedores egressos do Banco do Brasil**. 2008. 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, 2008.
- CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2007.
- CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary L. **Managing mergers, acquisitions & strategic alliances – integrating people and cultures**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

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

CHAUDHURI, Saikat; TABRIZI, Behnam. Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions. Boston: Harvard Business Review Article, 1999.

CHAUÍ, Marilena. **Introdução à história da filosofia**: dos pré-socráticos a Aristóteles. São Paulo: Brasiliense, 1994.

COUTU, Diane L. **How Resilience Works**. Harvard Business Review. May, 2002.

COWAN, Philip A.; COWAN, Carolyn P.; SCHULZ, Mark S. **Thinking about risk and resilience in families**. In: HETHERINGTON E. Mavis; BLECHMAN, Elaine A. (Ed.). Stress, coping and resiliency in children and families. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996. p. 1-38.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE PAULA, Luiz F. R.; MARQUES, Maria B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no mundo e no Brasil. **Análise Econômica**, v. 24, n. 45, p. 235-263, mar./2006.

DEJOURS, Christophe. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 14, n. 54, p. 7-11, abr./maio/jun. 1986.

\_\_\_\_\_. **A violência invisível**. Caros Amigos, São Paulo: Casa Amarela, n. 26. 1999, p.16-17.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho** – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge**: frameworks for international human resource management. Boston: McGraw-Hill, 2002.

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

GALLENDE, Emiliano. Subjetividad y resiliencia: del azar y la complejidad. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, E. N. S.; RODRIGUEZ, D. (org.). **Resiliencia y subjetividad**: los ciclos de la vida. Buenos Aires: Paidós, 2004.

GROTBORG, Edith H. (2006). **The international resilience project**: findings from the research and the effectiveness of interventions. Disponível em: <http://resilnet.uiuc.edu/librarv/grotb97a.html>. Acesso em: 12 jun. 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

INFANTE, Francisca. La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas**. Buenos Aires: Paidós, 2005.

JACOMETTI, Márcio; BARANIUK, James Alexandre; NEWTON, Silvana Soares; COCHIA, Camilla Barreto Rodrigues; OLIVEIRA, Marilisa do Rocio; HAYASHI JÚNIOR, Paulo; SHIMONISHI, Juliana S. **Influências sobre a construção da identidade do indivíduo: o caso do Banestado**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO. 25., Campinas, 2001. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

JOB, José Roberto Pretel Pereira. **A escritura da resiliência: testemunhas do holocausto e a memória da vida**. 2000. X f. Tese (Doutorado)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. X f. Tese (Doutorado)-Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. 2003.

KAPLAN, B.; MAXWELL, J.A. "Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems". In: ANDERSON, J.G.; AYDIN, C.E.; JAY, S.J. (Eds.). **Evaluating health care information systems: Methods and Applications**. Sage: Thousand Oaks, CA, 1994.

KPMG CORPORATE FINANCE, **Laudo de avaliação do Banestado S.A.** – Maio/2003. Disponível em: <[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>. Acesso em: 09 dez. 2008.

LOPES, H. E. G. **Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 20., Angra dos Reis, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 373-392.

LUTHAR, L. L.; CICHETTI, D.; BECKER, B. The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, v. 71(3): 543-562. 2000, May-June.

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

MASTEN, A. S.; GARMEZY, N. Risk, vulnerability and protective factors in developmental psychopathology. In LAHEY, B. B.; KAZDIN, A. E. (Eds.). **Advances in clinical child psychology**, v. 8, p. 1-52, New York: Plenum Press, 1985.

MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S.; RODRIGUEZ, D. (Org.). **Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida**. Buenos Aires: Paidós, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2 ed. 1994.

MOITA NETO, José Machado. **O conceito multidisciplinar de resiliência**. Terezina: Fapepi, mar. 2006.

MORAES, Maria Cecília Leite; RABINOVICH, Elaine Pedreira. Resiliência: uma discussão introdutória. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 6, n. 1/2, p. 10-13, jan./dez. 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NADLER, David; LIMPET, Terry M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com Sucesso da Decisão à Integração? In: NADLER, David. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; ARAGÃO, Lindenberg Araújo. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2007.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 2006.

PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 1, p. 67-75, 2004.

ROSSINI, Agnaldo de Jesus; CRUBELLATE, João Marcelo; MENDES, Ariston Azevedo. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander / Noroeste. **RAC**, v. 5, n. 1, p. 145-164, jan./abr. 2001.

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

RUTTER. **Some conceptual considerations**. Fostering Resilience Conference. Washington DC: Institute for Mental Health Initiatives, 1991.

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

SACHUK, M. I.; CANGUSSU, E. T. **Apontamentos iniciais sobre o conceito de resiliência**. Serviço Social em Revista (Online), v. 11, p. 1-14, 2008.

SALIGMAN-SILVA, E. Saúde mental e trabalho. In: TUNDIS, S. A.; COSTA, N. R. (Org.) **Cidadania e loucura** – políticas de saúde mental no Brasil. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990, p. 217-288.

SANTOS, L. W.; ICHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D.F. **A fusão e seus traumas: entre medos e dores**. In: XXXVIII Asamblea Anual de CLADEA, 2003, Lima. Anais da XXXVIII Asamblea Anual de CLADEA. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, 2003.

SAYÃO, Anna Carolina Maya; TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa Alfa. **RPA**, v. 3, n. 5, mar./abr. 2007.

SILVA, Nilce; MOTTA, Dalva Van Berghem. **A criatividade como fator de resiliência na ação docente do professor de ensino superior**. Revista da UFG, Goiânia, v. 7, n. 2, dez. 2005.

SMITH, Jonathan C. The transactional matrix. In: SMITH, Jonathan C. **Understanding stress and coping**. NY: Macmillan Publishing Company, 1993. Cap. V, p. 67 - 91.

STERGER, U. The transformational merger. **Financial Times Mastering Management Review**, Issue 30:46-50, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. A resiliência de profissionais angolanos. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 701-718, jul./ago. 2008.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WALLER, M. A. Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. **American Journal of Orthopsychiatry**, n. 71, p. 290-297, 2001.

YUNES, Maria Ângela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, p. 75-84, 2003. [edição especial].

YUNES, Maria Ângela Mattar; SZYMANSKI, Heloísa. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-43.

ZUKERFELD, Rubén. **Psicoanálisis actual: tercera tópica e interdisciplina**. In: CONGRESO ARGENTINO DE PSICOANÁLISIS (MENCIÓN ESPECIAL III CONGRESO ARGENTINO DE PSICOANÁLISIS. 3., Córdoba, 1998.

## **APÊNDICE**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Fale um pouco sobre você, sua trajetória de vida.
2. Quanto tempo você trabalhou no banco Y?
  - 2.a) A experiência adquirida no banco Y foi decisiva para a sua permanência no banco X? Por quê?
3. Como era o ambiente de trabalho no banco Y? Como você se sentia trabalhando no banco Y? Você gostava de trabalhar lá? Por quê?
4. O que você sentiu quando ficou sabendo que o banco Y estava sendo adquirido pelo banco X?
  - 4.a) Como você lidou com esses sentimentos? Como você reagiu a essa notícia? Quais foram as saídas que você encontrou pra lidar com essa angústia/insegurança/medo (se livrar ou minimizar esses sentimentos)?
  - 4.b) Em relação aos novos colegas, ou seja, os funcionários do banco X, quais foram as reações deles para contigo?
5. Você enfrentou muitas dificuldades para se adaptar ao novo ambiente de trabalho, ou seja, após a aquisição do banco Y pelo banco X? Quais os tipos de dificuldades que você enfrentou? Contou com a ajuda de alguém para enfrentar esta situação?
6. Quais foram os fatos mais marcantes em sua vida na época da aquisição do banco Y pelo banco X?
7. Hoje, o que significa para você trabalhar no banco X?

