

EWERTON TAVEIRA CANGUSSU

**A RESILIÊNCIA NOS EMPREENDEDORES EGRESSOS DO
BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO**

Londrina

2008

EWERTON TAVEIRA CANGUSSU

**A RESILIÊNCIA NOS EMPREENDEDORES EGRESSOS DO
BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Professora Orientadora da pesquisa a Profa. Dra. Maria Iolanda Sachuk.

Londrina

2008

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu todas as vitórias.

Ao Caio, meu filho, minha vida, criança única, generosa, que, com singelos oito anos de idade, é a pessoa mais inteligente que já conheci.

A Renata, menina-mulher, cheia de encantos e alegrias, minha motivação para seguir adiante.

A minha família, refúgio de força e incentivo.

A Maria Iolanda, um exemplo, mestra que sabe aliar, como ninguém, sua força e sabedoria à gentileza e à solicitude.

Ao Francisco Navarro, muito mais do que um amigo, um irmão nesta jornada.

A Laudicena Ribeiro, grande parceira e incentivadora.

A Andrea Barrios, pelo incentivo e pelas oportunidades profissionais.

A Eleonora Smits, pela disposição e generosidade.

CANGUSSU Ewerton Taveira. **A resiliência nos empreendedores egressos do Banco do Brasil**. 2008. 113 fls. (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2008.

RESUMO

O presente estudo busca compreender o processo de resiliência por meio dos relatos das experiências vividas dos empreendedores que trabalharam no Banco do Brasil e que dele se desligaram pela adesão a um programa de demissão voluntária. Resiliência diz respeito a uma capacidade do ser humano que é muito relevante no seu embate contra as adversidades da vida. No campo do empreendedorismo, as dificuldades e enfrentamentos com eventos impactantes se apresentam com frequência. A estratégia desenhada para a realização deste trabalho consistiu em uma pesquisa descritiva, qualitativa e fenomenológica, para desvelar as experiências vividas pelos sujeitos de pesquisa. A análise dos dados utilizou o Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa fenomenológica. Ao término da pesquisa, verificou-se que os relatos das experiências vividas dos participantes revelaram indícios claros de comportamento resiliente e a presença de processos indicativos de resiliência.

Palavras-chaves: Resiliência; Empreendedorismo; Plano de demissão voluntária; Fenomenologia.

CANGUSSU Ewerton Taveira. **A resiliência nos empreendedores egressos do Banco do Brasil**. 2008. 113 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2008.

ABSTRACT

This study seeks to understand the process of resilience by means of experience accounts of entrepreneurs who used to work at the Brazilian Bank and took part in a voluntary dismissal program. Resilience refers to a human ability that is very relevant in the struggle against life adversities. In the field of entrepreneurship, difficulties and confrontations with striking events often occur. The strategy designed for the accomplishment of this study comprises a descriptive qualitative and phenomenological research as to unveil such experiences. Data analysis was done with the Cycle of the comprehensive explanatory analysis of phenomenological research. Results show that the experience reports of the subjects clearly indicate resilient behavior and the presence of processes indicative of resilience.

Keywords: Resilience; Entrepreneurship; Voluntary dismissal policy; Phenomenology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB	Banco do Brasil S.A.
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PREVI	Fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio ao Empreendedor
UEL	Universidade Estadual de Londrina

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 RESILIÊNCIA	18
2.2 EMPREENDEDORISMO	30
3 PROCESSO DE CONDUÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	38
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	39
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DE PESQUISA.....	50
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4 RESULTADOS DA PESQUISA	57
4.1 Protocolos de Entrevistas	57
4.1.1 Protocolo da entrevista com o participante de pesquisa número um	57
4.1.2 Protocolo do discurso do participante de pesquisa número dois.....	61
4.1.3 Protocolo da entrevista com o participante de pesquisa número três	67
4.1.4 Protocolo da entrevista do participante de pesquisa número quatro	72
4.1.5 Protocolo da entrevista do participante de pesquisa número cinco.....	76
4.2 Protocolos Codificados dos Participantes de Pesquisa.....	83
4.3 Categorias Temáticas	84
4.4 Agrupamentos dos Relatos das Pessoas Entrevistadas em Temas por Quadros Temáticos	86
4.5 Preenchimento de Quadros Temáticos com Análise Estrutural das Descrições das Experiências Vividas pelos Participantes da Pesquisa	97

5 CONCLUSÃO.....	102
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXO	112

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na atualidade, o ser humano se defronta com diferentes padrões de relações sociais e políticas. Aconteceram mudanças drásticas nos modos de relações sociais, na cultura da sociedade, na cadeia produtiva e nas formas de gestão, motivadas, principalmente, pelo desenvolvimento tecnológico. Estas mudanças, explica Ferreira (2003), decorrem da contextualização e interdisciplinaridade do conhecimento e de grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas que alteram profundamente a vida das pessoas e das organizações.

Com isso, novas vivências sociais e emocionais são experimentadas pelos indivíduos de modo geral, bem como pelos trabalhadores, pois no campo do trabalho, atualmente, predominam mercados instáveis, demandas por personalização e encurtamento da vida útil dos produtos, exigência de flexibilidade técnica, humana e organizacional, avanço da automação e competitividade. Confirmando esta nova situação, Barlach (2005, p.49) revela que dados empíricos e da literatura apontam para o fato de que o “trabalho na pós-modernidade tem sido marcado pelo significativo incremento das pressões pelo cumprimento de metas e prazos, pelas rupturas e incertezas”.

Portanto, o trabalho é um campo da vida humana que tem se transformado de maneira radical, apresentando um dinamismo acentuado e rupturas severas em consequência das situações adversas nas economias e finanças globalizadas, de intensas concorrências e da alta competitividade. Também as organizações, devido às necessidades impostas pelo mercado, por vezes mudam suas estruturas e adotam novas práticas administrativas e tecnológicas. Segundo Dejours (1992), as mudanças alteram a organização do trabalho, a qual contém forças que levam os indivíduos inclusive à doença, quando esta organização entra em conflito com o seu funcionamento psíquico. Na perspectiva de Dejours (1992) existem dois tipos distintos de sofrimento gerados pelo trabalho humano: o sofrimento patogênico e o sofrimento criativo. O sofrimento patogênico ocorre quando já se exauriram todos os recursos defensivos e todas as margens de liberdade na transformação, gestão e

aperfeiçoamento da organização do trabalho. Então, o sofrimento residual solapa e destrói o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do trabalhador, levando-o à doença.

Segundo Dejours (1992), no sofrimento criativo, a adversidade e o conflito persistem, mas, apesar disso, são ativados recursos que possibilitam o enfrentamento e o crescimento do trabalhador, inclusive com promoção de benefícios à sua saúde mental.

Rodrigues (1995) afirma que o trabalho, que é frequentemente percebido como algo que dá sentido à vida, eleva *status*, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano, também pode ser considerado um fardo pesado quando se configura de forma fragmentada, burocratizada, em conflito com a vida social ou familiar do trabalhador. Isto acontece porque o trabalho é um dos fatores mais importantes da condição da existência humana, pois, por meio dele o homem constrói e transforma a sociedade. Bastos, Pinho e Costa (1995) reforçam essa importância afirmando que o trabalho é utilizado como definidor da estrutura de tempo; divisor de atividades pessoais; legitimador social de diferentes fases da vida; necessidade existencial para satisfazer necessidades humanas de alimentação, moradia, educação, lazer, bem-estar social, prestígio; contribuidor para o autoconceito e para a identidade pessoal. Desse modo, o trabalho tem um sentido amplo na vida das pessoas e qualquer limitação que as impeça de exercer uma atividade produtiva, provoca alterações na forma como o indivíduo atribui significado e sentido à própria existência. Araújo (2005) confirma que a compreensão dos sentidos do trabalho para os indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas e suas implicações na constituição do sujeito é um desafio importante.

Portanto, a ausência do trabalho, o desemprego, tem implicações sérias para o trabalhador. Segundo Ayres (2005), o Relatório Anual Panorama Laboral, da Organização Internacional do Trabalho, sobre desemprego, revela que existem milhões de desempregados no mundo. O Panorama Laboral é um relatório para a América Latina e o Caribe que tem a particularidade de analisar dados relacionados com o comportamento do mercado de trabalho nas áreas urbanas dos países. Segundo o Panorama Laboral, se em 2008 forem cumpridas as projeções de crescimento econômico de 4,7%, a taxa de desemprego urbano chegaria a 7,9%, o que conduziria a região a níveis

que não se registravam desde os primeiros dez anos da década de 1990. A tendência à queda da taxa de desemprego tem sido constante desde 2002, quando chegou a 11,4%.

A maioria dos desempregados encontra-se no Oriente Médio e na região norte da África. Quanto à América Latina, o relatório, que investiga Argentina, Brasil, México, Chile, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Colômbia e Peru.

Ayres (2005) ressalva ainda que, nos países onde houve melhora nos índices de desemprego, esta mudança não significou ganhos qualitativos nos empregos. Trabalho precário e informal; queda da renda e do valor real dos salários; aumento da carga horária e redução da produtividade permanecem como entraves importantes.

No mercado de trabalho brasileiro, as características estruturais, heterogêneas e informais, com muitos trabalhadores atuando em condições precárias, descontínuas e irregulares, são responsáveis por divergências elevadas entre as métricas de diferentes institutos de pesquisa, como é o caso das porcentagens reveladas pelas pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos e Sócio-Econômicos (DIEESE). Para o IBGE (1981), desempregada é toda pessoa com 16 anos, ou mais, que durante a semana em que se fez a pesquisa tomou medidas para procurar trabalho ou que procurou estabelecer-se durante a semana precedente. O DIEESE (2001), diferentemente, utiliza um prazo de trinta dias. Além dessas diferenças, Ayres (2005, p.115), revela que os números expressados nas métricas das pesquisas não conseguem ser reais porque “as constantes alterações na estrutura do mercado de trabalho fazem com que os conceitos de desemprego e emprego não sejam homogêneos e de fácil percepção...”

Existem, segundo Zylberstajn e Netto (1999), várias tentativas de explicação para o desemprego. A *job search* tem como objetivo explicar o desemprego em locais onde trabalhadores e firmas têm informações incompletas e dispendiosas dentro de um mercado de trabalho competitivo. Já a substituição intertemporal tem como idéia básica a de que tanto o lazer corrente quanto o futuro são substitutos, e em períodos em que a taxa de salários e juros forem baixos os trabalhadores trocariam trabalho

por lazer voluntariamente. A sinalização é a tentativa de explicar o desemprego quando um trabalhador qualificado se recusa a aceitar empregos desqualificados com o receio de associar sua imagem profissional a ela. Para se evitar que os trabalhadores dediquem-se pouco, as firmas adotam o pagamento de salários-eficiência. Assim, gera-se desemprego involuntário, pois é desestimulada desta maneira a contratação de mais trabalhadores. O modelo dos deslocamentos setoriais afirma que o desemprego é devido à realocação da mão-de-obra entre os setores econômicos, extinguindo muitos vínculos empregatícios. Zylberstajn e Netto (1999) afirmam também que existe uma tentativa de explicação chamada de histerese, a qual afirma que quanto mais a taxa de desemprego subir, mais elevada ela tende a se tornar, devido ao alto grau de correlação entre o desemprego passado e o corrente.

Kato e Ponchirolli (2002, p. 89) revelam que:

[...] o Brasil amarga efeitos de três fatores perversos: baixo crescimento, educação insuficiente e legislação inflexível. Destes fatores, a educação insuficiente desde a infância é responsável direta ou indiretamente pela baixa qualificação da mão-de-obra no Brasil e apresenta-se como um dos pontos mais críticos para o país. Assim, é possível evidenciar que boa parte dos problemas como desemprego no país é gerada pela baixa qualificação da mão-de-obra existente, oriunda de uma educação precária e insuficiente.

Caldas (2000), afirma que os efeitos do desemprego são sentidos, de forma mais severa, pelos desempregados. Surgem-lhes conseqüências emocionais, psicológicas, físicas, familiares, econômicas e sociais que afetam profundamente as pessoas na condição de desempregado. Entretanto, as organizações sentem reflexos também, pois o desemprego piora o clima interno, diminui a motivação, os objetivos são atingidos com maior dificuldade, há confrontos com sindicatos, e a própria imagem da empresa é afetada negativamente. O desemprego é, portanto, uma situação em que acontecem fortes enfrentamentos sociais.

Para dar conta das limitações, enfrentamentos e dificuldades causadas pelas transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que predominam na sociedade atual, os indivíduos lançam mão de sua capacidade de reação positiva e

adaptação. Deste modo, Barlach (2005) aponta indicações de que não é, de fato, na ausência da adversidade, mas na sua presença, que ocorre o processo da resiliência, e é o enfrentamento da situação adversa que possibilita o crescimento do indivíduo, promovendo benefícios a saúde mental.

Barlach (2005), por meio do estudo da resiliência, procurou descobrir:

[...] porque diante das mesmas condições entendidas como adversas, alguns indivíduos se desenvolvem satisfatoriamente ou crescem, sobrepujando-se, aparentemente, aos limites da condição humana, enquanto outros sucumbem, desenvolvem patologias ou se vitimizam (BARLACH, 2005, p. 2).

Desta forma, afirma Barlach (2005), o conceito de resiliência diz respeito a uma capacidade ou competência do ser humano relacionada com a adaptação e condução de seu destino. Com essa capacidade, indivíduos ou grupos utilizam elementos criativos para resolver situações difíceis, estressantes e impactantes, pois um traço comum das pessoas resilientes é a tolerância às mudanças. Elas entendem que os imprevistos fazem parte da rotina e, por isso, não perdem o controle diante da adversidade. Também os estudos de Grotberg (1995) revelam que os indivíduos resilientes saem transformados do enfrentamento de uma situação traumática. Segundo ele, existe uma interface entre resiliência e a criatividade, que é utilizada para o enfrentamento da adversidade, porque a solução criativa encontrada se transforma em conduta resiliente.

A dinâmica da sociedade moderna transformou a percepção dos brasileiros a respeito de suas perspectivas de trabalho. Segundo Morales (2004), aconteceu uma transição de um sonho de estabilidade financeira que estava associado a um emprego em uma grande empresa estatal ou em uma multinacional, para a realidade do achatamento dos salários, e da redução do número de funcionários. Neste contexto de transformações envolvendo o mundo do trabalho, as organizações precisaram fazer importantes adequações em seu quadro de pessoal. Isso

aconteceu nas mais diversas áreas, mas de uma maneira expressiva no setor bancário, do qual uma das maiores instituições é o Banco do Brasil.

Com agências em todas as regiões, e milhares de funcionários, o Banco do Brasil tem relevante papel no cenário econômico brasileiro. Mas, seguindo as tendências do mundo dos negócios, o Banco do Brasil alterou sua estrutura organizacional incluindo mudanças na sua política de pessoal, o que, se por um lado gerou novos postos de trabalho, por outro, levou à extinção e redução de antigos postos de trabalho. A estratégia utilizada para a redução do quadro funcional do Banco do Brasil foi a aplicação de um programa de demissão voluntária, conhecido como PDV.

Ayres (2005, p.116) relata que dentre os motivos que levam as empresas a utilizarem os PDV's estão a "necessidade de aumento de lucratividade; excesso de pessoal; modernização de processos; ganhos de produtividade e diminuição da folha de pagamento." Entretanto, se para as empresas um PDV tem muitas utilidades, para os que desejam ou precisam se desligar da empresa em que trabalham são necessários um conjunto de incentivos financeiros e não-financeiros, ou seja, benefícios sociais e pecuniários que os tornem atrativos (PAES LEME; MAZZILLI, 2001).

Os pacotes de incentivos são compostos, na maioria das vezes, por indenizações proporcionais ao tempo de trabalho, direitos trabalhistas legalmente garantidos e manutenção de convênios médicos. Porém, Ayres (2005), alerta que os incentivos nem sempre surtem os efeitos esperados em relação ao número de adesões, e por isso, em muitos PDV's as empresas exercem uma forma de coação sobre os empregados para que possa atingir o número de desligamentos previstos, dando-lhes conhecimento que, caso o número não seja atingido de forma voluntária, haverá demissões.

As pressões administrativas do tipo conselhos, orientações e ameaças, e a perspectiva de demissão após a privatização ou transferência para unidades do

interior do estado são os principais motivos para que um trabalhador faça sua adesão ao PDV. Seguem-se, em ordem decrescente: insatisfação com a empresa; desejo de abrir o seu próprio negócio; interesse de gerenciar um negócio já existente; falta de perspectiva na carreira; tempo de serviço para aposentadoria; desejo de se libertar da condição de empregado (AYRES, 2005).

Cunha e Mazzili (2001) afirmam que as repercussões para a saúde física e mental dos trabalhadores que aderiram aos PDV's são impactantes. Estes impactos envolvem um conjunto de transtornos individuais, dificuldades adicionais para reconquista de emprego e renda, deterioração da qualidade de vida e até mesmo aumento de violência e exclusão social. Além disso, os PDV's podem representar, para os ex-empregados

[...] obstáculo à realização de projetos pessoais e profissionais, redução do âmbito das suas ações profissionais e das relações interpessoais e perda de identidade e status, sendo uma relevante variável para a qualidade de vida desses indivíduos (AYRES, 2005, p.112).

Ayres (2005) investigou se a adesão ao PDV foi voluntária, e obteve uma porcentagem de 42,6% dos respondentes que só aderiram porque sofreram pressões administrativas ou temeram a perspectiva de demissão sem benefícios. Isto reforça que a adesão a um PDV se constitui num evento de relevante impacto para um indivíduo, confrontando-o com a sua capacidade ou não de ser resiliente. O autor afirma que os efeitos da adesão a um PDV podem ser minimizados pela adoção de fatores moderadores de corte de pessoal.

Os fatores moderadores de corte de pessoal podem conter o envolvimento dos empregados e de seus representantes no processo decisório relativo ao enxugamento, em todas as fases do processo; uma comunicação que tenha adequadas clareza, quantidade e franqueza das informações; utilização de respeito e justiça como critérios; oferecimento de recompensas justas e significativas; patrocínio de serviços de recolocação no mercado; indenizações financeiras

superiores ao que a lei determina; extensão do pagamento de benefícios, especialmente assistência em saúde (AYRES, 2005).

A partir da perspectiva do indivíduo, Caldas (2000) divide os efeitos moderadores, em moderadores pessoais, que são os relativos ao indivíduo e dizem respeito à sua personalidade, idade, sexo, etnia, condições familiares e importância atribuída ao trabalho; em moderadores cognitivos que estão relacionados com a forma de percepção de demissão seletiva ou não, de reversibilidade do desemprego, de tratamento justo e digno no desligamento; em moderadores de superação, que dizem respeito à expressão e resolução de sentimentos e emoções; em moderadores profissionais, relacionados com uma possível experiência anterior de perda de emprego, nível hierárquico, e empregabilidade; e moderadores sócio-ambientais, que dizem respeito ao apoio social e familiar e ao valores atribuídos ao trabalho e à sua perda.

Os moderadores são utilizados para minimizar os efeitos negativos dos PDV's. No entanto, para muitos dos que aderiram, o PDV representou a oportunidade de se lançar em um campo diferente de trabalho, emergindo assim o espírito empreendedor em alguns daqueles, ora participantes deste estudo. Corroborando o fato de que o PDV pode representar uma oportunidade de empreender, Ayres (2005), obteve como resultados de sua pesquisa que 32,8% dos respondentes aplicaram os valores, recebidos como incentivo pela adesão ao PDV, na criação de um novo negócio próprio ou na expansão do que já possuíam. Contudo, mesmo numa forma diferente de relação com o trabalho, não mais como empregado, mas como empreendedor, os ex-funcionários continuam sujeitos a eventos impactantes e geradores de estresse que caracterizam a sociedade atual.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Há manifestações de resiliência nos funcionários do Banco do Brasil que aderiram ao programa de demissão voluntária - PDV, em 1995 e reiniciaram a vida como empreendedores?

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender o processo de resiliência por meio dos relatos das experiências vividas por empreendedores que trabalhavam no Banco do Brasil e aderiram o programa de demissão voluntária – PDV, em 1995.

Os objetivos específicos são apontados a seguir.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Relatar as trajetórias de vida dos empreendedores durante e após a saída do Banco do Brasil;
- b) Descrever o impacto do programa de demissão voluntária em suas vidas;
- c) Desvelar, nos relatos das experiências vividas pelos empreendedores investigados, processos indicativos de resiliência.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando os desafios constantes enfrentados pela sociedade de modo geral, devido às mudanças rápidas e profundas que exigem esforços para a adaptação dos indivíduos no mundo dos negócios e do trabalho, em termos práticos, torna-se relevante o estudo do processo de resiliência em empreendedores.

A busca da compreensão da resiliência por meio dos relatos das experiências vividas por empreendedores que trabalhavam no Banco do Brasil e aderiram o programa de demissão voluntária – PDV, em 1995, justifica, em termos teóricos, a presente investigação que pode representar uma contribuição aos estudos relativos às organizações, no que diz respeito às relações de trabalho, dilemas e significados, e formas de adaptação que permitam que as pessoas sejam capazes de transcender o sofrimento surgido nas condições adversas de sua relação com o campo do trabalho e seguir adiante com suas vidas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados alguns estudos que precederam esta dissertação na busca da compreensão dos conceitos de resiliência e de empreendedorismo. Inicialmente discorrer-se-á sobre a etimologia da palavra resiliência e sobre a sua transição das ciências exatas para as ciências sociais. No desenvolvimento desta revisão destacar-se-á o esforço de Barlach (2005) para construção de uma definição consistente do conceito de resiliência.

A literatura pesquisada revela que a resiliência tem se revelado um constructo que contribui para a promoção do ser humano e de sua capacidade de produzir, a partir de situações de enfrentamento da adversidade, novas relações com o trabalho que promovam o seu desenvolvimento pessoal e da coletividade à sua volta. Na parte final desta revisão se tratará do tema empreendedorismo.

2.1 RESILIÊNCIA

O conceito de resiliência, segundo Silva e Mota (2005), tem origem na física e na engenharia, associado à capacidade máxima de um material de suportar tensão sem se deformar de maneira permanente. Moita Neto (2006) afirma que o conceito de resiliência ultrapassou as fronteiras das ciências exatas e das engenharias. Para o autor, a resiliência é definida como a capacidade de um material absorver energia quando deformado elasticamente e liberá-la quando descarregado. Os materiais, quando são submetidos a uma tensão, sofrem uma deformação. As características e aplicações de um material podem ser vislumbrados por uma curva de tensão *versus* deformação. Esta curva possui 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) afirma que o conceito de resiliência é traduzido operacionalmente numa medida que pode ser usada para comparar os materiais de acordo com esta propriedade – o módulo de resiliência.

Pinheiro (2004) diz que para captar como esta propriedade foi transformada em conceito por outras áreas do conhecimento, é necessário conhecer a etimologia da palavra resiliência, que 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. Pinheiro (2004) relata ainda que a palavra *resilient*, de origem inglesa, remete à idéia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação.

Yunes e Szymanski (2001) revelam que a palavra risco tem conotação negativa, e a resiliência, pelo contrário, tem conotação positiva. Para as autoras, “o risco e todas as espécies de estressores sempre se fizeram presentes em qualquer tempo e lugar” e, além disso, os fatores de risco relacionam-se com toda sorte de eventos negativos de vida. Deste modo, a presença do risco aumenta a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais. Por isso, as autoras dizem que é necessário o conhecimento dos processos ou mecanismos de risco para que se possa ter a dimensão da diversidade de respostas que podem ser observadas, quando se trata, sobretudo, de riscos psicossociais ou riscos socioculturais. Yunes e Szymanski (2001) inserem na sua descrição de risco a afirmação de que ele faz parte de um binômio que inclui também a resiliência, numa importante vinculação conceitual.

Rutter (1987) afirma que a resiliência não é um processo de proteção que elimina o risco, mas serve para encorajar o indivíduo a, efetivamente, se engajar na situação de risco. O mesmo autor, mais tarde, apontou como avanços nas pesquisas sobre risco, a consideração dos diferentes mecanismos presentes na relação entre a pessoa e a sua interação com o ambiente; dos mecanismos de proteção nas situações de estresse; e das reações em cadeia que ocorrem ao longo do tempo (RUTTER, 1996).

Quanto à vulnerabilidade, Yunes e Szymanski (2001) observam que é um termo geralmente usado para referir-se à predisposição a desordens ou à susceptibilidade ao estresse. Em relação à resiliência, a vulnerabilidade é utilizada para definir as susceptibilidades psicológicas individuais que potencializam os efeitos estressores e impedem uma reação adequada e satisfatória ao estresse. As autoras destacam que o conceito de vulnerabilidade é diferente do conceito de risco, e que esta diferença se revela tanto na ênfase como na origem do uso dos mesmos. Vulnerabilidade envolve, além de predisposições genéticas (COWAN; COWAN; SCHULZ, 1996), baixa-estima, depressão, traços de personalidade, práticas educativas familiares ineficazes (PATTERSON; CAPPALDI, 1991).

No que se refere ao estresse, o termo tem sido utilizado pelas pessoas para referir-se a um número grande de questões. Yunes e Szymanski (2001) revelam que, numa visão subjetiva do fenômeno, a ocorrência do estresse depende da percepção que o indivíduo tem do evento estressor e da interpretação e sentido a ele atribuído. Desse modo, ressaltam que uma mesma situação de vida experienciada por uma pessoa como perigo, pode ser percebida por outra como um desafio. Porém, assim como acontece com o conceito de risco, o conceito de estresse se refere a experiências de vida negativas, no que diz respeito à resiliência. Estresse pode ser tanto uma reação rápida quanto um processo longo, que emerge vagarosamente no decorrer do tempo, certas vezes sem que os indivíduos tenham sequer consciência do acontecimento (PEARLIM, 1982).

Barlach (2005) revela que uma situação potencialmente ameaçadora ao bem-estar de um indivíduo pode ser por ele avaliada de forma primária ou secundária. Na forma primária qualifica o evento estressor em relação ao benefício, dano ou perda, ameaça e desafio, e diz respeito ao risco potencial ao seu bem-estar. Na forma secundária avalia: a expectativa de eficácia ou intenção de executar um comportamento de resposta; a expectativa de resultados ou crença de que determinado comportamento produzirá o resultado desejado; a expectativa de estímulos, que diz respeito à ocorrência de eventos externos reforçadores; e a expectativa de resposta ou crença sobre recompensas ou reações internas a eventos.

Essas avaliações que o indivíduo realiza para lidar com as situações de estresse caracterizam o *coping*, o qual é considerado por Yunes e Szymanski (2001) como a contrapartida do estresse. Ou seja, se o estresse é um pólo negativo, no que diz respeito à resiliência, o *coping* é o pólo positivo. Elas destacam que o conceito de *coping* vem frequentemente acompanhado de palavras como: habilidade, estratégias, comportamentos, estilos, respostas ou recursos. As autoras prosseguem sua descrição de *coping* dizendo que o conceito, tanto quanto o conceito de estresse, está intimamente relacionado ao construto da resiliência.

Também relacionados com a resiliência estão os fatores de proteção ou *buffers*. Estes fatores são definidos por Rutter (1985) como influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental que predispõem uma consequência não adaptativa. O autor coloca que o fator protetor não precisa necessariamente estar associado com situações positivas ou benéficas, e faz essa diferenciação sob três aspectos. O primeiro aspecto é que um fator protetor não resulta necessariamente em um sucesso agradável. Muitas vezes a maneira com a qual nos protegemos de um fator estressor não nos livra da existência do mesmo. O segundo aspecto é que os fatores protetores estão associados a uma interação. Assim, experiências positivas atuam de maneira direta predispondo em resultado adaptativo. Os fatores protetores, por sua vez, manifestam seus efeitos frente a algum estressor, modificando a resposta do sujeito num sentido comparativamente mais adaptativo que o esperado. O terceiro e último aspecto é que o fator protetor pode não ser entendido como uma experiência, mas como qualidades do indivíduo como pessoa.

As diferenciações que Rutter (1985) faz não subestimam a presença do evento estressor. Muitas vezes a situação adversa não é resolvida e sim a resposta frente à situação é que difere do esperado. Para o autor, isso reforça a necessidade de identificar fatores protetores sem deixar de considerar o evento estressante e a procura de uma solução para o mesmo. Rutter (1987) assinala quatro mecanismos que protegem as pessoas contra riscos psicológicos e adversidades: aqueles que reduzem o impacto ao risco; os que reduzem a possibilidade de reação negativa em cadeia; aqueles que promovem o estabelecimento e manutenção da auto-estima e

auto-eficácia através da presença de relações de apego seguras e incondicionais e o cumprimento de tarefas com sucesso; e por fim aqueles que possibilitam a abertura para novas oportunidades, no sentido de um “ponto de virada”.

Segundo Garmezy e Masten (1986) os fatores protetores atuam de diferentes formas: na forma compensatória os fatores estressantes e atributos individuais se combinam, e a neutralização do estresse acontece por meio de características individuais ou fontes de apoio. Na forma desafiadora o estresse é tratado como potencial estimulador de competência. Na forma da imunidade é apontada uma relação condicional entre estressores e fatores protetores. Os autores destacam que essas formas somente modulam o impacto do estresse, mas não descartam os efeitos do estresse. Ainda conforme os autores, essas formas não são exclusivas, dependem da capacidade adaptativa, da resiliência de cada indivíduo e do estado do desenvolvimento.

Yunes e Szymanski (2001) alertam para o aspecto de que mecanismos protetores são marcados pelo discurso da resiliência como código ideológico, ou seja, a conformação do indivíduo com as normas sociais vigentes, quando confrontado com uma situação de estresse ou risco. E ressaltam que:

[...] Definir efetivamente o que é ou não proteção parece muito complicado, pois as interações e combinações entre os efeitos do que é considerado risco ou proteção necessitam de uma cuidadosa análise contextualizada. [...] Focalizar a questão da resiliência numa perspectiva individual dificulta o desenvolvimento de políticas e intervenções que tenham condições transformadoras do sistema social no sentido de diminuir as desigualdades sociais que consistem em desigualdades de oportunidades de desenvolvimento humano (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p.41).

As forças psicológicas e biológicas descritas anteriormente como necessárias para atravessar com sucesso as mudanças na vida, foram denominadas de resiliência por Flach (1991). O indivíduo resiliente, para o autor, é aquele que tem habilidade para reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva. Broffenbrenner (1993) e Moraes e Rabinovich (1998) utilizaram o conceito de resiliência como referência a sobreviventes de campos de concentração

nazistas que reconstruíam as suas vidas enquanto outros não conseguiam ultrapassar o trauma que tinham vivido. Esta qualidade estava associada à esperança quanto ao futuro que essas pessoas possuíam enquanto submetidas ao sofrimento.

Para Munist et al. (1998), o conceito de resiliência evoluiu, basicamente, em três fases, sendo inicialmente associado ao conceito de vulnerabilidade; depois com a capacidade de resistir à afronta, e por último, a denominação de resiliente foi adotada para identificar pessoas com capacidade de construção positiva frente à adversidade. Yunes e Szymanski (2001) destacam que o estudo do fenômeno resiliência é recente, e embora venha sendo pesquisado há cerca de trinta anos, apenas nos últimos anos passou a ser discutido nos congressos internacionais. As autoras afirmam também que a definição de resiliência não é clara, nem tampouco precisa como o é na física, e consideram que os fatores e as variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos são mais complexos e múltiplos:

[...] Para apenas usar uma metáfora, poder-se-ia dizer que a relação tensão/pressão com deformação não-permanente do material corresponderia à relação situação de risco/estresse/experiências adversas com respostas finais de adaptação/ajustamento no indivíduo, o que ainda nos parece bastante problemático, haja vista as dificuldades em esclarecer o que é considerado risco e adversidade, bem como adaptação e ajustamento [...] (YUNES; SZYMANSKI, 2001, p.40).

Tavares (2001) é outro autor que aponta a resiliência sob três aspectos. No enfoque físico, é a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão, a qual lhe permite voltar, sempre que é forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial - por exemplo, uma barra de ferro, uma mola, elástico, etc. No enfoque médico, é a capacidade de resistência do sujeito a uma doença, a uma infecção, a uma intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos. E no enfoque psicológico, também é uma capacidade de as pessoas, individualmente ou em grupo, resistirem a situações adversas sem perder o seu equilíbrio inicial, isto é, é a capacidade de acomodar-se e equilibrar-se constantemente.

O desenvolvimento de capacidades de resiliência nos sujeitos passa, conforme Tavares (2001), pela mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de auto-regulação e auto-estima. De forma parecida, Trombeta e Guzzo (2002) afirmam que o termo resiliência vem sendo utilizado sempre com a idéia de designar a capacidade de resistir, ou como a força necessária para a saúde mental durante a vida.

Yunes e Szymanski (2001), entretanto, ressalvam que a resiliência é um fenômeno que procura explicar os processos de superação de adversidades, mas não se confunde com invulnerabilidade porque não se trata de resistência absoluta às adversidades. Esta afirmação corrobora o enunciado de Ralha-Simões (2001) de que resiliência não se trata de uma espécie de escudo protetor que alguns indivíduos teriam contra as adversidades, mas da possibilidade de flexibilidade interna que lhes tornaria possível interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos adversos com o meio exterior. Rutter (1993) e Ralha-Simões (2001) afirmou que resiliência não seria uma forma de defesa rígida, ou mesmo de contrapressão à situação, mas uma forma de manejo das circunstâncias adversas, externas e internas, sempre presentes ao longo de todo o desenvolvimento humano.

Percebe-se, por intermédio da revisão da literatura que os autores dividem-se na explicação sobre a resiliência. Flach (1991), assim como Garmezy e Masten (1986) apontam a resiliência como traço de personalidade ou temperamento. Rutter (1993), por outro lado, afirma que as pesquisas demonstram que a resiliência não é apenas um caráter individual, como entendido na invulnerabilidade, mas trata-se também de bases ambientais. Entende também que o grau de resistência varia de acordo com as circunstâncias. Flach (1991), Rutter (1993), Tavares (2001), Pereira (2001), Yunes e Szymanski (2001), Ralha-Simões (2001), Trombeta e Guzzo (2002), também trataram a resiliência como um atributo individual ou fruto da interação com o ambiente.

Yunes e Szymanski (2001) revelam que os estudos sobre resiliência como um atributo individual, com foco no indivíduo, dominaram as pesquisas pioneiras sobre o assunto, estudando crianças ou adolescentes e focando traços e disposições pessoais ou padrões de adaptação particulares. Desse modo, Yunes e Szymanski (2001, p.21) afirmam que “características pessoais como sexo, temperamento e *background* genético” estão presentes nos estudos de resiliência com perspectiva no indivíduo, apesar de acentuarem em algum momento o aspecto relevante da interação entre bases constitucionais e ambientais da questão da resiliência. (YUNES E SZYMANSKI, 2001, p.21).

Estes dois aspectos das pesquisas sobre resiliência evidenciam-se no estudo da vulnerabilidade, que é um conceito frequentemente associado ao da resiliência. Conforme Cowan, Cowan e Schulz (1996) a vulnerabilidade, além de referir-se a predisposições genéticas, diz respeito a condições como baixa auto-estima, traços de personalidade e depressão. Além delas, Patterson e Cappaldi (1991) citam as condições externas do ambiente, tais como práticas educativas familiares ineficazes.

Desta forma, pode-se observar como o conceito de resiliência apresenta algumas imprecisões e controvérsias, como demonstrado por Yunes (2001) ao identificar em seus estudos quais eram os discursos sobre a questão da resiliência. As primeiras investigações referem-se ao estudo do indivíduo mediante métodos quantitativos. O segundo grupo de investigações tem por base o estudo de processos e as percepções a partir do estudo qualitativo de experiências de vida, na visão sistêmica, ecológica e de desenvolvimento. Já o terceiro grupo de investigações, denominado pela autora de “discurso crítico”, propõe um movimento questionador para repensar e reconstruir a ótica do conceito de resiliência.

Consoante com este terceiro modelo, Barlach (2005) refere-se à resiliência como um referencial que ainda está em formação, pois é utilizado ora como analogia na descrição do fenômeno, ora como constructo. Quando usado como constructo, não permite conclusões inequívocas porque é deduzido a partir de indicadores imprecisos ou pouco confiáveis. A autora destaca que, a exemplo de outros conceitos, como o do trabalho humano, da família, e de comunidade, o conceito de

resiliência é descrito na literatura, por meio de seus fatores componentes, tais como tolerância às mudanças, adaptação, criatividade, liberdade interior. No entanto, ressalva Barlach (2005), não se reduz a nenhum destes componentes.

Outro aspecto associado à resiliência é a transformação ou transcendência que deve emergir do enfrentamento de situação traumática ou adversa. Nisso reside a principal diferença entre a resiliência humana e a dos materiais, como revelam os estudos de Barlach (2005). Ou seja, enquanto os materiais podem sofrer deformação ou retornar ao estado inicial depois da deformação, os seres humanos reconfiguram seu universo psicológico buscando, através do imaginário, da subjetividade e da criatividade, uma nova forma de elaborar sua vivência.

Nesse sentido, Frankl (1991) afirma que há algo que possibilita a alguns seres humanos conservar sua dignidade mesmo diante do insuportável: a liberdade interior que eles possuem. Esta liberdade interior é que lhes permite obter realizações subjetivas mesmo quando o ambiente exterior se lhes apresenta hostil e estéril. Barlach (2005) ressalta que é a intensidade em que o ambiente se torna hostil e estéril que determina a diferença entre a resiliência e os outros processos adaptativos, pois, conforme a autora, a resiliência é exigida quando surge a necessidade de recriação de sua base estrutural de existência (do indivíduo).

Luttar, Cicchetti e Becker (2000) entende a resiliência como um processo dinâmico de adaptação positiva às adversidades significativas. Desse modo, resiliência consiste, para os autores, em equilíbrio entre a tensão e a habilidade de lutar, além do aprendizado obtido com os sofrimentos. Grotberg (1995) afirma que estes obstáculos ou situações adversas, não são estáticos e, portanto, a conduta resiliente também não pode ser.

As considerações anteriores demonstram que para compreender adequadamente a resiliência deve-se partir da correta compreensão dos processos que nela emergem, como o processo de adaptação. Barlach (2005) afirma que adaptação é o processo através do qual o indivíduo administra suas relações consigo mesmo e com o

ambiente. No entanto, comenta que não é sinônimo de conformismo porque exige um elemento transformador de si e do ambiente. A autora revela que a resiliência é um processo que exige, além da adaptação, a ativação de recursos que o indivíduo nem sequer tem consciência de possuir. E aí reside, para Barlach (2005, p. 97), a dificuldade de abarcar, nos estudos da resiliência, a “complexidade de múltiplas variáveis representadas pelo conjunto de recursos que é acionado”. Apesar desta dificuldade, a autora faz uma re-proposição do conceito de resiliência:

[...] A resiliência é a reconfiguração interna (grifo da autora), pelo sujeito, de sua própria percepção e de sua atitude diante da vivência da condição da adversidade ou trauma, constituindo esta, a partir de então, fator de crescimento ou desenvolvimento pessoal. A resiliência é uma condição interna (não observável, a não ser em seus efeitos) constatada numa demanda de adaptação do indivíduo frente a uma situação excepcionalmente adversa, ou mesmo traumática, caracterizada pelo alto potencial destrutivo ou desintegrador das estruturas e recursos pessoais, da qual resulta o fortalecimento dessas estruturas, o crescimento pessoal, a confirmação de sua identidade, o desenvolvimento de novos recursos pessoais, constituindo-se numa reação que transcende os limites de um mero processo de adaptação (grifo da autora) (BARLACH, 2005. p.100).

Assim como Assimakopoulus (2001), Barlach (2005) destaca como indispensável para a re-configuração do conceito de resiliência, a contribuição sobre o momento crucial ou ponto de inflexão, em que o indivíduo se torna senhor da situação a partir de uma condição de vítima. Este indivíduo consegue realizar essa transição da homeostase com a utilização de um processo de re-configuração subjetiva e auto-reconstrução, para tornar-se condutor do próprio destino.

Balizada nos resultados de suas pesquisas sobre resiliência, Barlach (2005, p. 99) afirma que:

[...] O conceito ora aparece como condição ou disposição psíquico orgânica congênita ou pré-existente, ora como resultante do processo traumático ao qual é exposto o indivíduo e ainda como processo traumático ao qual é exposto um indivíduo e ainda como processo vivido. No primeiro caso, a resiliência é tratada como condição ou disposição pré-existente à vivência traumática, espécie de competência humana da qual seriam dotados alguns indivíduos e outros não. [...] No segundo, o tratamento dado ao termo estabelece, geralmente, que a resiliência é “construída” no indivíduo ou grupo após a vivência da situação traumática e, para os autores do terceiro grupo, é no processo que a vivência adquire significado para o sujeito que a experimenta;

neste caso, o fator resiliência é constituído durante (grifo da autora) a experiência.

As considerações da autora mostram que para alcançar a situação de serem sujeitos ativos das suas próprias histórias, os indivíduos precisam desenvolver a sua capacidade de ter um comportamento resiliente, o que as reflexões anteriores já demonstraram ser algo complexo e com diversas interfaces.

Corroborando esta afirmação, Carmello (2004) destaca que os indivíduos com comportamento resiliente possuem uma combinação das seguintes características:

- São autoconfiantes: acreditam em si e naquilo de que são capazes de fazer;
- Gostam e aceitam mudanças: encaram as situações de estresse e adversidade como um desafio a ser superado;
- Têm baixa ansiedade e alta extroversão: são abertos às novas experiências e formas de se fazer as coisas;
- Têm autoconceito e auto-estima positivos: conseguem administrar seus sentimentos e suas emoções em ambientes imprevisíveis e emergenciais;
- São emocionalmente inteligentes: conhecem suas emoções, sabem administrá-las, sabem automotivar-se, reconhecem emoções em outras pessoas e sabem manejar relacionamentos;
- São altamente criativos: procuram constantemente por inovações;
- Dispõem de uma eficaz capacidade de resposta: mantêm altos níveis de clareza, concentração, calma e orientação frente a uma situação adversa.

Coutu (2002) aponta características da pessoa ou organização resiliente, com destaque para a habilidade de improvisar; valores arraigados e firme aceitação da realidade. Esta característica, aceitação da realidade, relaciona-se com a

capacidade de atribuir significado a ela, transcendendo a condição de vítima para aprender com suas lições e crises.

Dualib e Simonsen (2000) asseveram que é o encarar da realidade, confrontando a adversidade e a dinâmica do problema, que faz com que o pensador chegue a uma solução criativa para ele. E destacam que a atividade criadora é precedida pela angústia. Desse modo, para que a criação ocorra, a pessoa criativa deve ser inicialmente perturbada e frustrada por um problema ou uma situação que não pode manobrar. Então há o confronto com alguma forma de adversidade. Para os autores, tanto quanto para Coutu (2002), as soluções criativas resultam da liberação de energia necessária para a eliminação daquela angústia.

Gallende (2004) afirma, no mesmo sentido dos autores citados acima, que a adversidade produz resiliência quando provoca, no sujeito comum, condições subjetivas criativas que enriquecem suas possibilidades de atuar sobre a própria realidade. Também os estudos de Barlach (2005) investigam sobre como a criatividade se constitui um componente do comportamento resiliente. Corroborando o afirmado acima, Barlach (2005) assevera que resiliência pode ser entendida como resposta criativa no confronto com a crise, com a:

[...] aplicação do pensamento lateral na geração de soluções inovadoras diante de situações traumáticas ou adversas. [...] O desenvolvimento da criatividade pode ser proposto como medida preventiva, de forma a gerar um potencial sempre atualizado de recursos para o enfrentamento. Ou poder-se-ia pensar na criação de uma espécie de “estoque” de recursos criativos a ser gerenciado de forma permanente? Essa proposição, em sintonia com Assimakopoulos (2001), pode ser entendida como base para a promoção da resiliência (BARLACH, 2005, p.102).

Grotberg (1995) revela que uma interface entre resiliência e a criatividade surge quando esta é utilizada para o enfrentamento da adversidade, porque a solução criativa encontrada se transforma em conduta resiliente. E o autor revela também que os indivíduos resilientes saem transformados do enfrentamento de uma situação traumática. A conduta resiliente que o indivíduo desenvolve pode contribuir para o que as organizações das quais participa também se tornem resilientes.

As reflexões feitas sobre a resiliência são importantes para o fenômeno do empreendedorismo, porquanto este envolva a capacidade do empreendedor de superar as dificuldades, conviver com e aceitar riscos e aprender com os fracassos. As atividades desenvolvidas por um indivíduo resiliente são baseadas em um ajuste contínuo, visando manter um sincronismo com as mudanças no ambiente, a avaliação e a seleção das alternativas, num processo que se torna possível por meio da auto-reformulação exigida por situações impactantes, das quais esse indivíduo extrai valiosas lições e segue adiante.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um termo derivado da palavra “empreendedor” e é utilizado, segundo Morales (2004), para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu comportamento, os traços do seu perfil, suas origens, suas atividades e sua atuação. Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso de que se trata de uma “espécie de comportamento que inclui: tomar iniciativa; organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; aceitar o risco ou fracasso” (HISRICH, PETERS, 2004, p. 29).

Como uma área de estudo de negócios, Baron e Shane (2007) revelam que o empreendedorismo possui raízes na economia, nas ciências comportamentais e na sociologia, e busca entender de que forma as oportunidades para criar novos produtos ou serviços surgem e são descobertas ou criadas por pessoas, as quais usam meios variados para desenvolvê-las ou explorá-las. Deste modo, o empreendedorismo, para os autores, é um processo desenvolvido ao longo do tempo; com distintas fases que se relacionam intimamente; que envolvem a geração da idéia de um novo produto ou serviço, ou o reconhecimento de uma oportunidade; e também o aporte ou a captação de recursos necessários e suficientes para viabilizar o novo empreendimento; a sua abertura; a administração e expansão do negócio; e a colheita das recompensas.

De acordo com Baron e Shane (2007), o campo do empreendedorismo admite tanto uma perspectiva micro, que enfoca o comportamento e o pensamento dos indivíduos, quanto uma perspectiva macro, que enfoca principalmente os fatores ambientais. Os autores também afirmam que a essência do empreendedorismo reside no ponto de encontro entre oportunidades valiosas e indivíduos empreendedores.

Existe uma área de grande abrangência no que se refere ao tema empreendedorismo. Segundo Dolabela (1999), as atividades do empreendedorismo compreendem a disseminação da cultura empreendedora nos sistemas formais de ensino; a disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre desempregados, minorias e excluídos; enfrentamento de adversidades das sociedades desfavorecidas através do empreendedorismo comunitário; sensibilização da sociedade para a questão empreendedora e para a importância da pequena empresa; a geração do auto-emprego; a criação de empresas; a identificação, criação, busca e aproveitamento de oportunidades para empresas em geral; o financiamento de organizações emergentes e das que estão em risco de fechamento; o intra-empreendedorismo; o desenvolvimento local; as políticas públicas relacionadas com o apoio e o suporte de empresas; e a criação de redes de relações com todas as forças sociais e com universidades em especial. O autor, em suas pesquisas, constatou também que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas.

Dolabela (1999) afirma também que há muitas definições para empreendedorismo, propostas por autores de diferentes campos. A primeira corrente de autores a definir empreendedorismo é a dos pioneiros do campo, os economistas. Estes associaram os empreendedores à inovação. Dois economistas, Richard Cantillon e Jean Baptiste Say são destaques deste enfoque. Cantillon (1680-1734) foi o primeiro a definir funções para os empreendedores. Say (1833) associou os empreendedores à inovação, além de vê-los como agentes de mudança. Também considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos.

Em suas obras preocupava-se com os impactos da criação e distribuição de riquezas na sociedade. Para Say (1883), o empreendedor desempenhava o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, propiciando, desse modo, uma maior eficiência e eficácia à economia. Este autor descreveu a função do *entrepreneur* de forma mais ampla ao fazer a distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um. Jean Baptiste Say é conhecido como o pai do empreendedorismo, entretanto, no entendimento de Dolabela (1999), foi Schumpeter (1982) quem deu projeção ao tema. Dolabela (1999) revela que estas duas abordagens: a econômica, e também a psicológica, representam as maneiras como o estudo do empreendedorismo vem evoluindo desde então.

Na abordagem econômica, Schumpeter (1982) entende por empreendedor alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos processos ou produtos, identificando mercados, criando novos tipos de organizações. Para o autor, o empreendedor é o motor da economia. Ele descreveu a evolução dos estágios tecnológicos e a permanente mutação industrial como uma força de destruição criativa, que promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo. Assim, cada nova tecnologia destrói, ou pelo menos interfere, diminuindo o valor de velhas tecnologias. Um novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso, na visão de Schumpeter (1982) é consequência deste processo destruidor e criativo, que acontece de forma antagônica: por um lado promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado e orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes; por outro lado, fecha as empresas sem versatilidade para acompanhar as mudanças e causa desemprego. Ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios, a destruição criativa promove o desemprego nas empresas com menor capacidade de adaptação.

Schumpeter (1982) credita à destruição criativa o crescimento econômico de um país. Este desenvolvimento econômico fundamenta-se, no entendimento do autor,

em três fatores principais: as inovações tecnológicas; o crédito bancário; e o empresário inovador. Para o autor, o empresário inovador é capaz de empreender um novo negócio, ainda que não seja o dono do capital. Esta capacidade está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir.

Dessa maneira, a partir destas características, a definição de Schumpeter (1982) para empreendedor é o indivíduo que é capaz de aproveitar as chances das mudanças tecnológicas e introduzir processos inovadores nos mercados. Segundo o autor, o empreendedor tem um espírito livre, aventureiro, capaz de gerar inovações tecnológicas, capaz de criar novos mercados, superar a concorrência e ser bem-sucedido nos negócios, assumindo os riscos do empreendimento. Suas verdadeiras motivações estão no sonho, no desejo de conquistar, na alegria de criar, no entusiasmo para provar que é superior aos outros. E assim o empreendedor se torna o agente transformador da economia, o motor do crescimento.

A abordagem economista austríaca é apontada como “o melhor modo para definir empreendedorismo” por Davidsson (2004, p.6), porque ela é sucinta e delineia, de maneira satisfatória, o papel do empreendedorismo na sociedade. Primeiramente, ela é baseada conjuntamente em comportamentos e resultados. A parte comportamental é necessária para que não se perca de vista que as micro-decisões e ações são necessárias para qualquer mudança a ser introduzida. A parte dos resultados, para o autor, é entendida como um fenômeno social, à medida que produz resultados para a sociedade. Se não produz resultados, não é empreendedorismo, enfatiza o autor com a frase “Empreendedorismo faz a diferença, ou então não é empreendedorismo” (DAVIDSSON, 2004, p. 6). A abordagem econômica coloca o empreendedorismo diretamente num contexto de mercado e deixa claro que os fornecedores é que praticam o empreendedorismo, e não os consumidores, legisladores ou as forças naturais que também afetam resultados no mercado.

Davidsson (2004) destaca também que os fornecedores dirigem o processo de mercado por meio de um ou mais de um, dos seguintes modos:

- a) eles suprem consumidores com novas alternativas de escolha, potencialmente dando aos consumidores maior retorno para o seu dinheiro;
- b) eles estimulam os atores participantes a melhorar as ofertas do mercado, o que por sua vez, incrementa a eficiência e a efetividade daqueles atores;
- c) se forem bem-sucedidos, eles atraem outros novos entrantes no mercado, aumentando desta maneira as pressões de mercado em direção ao aumento de eficiência e efetividade.

A outra abordagem do fenômeno empreendedorismo é a comportamentalista, que se assenta na psicologia do sujeito e na sua interação social. McClelland (1972) procurou estabelecer relações entre a necessidade de realização do empreendedor e o desenvolvimento econômico. Ele revelou que quanto mais o sistema de valores da sociedade valorizar e distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a se tornar empreendedoras.

À vista do exposto na abordagem comportamentalista, e também do que Schumpeter (1982) enunciou a respeito do empreendedor, na abordagem economista, é possível ver o empreendedor como um dos grandes agentes de mudança do mercado e da sociedade. No entanto, o mundo e o mercado também exigem do empreendedor que se defronte com mudanças alheias à sua vontade e à sua intervenção.

A mudança tem um significado importante para o empreendedorismo, pois, segundo Drucker (1996) o empreendedor entende a mudança como um evento normal e sadio, diante do qual ele reage e explora como oportunidade. Nesses casos, a mudança, em relação ao empreendedor, deixa de ter uma característica de passividade, e passa a ter uma característica de atividade, exigindo-lhe uma terceira

característica: a reatividade. Desta maneira, a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Assim sendo, são necessárias constantes adaptações e revisões para adaptar o planejamento do empreendedor às novas realidades.

Dolabela (1999) afirma que a revisão do tema empreendedorismo revela que no perfil dos empreendedores estão presentes certas características, as quais variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma determinada época ou em função do estágio de crescimento da empresa. Sendo assim, as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. O autor afirma que:

[...] o indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor (DOLABELA, 1999, p. 70).

Shane (2003) considera que o empreendedorismo é uma atividade que envolve a descoberta, a avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos bens ou serviços, modos de organização, mercados, processos, e matérias primas, por meio da organização de esforços que anteriormente inexistiam. Para o autor, o campo acadêmico do empreendedorismo envolve explicações de como, por que, e quando as oportunidades para empreender existem; as fontes e as formas que assumem; os seus processos de descoberta e avaliação; a aquisição de recursos para explorar estas oportunidades; o ato em si de exploração das mesmas; o porquê, quando e como alguns indivíduos, e não outros, descobrem, avaliam, e obtêm os recursos necessários para a exploração, as estratégias e a organização dos esforços para explorá-las.

Shane (2003) elenca cinco condições necessárias para que o processo empreendedor aconteça. A primeira delas é a existência das oportunidades. Além delas, como segunda condição, o autor reconhece a necessidade de que existam diferenças entre as pessoas, pois sem estas diferenças, as oportunidades seriam reconhecidas e exploradas por todos, eliminando assim a possibilidade de diferenciação, que leva ao lucro. A terceira condição necessária é o reconhecimento

de que o risco é parte do processo, pois a exploração da oportunidade é, por definição, incerta. A quarta condição necessária é a existência de uma organização, não com o sentido estrito de uma nova empresa, mas com o sentido de uma nova forma, que anteriormente não existia, de explorar a oportunidade. E ainda, como quinta condição necessária, o processo empreendedor requer alguma forma de inovação, não necessariamente com o potencial de destruição criativa de Schumpeter (1982), mas como um novo modo de reorganizar recursos, tais como uma localização surpreendente ou inusitada. Deste modo, a premissa central de Shane (2003) é a de que o empreendedorismo pode ser explicado considerando a relação entre os indivíduos empreendedores e as oportunidades valiosas.

Livesay (1982) revela que, como disciplina formal, o empreendedorismo surgiu no final da década de 1920, através das pesquisas sobre a história dos negócios na universidade de Harvard. Posteriormente, em 1947, a *Harvard Business School* criou um curso sobre gerenciamento de pequenas empresas e, em 1953, Peter Drucker montou um curso sobre empreendedorismo e inovação na universidade de Nova York.

Dolabela (1999) também pontua como eventos marcantes na história do empreendedorismo:

- 1956: criação do *International Council for Small Business*;
- 1973: realização do primeiro congresso internacional realizado sobre o tema em Toronto;
- 1981: criação no Babson College de um dos mais importantes congressos acadêmicos em empreendedorismo, o *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

No Brasil, Morales (2004) revela que o primeiro curso na área surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, sendo que em 1984 o ensino de empreendedorismo foi introduzido na Faculdade de Economia e

Administração da Universidade de São Paulo. Em 1992 a Universidade Federal de Santa Catarina criou a ENE – Escola de Novos Empreendedores.

Os temas dominantes nas pesquisas do campo do empreendedorismo, que Dolabela (1999) cotejou das conferências anuais de Babson, a *Frontiers of Entrepreneurial Research*, e do ICBS – *International Council for Small Business*, são: características comportamentais de empreendedores; características econômicas e demográficas de pequenos negócios; empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento; características gerais dos empreendedores; processo empreendedor; oportunidades de negócios; capital de risco e financiamento de pequenos negócios; gerenciamento de negócios, recuperação e aquisição; empresas de alta tecnologia; estratégia e crescimento da empresa empreendedora; alianças estratégicas; empreendedorismo em corporações ou intraempreendedorismo; empresas familiares; auto-emprego; incubadoras, parques tecnológicos e sistemas de apoio ao empreendedorismo; sistema de redes empresariais e complementariedade entre empresas; fatores influenciadores na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos; políticas governamentais para a área; mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo; educação empreendedora; estudos culturais comparativos; empreendedorismo e sociedade; franquias.

A revisão da literatura realizada para esta dissertação revelou que o conjunto de conceitos atuais sobre o comportamento empreendedor é resultante de um processo de internalização dos hábitos de pensar e agir, acessível a todos os indivíduos, em qualquer cultura. Baseado nas definições dos autores pesquisados é possível concluir que o empreendedor é um indivíduo pró-ativo, motivado, que acredita e gosta do que faz, está atento às oportunidades do mercado, introduz inovações no mercado, é tolerante, é flexível e perseverante, cria contextos adequados à realização de projetos, amplia constantemente seus relacionamentos e adota uma postura de aprendizado permanente.

3 PROCESSO DE CONDUÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para a confecção deste trabalho foi escolhido um método científico que embasou e configurou as formas de procedimento para que os objetivos fossem atingidos, pois um método científico, entendido de uma maneira geral e ampla, é o modo pelo qual os estudiosos constroem seu conhecimento da ciência:

[...] o método 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. O método é o caminho que se deve percorrer para a consecução de nosso objetivo (CHAUÍ, 1994, p.354).

O estudo dos métodos chama-se metodologia e significa o conhecimento dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência, e “é uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa” (DEMO, 2007, p.11). O autor amplia a definição de metodologia ao afirmar que além de, e ao mesmo tempo em que, visa conhecer caminhos do processo científico, a metodologia também age de uma forma que problematiza criticamente a ciência ao indagar o seu sentido, no que se refere à capacidade de conhecer, ou no que se refere à capacidade de intervir na realidade.

Reconhecendo o caráter problematizante da metodologia, Demo (2007, p.11) afirma que “não há teoria final, prova cabal, prática intocável, dado evidente. Isto é uma característica, não uma fraqueza”. Assim, a metodologia de pesquisa é mais do que um refinamento daquilo que o senso comum oferece para se investigar o mundo e acaba sendo uma ciência em si, como aquelas que ela estuda, e, segundo Magalhães (2005), parece que evolui com o tempo.

Realizadas as considerações acima, segue-se a caracterização desta pesquisa com base no que preconiza a metodologia de pesquisa em ciências sociais.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Na pesquisa qualitativa, Chizzoti (2003, p.81), afirma que o problema de pesquisa:

[...] não é uma definição apriorística, fruto de um distanciamento que o pesquisador se impõe para extrair as leis constantes que o explicam e cuja frequência e regularidade pode-se comprovar pela observação direta e pela verificação experimental [...] A identificação do problema e sua delimitação pressupõem uma imersão do pesquisador na vida e no contexto, no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema. Pressupõem, também, uma partilha prática nas experiências e percepções que os sujeitos possuem destes problemas, para descobrir os fenômenos além de suas aparências imediatas. A delimitação é feita, pois, em campo onde a questão inicial é explicitada, revista e reorientada a partir do contexto e das informações das pessoas ou grupos envolvidos na pesquisa.

Trivinos (2006) afirma que quando o pesquisador segue a linha teórica fenomenológica, a sua ênfase é atingir o máximo de clareza nas descrições dos fenômenos sociais em estudo, e, portanto, deve utilizar perguntas de natureza descritiva. As perguntas de pesquisa, que direcionam a coleta de dados com foco na persecução do problema de pesquisa desta dissertação, são as seguintes:

- a. Quais os eventos mais importantes ocorridos na vida dos empreendedores oriundos do PDV do Banco do Brasil em 1995, que afetaram suas vidas durante e após a saída do Banco do Brasil?
- b. Qual foi impacto do PDV na vida dos empreendedores participantes desta pesquisa?
- c. Quais os processos indicativos de resiliência na trajetória de vida dos empreendedores oriundos do PDV do Banco do Brasil em 1995?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa descritiva, pois procura fazer uma descrição detalhada da forma como se apresentam fatos e fenômenos. Nessa forma de pesquisa, persegue-se a realização de uma análise em profundidade da realidade pesquisada em relação a aspectos sociais, econômicos, políticos, percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos.

Triviños (2006) revela que as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes confere. Conforme o autor, 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. É deste modo que o foco essencial dos estudos descritivos, no entendimento de Trivinos (2006), reside no desejo de conhecer as gentes, os traços característicos, os valores e os 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 resiliência em empreendedores egressos do PDV do Banco do Brasil.

A natureza desta pesquisa busca a profundidade do fenômeno estudado em suas nuances e contextualizações, com as impregnações e sentidos dados pelos participantes da pesquisa, requer uma pesquisa do tipo qualitativa, que pode ser caracterizada como:

[...] uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características dos resultados das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999, p.59).

Na pesquisa qualitativa importa a tentativa de revelação da realidade a partir da ótica do entrevistado, que é o verdadeiro protagonista da realidade. Para Richardson (1989), a pesquisa qualitativa tem como característica importante a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas

pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Consoante com a afirmação de Richardson (1989), Demo (2007, p.145) revela que “perante a realidade complexa e emergente, é preciso pesquisar também suas faces qualitativas, e para tanto, são necessários também métodos qualitativos”. E justifica que é a pesquisa qualitativa a forma de se fazer jus à esta complexidade da realidade, comentada anteriormente, em que fenômenos tais como militância política, cidadania, felicidade, ou compromisso ético, exigem, na sua captação, mais que mensuração de dados, pois primam pela qualidade no contexto social.

Demo (2007) indica outras situações importantes que os métodos não-qualitativos não conseguem responder e que justificam a pesquisa qualitativa:

- a) os quadros teóricos que sustentam as hipóteses de trabalho são extremamente discutíveis, porque se tratam de filigranas da alma humana, extremamente profundas e sensíveis, cuja formalização é particularmente árdua;
- b) os métodos estão muito aquém da riqueza do fenômeno permitindo análises restritas;
- c) uma coisa é tratar o tema com rigor formal, outra é poder captá-lo mais adequadamente; podemos fazer muitos dados, imprimir-lhes formatos estatísticos severos, mas, até que ponto indicam o fenômeno estudado, fica no ar.

Existem cinco características fundamentais que a pesquisa de natureza qualitativa possui, segundo Bogdan e Birten (1982). Como primeira característica, os autores citam que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave para coletá-los. Desta forma os autores reconhecem a importância do ambiente na configuração da personalidade, problemas e situação de existência do sujeito. A segunda característica é ser descritiva, pois procura fazer uma descrição detalhada da forma como se

apresentam fatos e fenômenos, perseguindo a realização de uma análise em profundidade da realidade pesquisada. A terceira característica é que os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. A quarta é que os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. É na percepção do fenômeno num contexto que surgem os significados e a interpretação e chega-se ao nível de abstração, ao conceito. A quinta é que o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

O ponto de partida da pesquisa qualitativa, para Chizzotti (2003, p.79), é a existência de um “relacionamento dinâmico entre o sujeito e o mundo real, sujeito e objeto, vivamente interdependentes, com vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. Na visão de Chizzotti (2003) há significados próprios da pesquisa qualitativa para:

- **O conhecimento:** que não se reduz a uma lista de dados isolados, estanques, conectados a uma teoria explicativa;
- **Para o objeto:** o objeto contém significados e relações criados pelos sujeitos nas suas ações;
- **Sujeitos de pesquisa:** os pesquisados ou sujeitos da pesquisa qualitativa são reconhecidos como elaboradores de conhecimento e produtores de práticas adequadas para interferir nos problemas de pesquisa, através de conhecimento prático, senso comum e das representações que elaboram para construir suas concepções de vidas. Chizzotti (2003) afirma que o resultado final da pesquisa é fruto de uma tarefa coletiva e não individual, que emerge a partir de muitas micro-decisões;
- **O pesquisador:** chamado de sujeito-observador, que se torna parte integrante do processo do conhecimento e interpreta os fenômenos, dando-lhes significância.

O papel do pesquisador na pesquisa qualitativa se reveste de características próprias. Ele deve despojar-se de preconceitos e predisposições para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que se lhe apresentarem, sem adiantar explicações, partilhando da cultura, das práticas, das percepções e experiências dos sujeitos pesquisados. Neste processo, o pesquisador busca, segundo Chizzotti (2003), a significação social por eles atribuída ao mundo que os circunda e aos atos que realizam.

O envolvimento do pesquisador, para Demo (2007), pode ser fator fundamental para trabalhar a cientificidade do processo, desde que ele não deixe de seguir o compromisso da objetivação. Para isso, o autor revela que a realidade deve ser captada da maneira mais honesta possível, dando-lhe mais relevância do que às nossas expectativas, ideologias e manias; e que o processo de pesquisa deve ser conduzido de forma que possa ser refeito por quem duvide ou queira retestá-lo.

Também Triviños (2006) trata do papel do pesquisador, destacando que ele deve ainda estar preparado para mudar suas expectativas frente ao estudo. É relevante destacar que na pesquisa qualitativa não é seguida uma rotina rígida de etapas na pesquisa. Triviños (2006) assevera que a coleta e a análise dos dados não são estanques e que o relatório final vai se constituindo através do desenvolvimento de todo o estudo, e não é exclusivamente o resultado de uma análise final dos dados. Assim, Triviños (2006) revela mais um aspecto de relevo no papel do pesquisador qualitativo, que é o fato dele ter ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo:

[...] Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. [...] deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capazes de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (TRIVINOS, 2006, p. 133).

Esta liberdade não significa que o pesquisador qualitativo possa abandonar o rigor na coleta e na crítica dos dados que responderão ao seu problema de pesquisa. Richardson (1989) destaca que a relevância da pesquisa qualitativa está na sua criticidade em relação aos dados coletados e não na sua condição de validade

estatística. Apesar disso, segundo o autor, a pesquisa qualitativa não pode gerar dados padronizados, totalmente objetivos e dentro de um enfoque de neutralidade característicos do universo positivista. No entanto, a riqueza da pesquisa qualitativa, para Richardson (1989), reside na sua profundidade com relação ao conhecimento dos fenômenos sociais, da sua crítica social, ou seja, da sua conduta imparcial no entendimento da realidade em sua plenitude e não de forma superficial.

Nesta caracterização sobre a pesquisa qualitativa, citam-se Gaskell e Bauer (2002, p. 68), que afirmam sobre sua finalidade:

[...] não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. [...] em um meio social específico, o que estamos interessados em descobrir é a variedade de pontos de vista sobre o assunto em questão [...] o objetivo é maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social.

Triviños (2006) é outro autor a entender que o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. O seu desenvolvimento, para este autor, se dá numa retro-alimentação 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.

Quanto à abordagem, essa pesquisa encontra-se consoante com a interpretativa, pois Burrell e Morgan (1979) sugerem que considerações sobre a natureza da ciência incluem uma dimensão de oposição entre o subjetivo e o objetivo; e que as discussões sobre a natureza da sociedade incluem uma dimensão na qual há, igualmente, oposição entre a regulação e a mudança radical. Analisando essas duas dimensões, Burrell e Morgan (1979) definiram quatro paradigmas sociológicos para analisar teorias sociais.

No paradigma humanista radical são investigadas as formas como as pessoas podem atingir a mudança de seu *status* no que respeita às limitações sociais alienantes. Para isso orienta-se segundo os modos de dominação, privação e

emancipação. Assim, pressupõe que o social é criado ou sustentado, e que é passível de erro ou limitação. Como características este paradigma tem o nominalismo, o antipositivismo, o voluntarismo e o ideografismo. Originado do idealismo alemão, tem como expoentes: Kant, Hegel, Marx, Husserl, Adorno, Marcuse e Habermas, entre outros (BURREL; MORGAN, 1979).

O paradigma estruturalista radical difere do anterior porquanto adote um ponto de vista objetivo da mudança. Supõe que a sociedade tenha uma existência própria, apesar de potencialmente dominada. Este paradigma tem como características o realismo, o positivismo, o determinismo e a nomotética. Seus autores de destaque são: Marx, em sua fase mais madura; Engels, Lênin, Althusser, Dahrendorf, entre outros (BURREL; MORGAN, 1979).

A produção de um estado de relação ordenado e regulado a partir da orientação sistêmica de uma sociedade que tem uma existência real e concreta é o fundamento do paradigma funcionalista. Neste paradigma há distância e neutralidade do cientista em relação ao cenário em que atua, com métodos e técnicas rigorosas, que possibilitam a generalização dos conhecimentos empíricos. Este paradigma tem como características o realismo, o positivismo, o determinismo e a nomotética; e como autores principais: Comte, Spencer, Durkheim, Silverman, Merton, Skinner, entre outros (BURREL; MORGAN, 1979).

No paradigma interpretativo acredita-se que a realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva, tornando-a sem existência concreta. Assim, a ciência social neste paradigma se constitui de uma rede de jogos de linguagem, baseada em arranjos de subjetividade de determinados conceitos e regras elaboradas pelos participantes da realidade. As impressões e o ponto de vista do observador são sublimados pela captação da percepção dos participantes da pesquisa. Este paradigma tem como características o nominalismo, o antipositivismo, o voluntarismo, o ideografismo; e como autores de destaque: Dilthey, Husserl, Weber, Schutz, Heidegger, Merleau-Ponty, Sacks, Zimmerman, entre outros (BURREL; MORGAN, 1979).

A utilização da fenomenologia nesta dissertação de mestrado a posiciona dentro do paradigma interpretativo. A palavra “fenomenologia”, segundo Moreira (2002), ao que tudo indica, foi usada pela primeira vez pelo matemático, astrônomo, físico e filósofo suíço-alemão Lambert (1728-1777), na quarta parte da obra “*Neues organon*”, com o título de “Fenomenologia ou aparência ilusória e suas variedades”. Depois de Lambert, outros filósofos deram significados próprios para o termo. Entre eles Kant, Hartmann e Hegel. Como movimento filosófico e com o sentido e as ramificações que ostenta até o presente, a fenomenologia nasceu no início do século XX com a obra *Investigações Lógicas*, de Edmund Husserl (1859-1938).

Entretanto, segundo Moreira (2002), o método fenomenológico desdobra-se em dois grandes caminhos: o filosófico e o empírico. O ponto de partida de ambos é a realidade e o objetivo é a sua compreensão. Moreira (2002, p. 60) afirma que:

[...] o método de investigação crítico, rigoroso e sistemático da Fenomenologia tem paulatinamente ganho reconhecimento como uma abordagem à pesquisa qualitativa, aplicável ao estudo dos fenômenos importantes em vários campos, incluindo marketing, recursos humanos, desenvolvimento organizacional, pesquisa de gerência, etc. Sempre que se queira dar destaque à experiência de vida das pessoas, o método fenomenológico pode ser adequado [...]

Para Moreira (2002), o termo fenomenologia significa o estudo daquilo que aparece à consciência, daquilo que é dado. Trata-se de explorar este dado, a própria coisa que se percebe, em que se pensa, de que se fala. Algumas apresentações introdutórias de textos sobre fenomenologia, que vão de movimento filosófico, escola de filosofia e até como ciência são expostas pelo autor, tais como:

- a. Um movimento filosófico do século XX cujo objetivo básico é a investigação direta e a descrição dos fenômenos como experimentados na consciência.
- b. Uma escola de filosofia cujo propósito principal é estudar os fenômenos, ou aparências, da experiência humana. Os fenômenos estudados são aqueles vivenciados nos vários atos da consciência.
- c. É a descrição e o estudo das aparências.

- d. É um método filosófico restrito à análise cuidadosa dos processos intelectuais dos quais somos introspectivamente conscientes.
- e. É uma ciência cujo propósito é descrever fenômenos particulares, ou a aparência das coisas, como experiência vivida do mundo da vida de todo dia, que é o foco central da investigação fenomenológica.

Para Merleau Ponty (1999, p.11), a fenomenologia:

[...] é a ambição de uma filosofia que seja uma 'ciência exata', mas é também um relato do espaço, do tempo, do mundo 'vivididos'. É a tentativa de uma descrição direta da nossa experiência tal como ela é, sem nenhuma deferência à sua gênese psicológica e às explicações causais que o cientista, o historiador ou o sociólogo dela possam fornecer [...].

Deste modo, a fenomenologia pode ser aplicada em setores diferentes do conhecimento, pois "instaura a atitude dialogal e do acolhimento do outro em suas opiniões, idéias e sentimentos" (CAPALBO,1996, p.38). Ou seja, ao colocar-se na perspectiva do outro para compreender e ver como o fenômeno é visto, sentido ou pensado, ela se opõe à orientação formal na pesquisa social e evita a quantificação. Contudo, para Capalbo (1996), apesar de não ser ortodoxa e de se questionar e se diversificar constantemente, ela procura conservar a unidade de sua atitude metodológica.

Silva (2006) também afirma que a fenomenologia busca compreender os significados da experiência vivida, e neste processo, a orientação do pesquisador é para o fenômeno que está sendo investigado. Nos estudos organizacionais, a fenomenologia como método de pesquisa pode ser utilizada para compreender o mundo como vivido pelas pessoas, buscando a elucidação de aspectos referentes à natureza de sua experiência vivida. Segundo o autor, a fenomenologia é um método orientado para os significados da existência humana. Assim, prossegue destacando que "a fenomenologia não está preocupada com aspectos factuais do estado das coisas, mas com a natureza do fenômeno como significativamente experienciado" (SILVA, 2006, p. 268).

Neste mesmo sentido, Chizzotti (2003) afirma que os fenômenos estão velados pela imersão no cotidiano e na familiaridade com as coisas tangíveis, o que faz necessário ir além das manifestações imediatas para poder captá-los e desvelar o sentido oculto das impressões imediatas. Ou seja, para Chizzotti (2003), a essência dos fenômenos é alcançada quando o pesquisador ultrapassa as aparências.

Silva (2006) considera que a experiência vivida é o ponto de partida e o de chegada na trajetória da pesquisa fenomenológica. A experiência vivida, para Van Manen (1990) envolve a consciência da vida imediata, inconsciente de si mesma, portanto, pré-reflexiva; tem uma estrutura temporal e pode ser compreendida a partir da reflexão sobre experiências passadas; a profundidade e riqueza completas da experiência vivida, por serem passadas, não podem ser compreendidas totalmente; ela possui um tipo de essência, reconhecida em retrospecto; o processo de reflexão de significados desvela o todo significativo, que é um conjunto de experiências relacionadas contextualmente, as quais são chamadas de unidades de significado, estrutura ou ligação estrutural; a experiência vivida parece ter uma estrutura lingüística que revela a experiência e as interações humanas, descritas na forma de texto.

Van Manen (1990, p.272) considera que o mundo vivido é formado pelos seguintes elementos:

- a) espaço vivido: é o espaço sentido, cuja investigação ajuda a compreender a maneira como as pessoas experienciam as relações em sua existência diária. A vivência do espaço, pelas sensações que gera, leva as pessoas a atribuírem significados às suas experiências;
- b) corpo vivido: diz respeito ao fato de que o encontro com as pessoas no mundo é feito, em primeiro lugar, através do seu corpo. Isto reflete o fato fenomenológico que indica que nós estamos completamente no mundo;

- c) tempo vivido: refere-se ao tempo subjetivo, que é o oposto do tempo objetivo = *kairós x cronos*. As dimensões temporais do passado, presente e futuro constituem os horizontes de uma paisagem temporal da pessoa;
- d) o outro vivido: é a imagem do outro, criada com base na vivência que nós mantemos com outras pessoas no espaço interpessoal. Na experiência do outro, o ser humano procura o comunal, o social, o propósito de vida.

A utilização da fenomenologia como método para compreender os significados das experiências vividas oferece, segundo Silva (2006), uma fonte rica para a reflexão de temas como o medo, o conflito, o poder, o tempo, as relações, o estresse, o sofrimento, o trauma, entre outros. A trajetória em busca da compreensão da vivência das pessoas exige que o pesquisador esteja orientado para captar a estrutura de significados do que está sendo investigado.

Para que isso aconteça, Moreira (2002) revela que os investigadores da experiência vivida de seres humanos devem ser sensíveis a uma tarefa de dupla hermenêutica, ou seja, de interpretar entidades que, por sua vez, interpretam o mundo em que vivem. E expande essas explicações afirmando que:

[...] Os objetos estudados pelas ciências sociais, ou seja, as pessoas e suas atividades, não apenas são agentes interpretativos de seus mundos, mas compartilham suas interpretações à medida que interagem com outros e refletem sobre suas experiências no curso de suas atividades cotidianas. Além disso, não apenas as pessoas podem se dar conta das tentativas dos pesquisadores de estudá-las, mas, como inter-agentes habilitados, por sua vez, podem agir sobre os pesquisadores. [...] (MOREIRA, 2002, p.51).

Moreira (2002) também destaca que 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 como o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a pré-definição ou a exatidão dos rumos que a pesquisa tomará, a pesquisa qualitativa admite flexibilidade no seu processo de condução. O contexto merece especial atenção porquanto o

comportamento das pessoas e a situação ligem-se intimamente na formação da experiência. Consoante com esta afirmação é necessário o reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa, tanto quanto o impacto da situação de pesquisa sobre o processo de pesquisa. Os resultados desta pesquisa serão interpretados de acordo com a abordagem fenomenológica.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DE PESQUISA

A população de pesquisa é compreendida por empreendedores egressos do Banco do Brasil em agências do estado do Paraná que aderiram ao PDV em 1995, sendo que seis destes participaram desta pesquisa. Os participantes foram empreendedores de negócios com tamanhos e ramos de atividades variadas. Conforme Triviños (2006), a pesquisa qualitativa permite o uso de recursos aleatórios para fixar a amostra, através da procura de uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Para ele, a decisão do tamanho da amostra, no entanto, costuma acontecer intencionalmente, considerando uma série de condições tais como: 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.

Segundo Appolinário (2006), neste tipo de amostragem não-probabilística intencional, que é a técnica de *Snow Ball*, o sujeito é selecionado de forma intencional ou conforme a conveniência do pesquisador, e indica outro sujeito para integrar a amostra. Desta forma, esta técnica de coleta de dados consiste em obter novos participantes de pesquisa a partir dos contatos realizados com os sujeitos previamente conhecidos, que fornecem indicações de pessoas que correspondem a possíveis participantes que se enquadrem nas condições requeridas pela pesquisa. Um dos participantes de pesquisa foi descartado, porque, após a sua saída do Banco do Brasil, com a utilização do PDV, tornou-se, novamente, empregado, ao ser

aprovado em concurso da Caixa Econômica Federal, muito embora tivesse, paralelamente, iniciado um novo negócio. Assim, foram aproveitadas, no total, cinco entrevistas.

Apesar das indicações recebidas, foram necessárias várias tentativas de encontrar novos participantes da pesquisa. Entretanto, na pesquisa fenomenológica a relevância maior está no processo, e não apenas nos resultados e no produto, conforme afirmam Bogdan e Birten (1982), e isto requer aprofundamento na descrição da realidade pesquisada, o que justifica a escolha de um número reduzido de participantes de pesquisa.

Para esta pesquisa, a coleta de dados primários, devido à sua natureza, utilizou, como instrumento, a entrevista semi-estruturada, pois, segundo Bogdan e Birten (1982), a investigação do que pensam os sujeitos sobre suas experiências, sobre sua vida e seus projetos, é feita, pelos pesquisadores fenomenológicos, preferencialmente, por meio da entrevista semi-estruturada ou da observação livre.

Os dados não são coisas isoladas, acontecimentos fixos, de incidência ou captação num instante, conforme afirma Chizzotti (2003). O autor destaca ainda que os dados são fenômenos que se manifestam numa complexidade de oposições, revelações e ocultamentos, não se restringindo, portanto, às percepções sensíveis e aparentes. Ou seja, os dados “se dão num contexto fluente de relações” (CHIZZOTTI, 2003, p.84). Para Fini (1994, p.28), os dados são “as situações vividas pelos sujeitos que são tematizadas por eles, conscientemente na descrição que fazem”.

Os dados nesta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas, segundo Richardson (1989, p. 160), são:

[...] A melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Esse tipo de interação entre pessoas é um elemento fundamental na

pesquisa em Ciências Sociais, [...]. A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. [...] O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) corroboram o enunciado acima, afirmando que a entrevista permite tratar de temas complexos, que não seriam bem investigados através de questionários, porque tem natureza interativa e permite explorar os assuntos com profundidade. Conforme as autoras, as entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem rigidamente estabelecidos para as perguntas, de forma que se parecem muito com uma conversa, pois o investigador se interessa em compreender os significados atribuídos pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de sua vida.

Para Van Manen (1990, p. 66), as entrevistas servem para ser usadas como:

[...] meio para explorar e juntar material narrativo da vivência e ser um recurso para desenvolver um entendimento mais rico e mais profundo de um fenômeno humano; e ser usada como um veículo para desenvolver uma relação conversacional com o entrevistado sobre o significado de uma experiência.

Neste mesmo sentido, Richardson (1989) afirma que na entrevista o pesquisador quer obter informações que o respondente pode dar, o que permite definir a entrevista como uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente. Deste modo, Moreira (2002) destaca que quando a entrevista é semi-estruturada o entrevistador pergunta algumas questões em ordem pré-determinada, mas permite uma liberdade relativamente grande do entrevistado dentro de cada questão.

O objetivo principal da entrevista semi-estruturada, segundo Godoy (2006), é compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas aos temas de interesse, recolhendo dados descritivos na linguagem dos

próprios sujeitos, o que revela como eles interpretam aspectos do mundo. Para Godoy (2006), este tipo de entrevista é adequada ao desejo do pesquisador de apreender as elaborações que o entrevistado usa para fundamentar as opiniões ou crenças que formam a sua compreensão de mundo.

Para Triviños (2006), a entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação. Por causa dessa liberdade, a duração da entrevista é flexível e depende das circunstâncias que rodeiam o informante e o teor do assunto. A sugestão do autor é que a entrevista dure em torno de 30 minutos.

O pesquisador, na condução do processo investigativo, deve deixar de lado o seu conhecimento prévio sobre o tema, de forma que o encontro com o fenômeno “seja de forma mais livre, sem pressupostos ou preconceitos” (SILVA, 2006, p. 281). O autor afirma que é recomendável que o pesquisador fique atento ao discurso do entrevistado, com atenção total para os relatos, sem nunca deixar de ter em mente a questão de pesquisa e a situação do diálogo no contexto da experiência. As entrevistas devem ser gravadas e transcritas literalmente. A este processo se dá o nome de protocolos, segundo Silva (2006). De posse destes protocolos é possível realizar o processo de análise dos dados ou, no caso da pesquisa fenomenológica, das experiências vividas, com o propósito de revelar os significados do fenômeno investigado.

Godoy (2006) ressalva que, mesmo com as vantagens práticas da gravação direta, é importante fazer anotações durante e depois da entrevista, a respeito de aspectos relativos à forma de emissão de respostas pelos sujeitos e sobre o andamento da entrevista. Com esta providência, aspectos que desapareceriam das gravações, como gestos, posturas, expressões faciais e outros comportamentos ficam preservados.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram gravadas com a utilização de um aparelho eletrônico MP6, marca UNIDEV. As expressões e manifestações dos participantes de pesquisa foram registradas à caneta em bloco de anotações. O local das entrevistas foi escolhido pelos participantes, e, em todos os casos, elas aconteceram na residência ou no empreendimento dos mesmos. Uma entrevista aconteceu no período noturno, e as demais cinco entrevistas aconteceram durante o dia.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados desta pesquisa utilizou o Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa fenomenológica, que foi desenvolvido por Silva (2006). Neste modelo, a coleta, a análise e a escrita do texto fazem parte de um único processo. Esta forma de análise dos dados é um processo subdividido em seis etapas integradas e que não são dissociadas, num processo cíclico.

Na primeira etapa realiza-se a leitura e releitura de cada um dos “protocolos de entrevistas” realizadas para codificação dos discursos. Para Silva (2006), a leitura, inicialmente leva o pesquisador a adquirir uma visão sistêmica da entrevista, e, posteriormente, quando realizada, linha por linha, possibilita codificar os discursos sem perder de vista a questão da pesquisa.

Na segunda etapa ocorre a transformação de um protocolo de entrevistas em um protocolo codificado com os discursos das pessoas entrevistadas. Esta codificação permite maior rigor na descoberta dos significados pelo pesquisador. Segundo Silva (2006, p.283), “um discurso codificado pode representar várias palavras, frases, sentenças e até parágrafos extraídos com o objetivo de ajudar na busca de unidades de significado e na identificação de temas”.

A terceira etapa é a leitura e releitura de todos os protocolos codificados para identificação de temas. Os temas são utilizados para encontrar significados da experiência vivida dos pesquisados, e segundo Van Manen (1990), a formulação e o entendimento dos temas é um processo sem regras limitadas, com liberdade de visão dos significados. Para o autor, um tema pode ser: um meio para se chegar à idéia; uma maneira de dar forma ou expressar a essência de um fenômeno; uma descrição do conteúdo de uma idéia; ou uma redução de uma idéia.

Na quarta etapa do Ciclo se realizam os agrupamentos dos relatos das pessoas entrevistadas em temas por quadros temáticos. E na quinta etapa ocorre o preenchimento dos quadros temáticos. Estas duas etapas, para Silva (2006), são fundamentais na delimitação da estrutura de significados de experiências vividas e envolvem a definição de uma estrutura para que sejam realizadas.

O autor desenvolveu uma estrutura para preenchimento de quadros temáticos com análise estrutural das descrições das experiências que é formada por cinco colunas:

- A primeira coluna da estrutura para preenchimento de quadros temáticos apresenta os discursos tais como foram falados pelos entrevistados, relacionados com a correspondente categoria temática.
- As unidades da descrição ou do texto que fazem sentido para o pesquisador a partir da interrogação formulada são colocadas na segunda coluna.
- Na terceira coluna são indicadas as categorias abertas ou invariantes. Bicudo (2000 apud SILVA, 2006) afirma que categorias abertas são constructos com grandes convergências de unidades de significados que ajudam a delimitar uma estrutura para a construção dos textos fenomenológicos.
- A quarta coluna é chamada de rede de significados, e contém as interligações entre as categorias e os discursos entre as categorias. Na rede, segundo Bicudo (2000 apud SILVA, 2006),

não há ordem nem hierarquia de valores, podendo ser interpretada a partir de qualquer ponto, o qual nunca é isolado, mas interligado na rede e representa parte da experiência.

- Na quinta e última coluna do quadro temático ficam as afirmações do pesquisador sobre o discurso como foi relatado ou sobre sua unidade de significado.

Silva (2006, p. 288) considera os quadros temáticos uma atividade de interpretação:

[...] uma vez que procura delimitar uma estrutura para compreender o fenômeno e estabelece unidades de significado, a partir dos relatos das experiências das pessoas que participaram do estudo. Ao iniciar a análise fenomenológica de forma compreensiva interpretativa, a convergência de significados entre os discursos em torno de uma unidade maior ilustra a natureza intersubjetiva da pesquisa.

O Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa fenomenológica possui ainda mais uma etapa que é a redação do texto fenomenológico. Esta etapa requer um ato de escrita, a qual, na fenomenologia, deve ser capaz de transpor a simples descrição e de ser carregada de interpretação, pois a escrita é um ato reflexivo e hermenêutico. A escrita do texto fenomenológico envolve o agrupamento de vários discursos com o objetivo de estabelecer uma estrutura para a elaboração do texto. Desta maneira, as partes vão formando um todo significativo e representativo de um tema.

Van Manen (1990) relata alguns cuidados que a escrita fenomenológica deve ter e que dizem respeito a concentrar a atenção na descrição e interpretação da experiência, evitando explicações causais, generalizações ou interpretações abstratas, frases e terminologias rebuscadas e poéticas. O autor recomenda que se descrevam eventos específicos, acontecimentos ou experiências particulares. Esse processo de redação dos textos fenomenológicos envolve reflexão, escrita, reescrita, idas e vindas aos protocolos das entrevistas e aos quadros temáticos. É desse modo que cada texto fenomenológico representa uma produção que contém uma perspectiva única de cada pesquisador. Assim, Silva (2006) afirma que a

interrogação sobre o fenômeno nunca se esgota, pois a cada sujeito que o pesquisa corresponde uma maneira diferente de entender o fenômeno estudado.

Existe um requisito importante para que haja rigor na pesquisa fenomenológica, o qual, segundo Silva (2006), é a leitura forte e orientada para que não se perca de vista a questão de pesquisa. O autor destaca que a leitura forte está intimamente relacionada com a interpretação. Quanto à interpretação, o autor afirma que ela “é forte quando as experiências vividas se transformam em um texto que representa um modo de viver e uma maneira efetiva de agir” (SILVA, 2006, p.291).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Protocolos de Entrevistas

4.1.1 Protocolo da entrevista com o participante de pesquisa número um

a) Por quanto tempo você trabalhou no Banco do Brasil?

“Por 11 anos.”

b) Que tipo de atividades desenvolveu durante o período em que fez parte do quadro funcional do BB? Como você se sentia naquele ambiente?

“Fiz de tudo. Fui menor auxiliar de serviços gerais; trabalhei na plataforma, atendendo clientes. Também fui caixa, auxiliar de gerência e gerente substituto.”

“[...] E sempre me senti confortável naquele ambiente. Era normal. Nada de extraordinário. Algumas épocas eu me sentia melhor, outras pior. Normal.” **(expressão de desdém)**

d) Quais foram as razões que o levaram a tomar a decisão de aderir ao PDV?

“Foi o meu desejo pessoal de crescimento. Aproveitei um momento de ruptura que trouxe oportunidade para que eu pudesse empreender uma atividade profissional como autônomo, na minha área de contabilidade.”

e) Quais foram os sentimentos que emergiram quando você tomou esta decisão?

“Alívio em primeira mão. Depois, é claro, uma certa preocupação com o futuro. Mas eu sempre tive autoconfiança. Sempre estive certo de que seria capaz de ser criativo o suficiente para me virar num empreendimento próprio”.

f) Quais foram as conseqüências desta tomada de decisão em sua vida pessoal?

“Tenho menos tempo para mim mesmo e para a minha família, mas me sinto mais realizado e mais bem-sucedido. A importância do PDV na minha vida é que foi um momento de ruptura na atividade profissional, que de certa forma garantia uma remuneração média, naquela época... Hoje, pela situação econômica do país, e, passados vários anos, quem continua lá tem uma situação muito estagnada, e a minha melhorou muito, inclusive pessoalmente.”

g) O que mudou na sua vida a partir de então?

“Vivo em condições financeiras e pessoais melhores. Sinto-me realizado por proporcionar trabalho para muitas pessoas. E também pelo reconhecimento que o “sucesso” gera. Não sinto nenhuma falta do tempo em que trabalhei como empregado. Hoje sou empregado de mim mesmo.” **(nesta resposta o participante descreveu sua nova condição como bastante satisfatória).**

h) Quais foram os motivos que o levaram a se tornar proprietário do seu próprio negócio?

“Não sei se poderia dizer... bom... eu me decidi me tornar proprietário após um momento de reflexão e de tomada de atitude mais efetiva, além dos limites da atividade como bancário... Naquele momento... lembrando melhor... passados mais de dez anos... o Banco de uma hora para outra fez um plano e pôs os funcionários em cheque... e fez com que funcionários que tinham 20, 23 anos de casa, eu tinha onze anos de casa, decidissem se aderiam ou não. Isso, lógico, traz para qualquer funcionário, uma situação desconfortável. Porém, eu não fiz questão muito da pressão que o Banco estava fazendo. Eu estava acabando de me formar... foi muito coincidente... Foi mais um motivo assim de ou vai ou racha... Eu não senti, em momento algum, dúvida se eu deveria sair... O banco preferiu por de uma forma compulsória e apressada para os funcionários decidirem se saíam ou não, mas eu tive tempo de pensar bem e percebi que o meu futuro era ser meu próprio patrão. É... posso dizer que eu tive pouquíssima insegurança... pouquíssima. Eu estava convicto da minha atitude.” **(tom de desafio).**

i) O aprendizado adquirido ao longo do tempo em que fez parte do quadro funcional do Banco do Brasil foi fundamental para empreender o seu próprio negócio?

“Fundamental, não. Não mesmo. Mas que ajudou, ajudou. Sabe por quê? Porque ensina disciplina, respeito, a lidar com pessoas, e também tem que saber conviver com mudanças. E quanta mudança tinha naquele banco.” **(tom de crítica).**

j) O que significou para você tornar-se proprietário do seu próprio negócio?

“Significou uma série de coisas. Muitas coisas, ué! Por exemplo, eu me sinto muito bem de ter dado certo, enquanto outros ex-colegas não conseguiram sobreviver sem o banco. Eu obtenho do meu trabalho na

minha empresa muito mais coisas do que obteria se tivesse permanecido no banco, se comparar com os colegas que ficaram. Então significou estar satisfeito com a minha escolha. Eu tive uma visão de que as coisas seriam desse modo e trabalhei e fiz de tudo para que elas acontecessem conforme o planejado. “Camelei” um pouco aqui, outro ali, mas até agora, e sei que continuará assim, deu certo.”

k) Quais as dificuldades mais freqüentes no ramos de atividade de seu negócio?

“Na minha trajetória como empreendedor, sim houve. É possível lembrar de coisas ruins... mas eu prefiro focar nos fatos positivos...houve centenas ou dezenas de fatos positivos que são mais rotineiros. Eu sempre busco olhar o bom senso e a fundamentação técnica e legal dos fatos... de vez em quando, na minha atividade, a gente faz alguma atividade como auxiliar de juiz, e a pessoa, ela se sente infeliz com o resultado da perícia, e ela entra com uma ação contra você. No começo, eu achava isso um absurdo. Onde já se viu alguém entrar com uma ação contra mim! **(muito indignado, com voz alterada)** Mas depois eu fiquei sabendo que isso acontece até contra o juiz. O juiz julga uma ação e a pessoa entra com uma ação contra ele porque achou que foi parcial. Então na primeira, na segunda ou na terceira eu achei muito ruim. Eu nunca perdi nenhuma dessas ações... pelo contrário... eu já até ganhei algumas delas. Não é? Existem outras situações marcantes, por exemplo: uma sócia teve que se mudar de Londrina. Eu entendi profissionalmente que ela deveria ir embora, porque, por mais que ela fosse boa profissional, não teria como eu ficar segurando ela aqui, ela iria se sentir frustrada e isso afetaria a situação de trabalho.”

l) De que forma você vem enfrentando estas dificuldades?

“É... eu sempre busco tomar atitudes de forma fundamentada para que as coisas sejam feitas da forma correta. **(pensativo, fala devagar, com o olhar distante)** Desafios e dificuldades ocorrem, mas nada é

impossível de ser superado. Acho que a maioria das mudanças são oportunidades para você conseguir algo. A mudança “pra” mim é sinônimo de oportunidade. É! Exceto se for uma mudança claramente negativa. Ah, eu busco uma forma de sair do que é negativo e superar... ultrapassar aquela dificuldade... achar uma alternativa de o assunto... não ficar com ela amarrada... mas sempre busco refletir, pensar, dialogar... conversar com outras pessoas envolvidas. Eu estou administrando uma empresa agora, por intervenção judicial. Hoje mesmo eu tive uma dificuldade... liguei para um concorrente... dessa empresa que eu estou administrando... só que ele é conhecido meu... ele me falou o que eu precisava! Por mais difícil que seja a dificuldade, nenhuma é impossível de ser superada. E mudanças; tem essas impositivas, de cima para baixo, como a do banco... como as do governo... ou mesmo as do judiciário... acho que eu nunca fico pensando: isso é difícil; isso é impossível... eu sempre por mais difícil que pareçam as coisas, não é isso que fica na minha cabeça. Eu busco pensar alternativas positivas para superar as dificuldades. Só isso.” **(sorridente)**.

4.1.2 Protocolo do discurso do participante de pesquisa número dois

a) Por quanto tempo trabalhou no Banco do Brasil

“Eu trabalhei no Banco do Brasil por 19 anos... de dedicação, de muita “luta” mesmo.”

b) Que tipos de atividades desenvolveu durante o período em que fez parte do quadro funcional do BB? Como você se sentia naquele ambiente?

“Ah! Fiz de tudo um pouco não é? Trabalhei na bateria, na retaguarda, na preparação, fiz estágio do NDP, no CEDIP, cuidei do setor de conferência. Você sabe como é... tem que mudar toda hora... mas eu

até que gostava. Dá pra conhecer muita gente. Eu passei por outras cidades também. Parecia cigano. Nunca tive dificuldade para me relacionar com as pessoas e sempre respeitei os meus colegas, tanto os meus superiores como os que eu chefiava. Mas no final, minha paciência já não dava conta de tanta pressão da direção geral do Banco. Muita chateação **(entristecido, com voz baixa)**. Mas isso já é coisa do passado. Não que o banco não fosse bom para a gente. Mas da forma como que estava se encaminhando, eu ficaria estagnado e não teria como crescer. Já foi **(resignado)**. Meu negócio agora é sukiaky.” **(seu semblante alegre-se e a voz fica mais firme)**

c) Quais foram as razões que o levaram a tomar a decisão de aderir ao PDV?

“Ah! Essas mesmas não é? Você sabe não é? Começaram a pegar demais no pé... começou a me dar nos nervos... Comecei a não dormir... Se não fizesse isso poderia ser transferido...se não fizesse aquilo, poderia ser despedido. Quem agüenta isso? Não tinha mais horário de saída... e tem a família, não é? Como deixar o povo em casa sempre em segundo lugar?” **(Indignado, mas sem perder a calma)**

d) Quais foram os sentimentos que emergiram quando você tomou esta decisão?

“Na realidade... na realidade eu saí do Banco quando na época a gente considerava que era a melhor coisa do mundo na vida da gente...aquilo criou assim, uma ansiedade, uma expectativa muito grande ... e nesse momento, a força que eu tive da família foi fundamental...porque você fica naquela dúvida: “será que sair do banco é um bom negócio? “será que eu não vou passar por dificuldades?” Aí eu consultei minha família toda, meu pai, meu irmão, eles foram fundamentais na minha vida. A única coisa que eles disseram para mim foi: a única coisa que nós garantimos para você é que de fome você não vai morrer não! Tome a decisão que você acha que é correta. **(sorridente, com expressão de contentamento)** Isso

que acabou me dando muita força para poder sair no PDV. A decisão foi muito boa, mas com a força da família.”

e) Quais foram as conseqüências desta tomada de decisão em sua vida pessoal?

“Na verdade como a mudança foi radical, a primeira medida que eu tomei assim depois que eu saí foi... eu tomei algumas medidas, algumas precauções, quais sejam: eu diminuí as minhas despesas... em vez de você morar numa casa de 220 metros você passa a morar com o seu pai ou com sua sogra... você deixa de ter dois carros na garagem para ter um só... você deixa de comprar algumas coisas que você comprava que na época que você tinha um emprego seguro, você deixa de fazer... o que a maioria das pessoas não fizeram no PDV... O que aconteceu: com isso, as pessoas passaram a ter, quer dizer, continuaram a ter os mesmos gastos como se fossem funcionários do banco, sem perceber que daquele dinheiro que ele ganhou no acerto, ele estaria todo dia gastando aquele dinheiro que uma hora iria acabar.”

f) O que mudou na sua vida a partir de então?

“Para me precaver, eu cortei as coisas que eu achei que eram supérfluas, coisas que dariam para segurar... então acho que isso daí foi fundamental para que a gente equilibrasse as contas e pudesse começar somente com o dinheirinho do PDV. Por vários momentos a gente passa por algum descontrole, é, por que a gente não conhece, é, no meu caso assim, como eu entrei no ramo de alimentação, você passa por períodos assim, que realmente você acha que é o fim do mundo, então, por muitas vezes vinha assim na cabeça da gente, é, é, se caso não desse certo o que a gente estava fazendo, que a gente iria para o Japão para a gente trabalhar... então, como a gente é

descendente de japonês, então a gente tinha uma saída. Hoje em dia já não é uma coisa boa, mas na época, era bom. Além disso, a gente sempre colocava na cabeça assim... não se desesperar muito, ter paciência. Por várias vezes quase que a gente entrou em desespero. Mas tinha a alternativa do Japão e o apoio da família e a gente não ficava tão desorientado assim. Mas do contrário, vários amigos da gente que “saiu” do banco, “teve” uma guinada na vida, e se desesperou, então a gente sabe de colegas que tiveram muitos problemas. Mas no nosso caso, apesar de termos passado por algumas dificuldades, a gente conseguiu manter o equilíbrio. Muito embora pudesse alterar muito a nossa vida, mas a gente tava com algumas alternativas.”

g) Quais foram os motivos que o levaram a se tornar proprietário do seu próprio negócio?

“Essas aí que eu já falei. Ficar livre das mudanças todo dia, não ter chefe para ficar dizendo o que eu posso e o que eu não posso fazer, e também, para crescer, não é? Ser empregado a vida inteira não dá... eu tenho capacidade de ir além disso. Então, tá! E deu no que deu!”
(ajeita-se na cadeira, sorri e gesticula mostrando as instalações de seu empreendimento)

h) O aprendizado adquirido ao longo do tempo em que fez parte do quadro funcional do Banco do Brasil foi fundamental para empreender o seu próprio negócio?

“Ah foi. O Banco teve uma parte que fez o papel de pai e mãe. E quase tudo eu aprendi dentro dessa casa, não é? Muita coisa boa e muita coisa ruim também. Teve gente que parecia que tinha o rei na barriga, não é? Mas a maior parte foi boa. Eu aprendi bastante coisa, principalmente me relacionar bem com as pessoas, ter tolerância, ter paciência, mas lógico que tinha um limite, não é? Mas a parte administrativa do Banco eu uso nas minhas lanchonetes.”

i) O que significou para você tornar-se proprietário do seu próprio negócio?

“Eu tive casa lotérica e criava gado de engorda. Depois eu parti para a área de alimentação. Eu tinha um imóvel com salas não alugadas. Comecei com uma sorveteria, depois espetinhos, depois uma fábrica de sorvetes. Agora parti para a linha de restaurante e petiscaria. Descobrimos os meios e as formas de adequar qualidade e preço. Com isso você ganha mais no giro e não tem necessidade de você sofisticar ou ganhar muito no preço. Mais volume de forma com que o pessoal venha sempre sem ter necessidade de ter de cobrar muito caro. Bom, eu não me arrependi em nenhum momento de virar dono de negócio. Nem quando o “bicho pegou pra valer”. Eu tenho capacidade de me virar. Se eu não der conta sozinho, minha família me socorre, me apóia. Então, não tem perigo não. Acho que significou minha liberdade, minha realização, não é? Além disso, eu dou emprego para muita gente da minha família. E isso não tem preço. Meu negócio é bem familiar.”

j) Quais as dificuldades mais freqüentes no ramos de atividade de seu negócio?

“Na minha vida empresarial, há algum tempo atrás eu tive uma dificuldade numa dessas parcerias que a gente faz para montar esses comércios... e eu tive uma desonestidade por parte de um parceiro. A gente quase entrou em desespero **(nervoso, esfrega as mãos e baixa os olhos)** porque era o melhor comércio que a gente tinha. Então a gente quase entrou em desespero. Hoje a gente pensa assim que existem coisas que acontecem... existem males que vêm para o bem. E nessa a gente acabou mudando, porque tivemos que mudar em função desse evento desagradável que aconteceu. Na verdade essa mudança nos trouxe benefícios muito grandes. Tanto é que os amigos da gente, os colegas da gente, ao perceberem a gravidade do problema, começaram a nos oferecer pontos para a gente abrir esse comércio. Aquilo que a gente tinha antes e que a gente pensava que era muito bom... acabou ficando meia-boca. **(alegre)** Hoje o

faturamento aumentou de quarenta a cinquenta por cento em função da mudança e jamais a gente imaginaria naquela época que aquela mudança toda, que no momento era péssima para a gente, fosse trazer tantos benefícios.”

k) De que forma você vem enfrentando estas dificuldades?

“Com o apoio da família e com fé em Deus. E sempre aprendendo com os problemas. É por isso que a gente sempre fala que tem que tomar como lição algumas coisas. A gente pensa que está sendo passado para trás, às vezes são obstáculos assim da vida para que você cresça cada vez mais. A questão da credibilidade é assim: as pessoas falam que porque você montou um comércio e tua casa está sempre cheia. A gente só vai perceber depois de muito tempo. Eu tenho muitos clientes, amigos meus, que eu conheci há 30 anos, há vinte anos atrás. Então a gente criou uma carteira de clientes, não do produto em que você vende, mas da tua imagem, da tua honestidade. As pessoas vão saber que você vai vender uma coisa correta, uma coisa honesta. Então isto é muito mais valioso do que você saber fazer um produto ou um serviço. Eu sempre falo assim para os meus filhos: nós temos sempre que cultivar isto. Fazer o bem a vida inteira para você ter esse capital. O teu capital mais valioso são as pessoas que integram a tua vida. As pessoas saberem que você é honesto, é correto, então você forma uma carteira de clientes pelo resto da vida. Então eu acho que isso está fazendo diferença para a gente.”

4.1.3 Protocolo da entrevista com o participante de pesquisa número três

a) Por quanto tempo trabalhou no Banco do Brasil?

“Eu trabalhei no Banco do Brasil por 13 anos... de 1982 a 1995. Mas pareceu uma vida inteira.

b) Que tipos de atividades desenvolveu durante o período em que fez parte do quadro funcional do BB? Como você se sentia naquele ambiente?

“Comecei como menor auxiliar de serviços gerais. Era um tipo de contínuo interno. Todos os outros funcionários eram meus chefes. Depois eu fiz o concurso para o nível básico, que equivalia a escriturário, assim... um “administrativinho”. Mas foi bem difícil porque eu tive que esperar até fazer dezoito anos para assumir a nova função. Eu tinha dezesseis... imagine a “neura”. **(gesticula bastante)** Mas depois que eu assumi, trabalhei na plataforma. A plataforma era o atendimento direto ao cliente. Ali aparecia cada tipo! Mas era o “front side”. Aparecia gente interessante também. Tinha de tudo... pessoas educadas...outras nem tanto... Mas depois fui para a retaguarda, que era atrás dos caixas. Tudo o que era pago ou entrava pelo guichê passava pela minha mão. Era uma super correria, mas eu nem via o tempo passar. Foi um tempo bom. Sem “que nem pra que” me mandaram para ser operador de telex. **(expressão carregada, franze a testa)** Isso era um inferno, “servicinho’ repetitivo, chato, manual, e o barulho? Insuportável. Nem dava para me concentrar. E então, a avaliação funcional era ruim. Como eu poderia me concentrar com aquela zona? Graças a Deus fui mandado depois para o SETOP, que era o setor das operações de contratação rural. **(expressão de alívio, sorridente, relaxa na cadeira)** E aí era uma festa: cheio de “mutum”, que era como chamávamos os mutuários dos contratos agrícolas e pecuários. Na seqüência, fui mandado para o centro de processamento de serviços e comunicações. Vida de digitador no começo. Quase desenvolvi uma LER. Mas eu era rápido... e logo chamei a atenção pelo meu desempenho. Fui premiado com um estágio na fitoteca digital. Ganhava mais e trabalhava sozinho numa sala enorme, cheia de discos de dados. Também fui técnico em microfilmagem, conferente na madrugada, compensador, e preparador de documentos. Meu último cargo foi o de responsável pelos planos de segurança. Daí veio o PDV. E eu dei um fim nesta vida de empregado.” [...] O jeito como eu me sentia sempre dependeu do grupo, da equipe. No Banco do Brasil tinha muita gente “grávida”. É... “grávida do rei na barriga”. Gente que se achava dono do Banco. Muita prepotência e arrogância. Como as equipes mudavam muito,

tinha sempre gente sendo transferida, nem dava para se acostumar direito... nem com os bons , nem com os ruins.”

c) Quais foram as razões que o levaram a tomar a decisão de aderir ao PDV?

“Bom... eu aproveitei o horário do centro de processamento, que era noturno né?... para estudar. Fiz UEL, e então quando o PDV chegou com aquela pressão toda... quem não aderir vai ser transferido para o “interiorzão”... para o nordeste... ou então vai ser demitido... Eu nem quis saber... aderi mesmo. Com a grana do incentivo, bem que deu para construir uma casa e sair do aluguel. A vida mudou um bocado. Eu já estava cheio de ver tantas pessoas incompetentes, só por ter um “carguinho” de nada, ficar esnobando as outras. Eu já vi cada coisa neste Banco do Brasil. Você nem acreditaria! Eu quis mesmo foi montar o meu próprio negócio. E o PDV veio bem a calhar. Para cada um dos treze anos de serviço eu ganhei o equivalente a um salário da época. Foi um bom pé de meia.”

d) Quais foram os sentimentos que emergiram quando você tomou esta decisão?

“Hum... no começo um frio na barriga. Depois veio uma grande euforia. Isso enquanto o dinheiro do Banco não tinha acabado. Ter tempo para as coisas. Não precisar obedecer aqueles “malas”. Nossa! Foi tudo de bom. Mas o problema começou quando o dinheiro acabou. Me senti meio que sem pai nem mãe. Ainda não estava tendo retorno no novo negócio e não tinha mais o salário, os empréstimos, as licenças-prêmios, os décimos - terceiros. Ai, ai, ai. A ficha caiu doído. Bom, daí amigo, tem que rebolar. Eu não sou quadrado. Não adianta ficar choramingando pelo leite derramado. Tem que ir à luta. E isso sempre foi comigo mesmo. Tanto que, “loguinho”, eu já estava confiante. E mais, comecei a ter lucro. A minha maior preocupação era que eu tinha casado logo depois da saída do Banco. E aí? Como sustentar a casa? Mas eu sempre tive esperança no futuro. Eu queria moldar o meu futuro e não ser detonado por ele. Por isso, corri atrás. Bom, você pode ver que deu certo. Se eu ainda estivesse no Banco

estaria “caindo pela tabela”, como tantos colegas que ficaram. Foi difícil no começo... mas valeu muito à pena.”

e) Quais foram as conseqüências desta tomada de decisão em sua vida pessoal?

“Eu tive que aprender a me virar sem a “muleta” do salário, não é? Sem aquela segurança do dinheiro “pingando todo mês”. É bacana conseguir viver sem ter que me sentir preso a nada.”

f) O que mudou na sua vida a partir de então?

“No começo, parece que as pessoas te valorizam menos, porque você não faz mais parte de uma organização importante. Às vezes eu me confundia com o Banco. Até me chamavam de BB, de vez em quando. Na minha família foi uma comoção. Minha mãe achou que eu estava ficando louco. Ela não concebia que alguém que tivesse entrado no BB quisesse sair. Ela achava que o BB ainda pagava bem, como no tempo do avô dela. As coisas mudaram. Era só mais um emprego. Para subir no banco tinha que bajular. Eu saí e me senti livre daquilo tudo. E pronto para encarar o mundo. Hoje a luta é diária. Todo dia tem que ser competitivo, trabalhar com um bom preço, com qualidade. Mas eu sou muito mais feliz. Poucas vezes tive saudade do meu tempo de empregado. Passei por poucas e boas. Mas a cada “perrengue” fui ficando mais forte e mais calejado... posso dizer até que já me acostumei com o ritmo de sobe e desce da vida de empresário. Bom... eu viajo quando eu quero. Se quero ir para casa ficar com a família, eu vou... se quero esticar o feriado eu estico. Enfim, o que mais mudou foi a minha liberdade, que eu tive de volta. Ah... e sem medo de errar... hoje eu ganho bem mais do que os meus colegas que ficaram no Banco”

g) Quais foram os motivos que o levaram a se tornar proprietário do seu próprio negócio?

“Esse lance aí de não ter de ficar nem “puxando o saco” de ninguém, de ser livre e dono do meu próprio nariz. Além do que, eu sempre acreditei que era capaz de ter o meu próprio negócio, sabe? Tinha vontade de ser o patrão, e não o empregado. Se eu tivesse continuado, quais seriam as minhas perspectivas? Um carrinho popular... um apartamentinho “meia-boca”. Para ter mais teria de bajular alguém. E isso estava fora de questão. Por isso resolvi montar minha empresa. E olha que ela já tem vários anos de funcionamento.”

h) O aprendizado adquirido ao longo do tempo em que fez parte do quadro funcional do Banco do Brasil foi fundamental para empreender o seu próprio negócio?

“Aí eu tenho que dar a mão à palmatória. Lá, naquela casa... aprendi muito. Muito do certo e também muito do errado. Mas o principal que aprendi foi que não dá para esquentar muito com a mudança. Não ficava a mesma equipe nem por seis meses. Sempre alguém era transferido, ou de setor ou de cidade. E o próprio serviço, as rotinas de trabalho, etc... mudavam todos os dias. Então você fica versátil. E aprende a conviver com pessoas de todos os tipos. Isso ajuda muito no negócio próprio.”

i) O que significou para você tornar-se proprietário do seu próprio negócio?

“Senti-me um escravo alforriado. Um ser humano de novo. **(levanta-se, abre os braços, sorri)** Antes, eu era um robzinho que cumpria as normas e executa tarefas que já vinham todas padronizadas nos manuais da direção geral.**(imita um robô e ri muito)** Impressionante a dinâmica da empresa. Tem muito mais coisa para se fazer. Tem que saber mexer com pessoal, com fornecedor, com vendedor, com cliente. Tem que ser esperto. Mas é uma grande realização. Muito

bom mesmo ser o dono do próprio nariz. E saber que também estou contribuindo para o desenvolvimento da minha comunidade. Porque eu já sou importante na minha região. Eu não era ninguém, mas agora já tenho um grande conceito no bairro. Sou respeitado pelo que construí. Tenho orgulho de dizer que a minha empresa é importante para muita gente.”

j) Quais as dificuldades mais freqüentes no ramos de atividade de seu negócio?

“Ah! Aí tem dificuldade de todo tipo. Tem concorrente desleal. Tem gente que pratica preço que não podia existir. Eu não sei como eles não quebram. Mas o pior mesmo é a concorrência dos chineses. Eles imitam com muita competência. O “pirata” está quase melhor que o original. Nós temos que pagar imposto, mas o pirata não. E falando em imposto, Virgem Santa! Como é que pode? **(soca a mesa)** Chega final de mês o contador cansa de mandar conta para a gente pagar. É muito imposto de renda, ICMS, RAIS, quem agüenta? E todo dia muda alguma coisa. Bom, eu sabia que ia ter de matar um leão por dia. Então não vou ficar só reclamando. **(acalma-se e volta a sorrir)** É até bom. Dá uma realização grande saber que sobrevivi mais um dia nesta selva que é o mercado.”

k) De que forma você vem enfrentando estas dificuldades?

“Eu sou um cara muito religioso e muito família. E sempre aprendi dentro de casa que a vida não é fácil. Que precisa lutar muito. Na minha família não tem rico de herança. Todos os que estão remediados são batalhadores. Gente que não desanima na dificuldade. Sofre o baque. Mas toca o barco. Sempre. E se precisar um do outro, não tem briga que impeça um de ajudar o outro. E falo financeiramente também. Agora, tudo o que a gente faz é pelos filhos, pela esposa. Eu, graças a Deus sou um privilegiado. Eu sou um abençoado. **(balança a cabeça afirmativamente)** Minha força vem da minha família. É por eles que eu sempre dou um jeito nos problemas. Desde pequeno eu era assim. Sempre achava um modo de passar

pelos problemas. Cada coisa que eu inventava para resolver as coisas. Dá pra rir e dá pra chorar. Mas eu tenho muita confiança em mim mesmo. Mas não sou esnobe não. É que já passei tanta coisa, dentro e fora do banco, que eu sei que eu acabo encontrando um jeito de passar pela dificuldade. Eu sinto o baque. Mas depois que passa o primeiro impacto eu decido que vou resolver e parto pra briga. Tem dado certo até hoje. E pode escrever aí, vai continuar dando se Deus quiser.”

4.1.4 Protocolo da entrevista do participante de pesquisa número quatro

a) Por quanto tempo trabalhou no Banco do Brasil?

“Eu trabalhei no Banco do Brasil por 14 anos.”

b) Que tipos de atividades desenvolveu durante o período em que fez parte do quadro funcional do BB? Como você se sentia naquele ambiente?

“Eu desenvolvi diversas atividades dentro do banco, porque no banco a gente começa como escriturário. Eu comecei como escriturário, depois eu fui trabalhar como fiscal do SETOP, o setor rural do banco... depois eu pedi minha transferência para Londrina e vim parar no centro de processamento de dados... aí eu voltei novamente para as sessões estritamente... “escrituralísticas”, assim digamos. Depois aí eu já comecei a substituir os assistentes... e aí foi. Depois dessa época eu pedi transferência para a agência Higienópolis, que é uma agência *vip*, não é? E aí, tive, entre outras funções, a de caixa, depois fui gerente de contas, que trabalha só com a elite da cidade. Cada gerente tem uma carteira de cem clientes. É eu acho que é isso aí. Ah! Eu cheguei a substituir também outras áreas de gerência de outro escalão dentro da agência, mas foi por pouco tempo.

No banco, eu função da fé que eu professo, eu não me sentia muito bem não, porque no banco você tem que cumprir as normas que vêm

lá da direção geral do banco e, para cumprir as normas, às vezes você tem que faltar com a verdade. Nós tínhamos um relatório, o “deb708”, aonde vinha ali os parâmetros que eram interessantes para o banco, mas que não eram interessantes para os clientes, e a gente tinha que vender para o cliente dizendo que era interessante para eles. Isso me incomodava muito.”

c) Quais foram as razões que o levaram a tomar a decisão de aderir ao PDV?

“Uma coisa que foi importante é que, a despeito de eu ter um vínculo de trabalho de seis horas, eu trabalhava doze, quinze horas, eu trabalhava fim-de-semana, porque a classe que eu atendia exigia isso. Eles não se satisfaziam com o atendimento somente durante cinco dias da semana... não... isso avançava para o sábado, para o domingo, para o feriado. Além disso, tinha que ir a festas com eles, pescarias... coisas assim que... para eles tudo bem, mas para mim não servia.”

d) Quais foram os sentimentos que emergiram quando você tomou esta decisão?

“Eu nunca me identifiquei muito com o banco. Eu gosto mais é de uma coisa em que eu possa abstrair, decidir. Quando saí do banco senti muita paz. Aquela coisa mecânica, repetitiva nunca fez muito meu gênero. Então foi uma sensação boa sair do banco para realizar o meu sonho.”

e) Quais foram as conseqüências desta tomada de decisão em sua vida pessoal?

“No meu caso específico, a minha esposa sempre trabalhou também, não é? Então as rendas se complementavam. Mas foi preciso fazer um re-ordenamento severo. Eu passei no limite. Não necessidades,

mas andei no limite. Na verdade, quando você trabalha no banco, você tem médico de graça... tratamento odontológico quase de graça... salário que, se não chega a ser uma beleza, também não era ruim; ticket disso, ticket daquilo. E saindo, as coisas mudam... a família estava acostumada com um padrão. No mínimo, por algum tempo, o padrão muda. E a correlação de forças em casa também.” **(sorrindo ao referir-se à esposa).**

f) O que mudou na sua vida a partir de então?

“Eu passei por um processo de transformação. Passei a trabalhar para mim mesmo. “Me dediquei” ao que era realmente o meu sonho. E aprendi a viver sem o banco. Criei novas possibilidades sem ser empregado.”

g) Quais foram os motivos que o levaram a se tornar proprietário do seu próprio negócio?

“Principalmente poder viver de acordo com os meus princípios. Viver de acordo com o que manda a minha fé me reconforta e me anima. Eu queria poder ser o meu próprio patrão para levar Deus para o meu trabalho, sem a interferência de ninguém. Além disso, queria ter direito de descansar no fim de semana.”

h) O aprendizado adquirido ao longo do tempo em que fez parte do quadro funcional do Banco do Brasil foi fundamental para empreender o seu próprio negócio?

“Ah foi! Eu não consigo ver o mundo sem o diferencial que o banco me deu. Apesar de não ser economista, de não ser um financista, esse conhecimento o banco deu. Eu fiz dezenove cursos dentro do banco. Eu tenho um conhecimento que faz com que eu possa direcionar a vida para cá e para lá, em função daquilo que eu aprendi.”

i) O que significou para você tornar-se proprietário do seu próprio negócio?

“Significou a realização do meu desejo de ser o senhor do meu tempo. Significou a possibilidade de me dedicar ao que estava realmente nos meus planos. Eu queria realizar meus sonhos, a minha visão e para isso eu precisava sair do banco e me dedicar.”

j) Quais as dificuldades mais freqüentes no ramos de atividade de seu negócio?

“A concorrência desleal. Depois que eu abri o meu negócio, surgiram onze... “onze” concorrentes (**repete indignado, abandonando sua postura calma e tranqüila**). E praticando preços quase 70% menores. Aí fica complicado. Mas temos de enfrentar. No começo ia tudo bem. Depois, um jingle pelo qual eu cobrava mil reais, tive que passar a cobrar trezentos reais porque havia um concorrente cobrando duzentos.”

k) De que forma você vem enfrentando estas dificuldades?

“A minha forma é não sofrer por antecedência. É você readequar. Chegar em um momento e parar e dizer: eu estou percebendo este *quantum* . Então eu tenho que enfrentar e viver este *quantum*. Se eu tiver que me adaptar eu me adapto. Eu não tenho medo de enfrentar coisas mais graves porque confio na ação de Deus e do Espírito Santo. Foi assim que eu criei meus filhos e é assim que eu vivo. Então a gente consegue sempre vencer. Mas eu sei de casos de pessoas que até se suicidaram. Eu tenho um norte, onde no final do túnel, eu vejo as palavras de Jesus: sem mim nada podeis fazer. Eu calco todo o meu trajeto nas palavras dele. Dele vem a minha sustentação de toda ordem. A metafísica para mim é forte. Ela é quase que tangível para mim.”

4.1.5 Protocolo da entrevista do participante de pesquisa número cinco

a) Por quanto tempo trabalhou no Banco do Brasil?

“Por volta de dezoito anos.”

b) Que tipos de atividades desenvolveu durante o período em que fez parte do quadro funcional do BB? Como você se sentia naquele ambiente?

“Por volta de dois anos, dois anos e meio eu atuei em funções de execução. Eu trabalhei em agência, depois no Centro de Processamento, CESEC. Com mais ou menos dois anos e meio que eu trabalhava no banco, eu fui nomeado assistente de supervisão, e mais uns dois anos depois supervisor. No centro de processamento, como supervisor, passei por todos os setores e... você gostaria que eu discorresse sobre esses setores? Trabalhei inicialmente nos setores que cuidavam da administração do edifício; no setor de malotes, que na época se chamava Admec. **(olhar cansado, voz compassada)** Enfim, nos setores assim de apoio, não é? Posteriormente passei para os setores de produção, de atividades fins: conferência, serviço de compensação de cheques, gravação, processamento, não é? Convênios, impressoras, microinformática, enfim... foi mais ou menos isso, mais ou menos...”

Eu gostava do banco no início. Trabalhava na agência, não que eu morresse de amores... mas eu me sentia confortável. Fui bem feliz.”

c) Quais foram as razões que o levaram a tomar a decisão de aderir ao PDV?

“Depois da agência, já no Cesec, eu acho que a gente tem que reconhecer as limitações da gente. À medida que o cargo passou a exigir algum tipo de relacionamento social, isso para mim começou a pesar, a incomodar...ter que participar de eventos, representar o banco ora em Curitiba, ora na Polícia Militar, por aí afora. Na

implantação da compensação eletrônica eu tinha que ficar dando entrevista e isso não combina comigo. Eu não tenho perfil para isso. Acho que eu sou... eu sou mesmo de retaguarda, sabe? Então eu não me sentia confortável. Nos últimos anos agravou. Além das mudanças constantes e de uma amplitude enorme, todos os dias, a gente nem dava conta de se inteirar das mudanças. **(expressão muito triste, de sofrimento, tom de voz baixo)** Associada a isso, nós tínhamos uma administração que, a meu ver, era muito severa, muito exigente... a gente acabava se sentindo sempre incompetente. Então era uma pressão... eu não me sentia bem, tanto é que quando eu deixei o banco, foi por absoluta falta de condições de continuar... não havia mais jeito, eu estava nocauteado, me sentia um trapo, angustiado...me foram feitas várias propostas interessantes... a principal que eu considero foi a de ir para Brasília, para a Direção Geral...fazer pós-graduação por conta do banco e permanecer nele, ou ir para uma agência do exterior... eles não faziam a menor idéia do meu estado. Eu já estava um trapo. Um verdadeiro trapo humano. Comecei a entrar em licença-saúde, e isso nunca tinha me acontecido. Voltava, trabalhava uma semana e não conseguia mais. Arrasado...arrasado mesmo. Atualmente me perguntam se eu me arrependo de ter saído do banco. A palavra não é essa. Eu não saí porque eu sonhava que seria capaz de empreender alguma coisa mais interessante. Eu saí por absoluta falta de condições de continuar mesmo. **(descansa o corpo, sustenta a cabeça com a mão e apóia o cotovelo sobre a mesa)** Deixei o cargo de supervisor. Passei a ser soldado raso. Muitos colegas me disseram: não faça isso, não faça isso... Você acha que nós também não temos dificuldades? Então saí no PDV.”

d) Quais foram os sentimentos que emergiram quando você tomou esta decisão?

“Fiquei um ano e meio assim que meio sem rumo. O PDV... aquilo foi para mim como a tábua de salvação. Eu já estava desesperado. Eu tive infarto mês passado. Então, foi uma tábua de salvação. **(fecha os olhos, silencia por um instante)** Foi um alívio. Graças a Deus que existiu o PDV. Então foi isso: primeiro alívio, a possibilidade de fazer

as coisas do meu jeito. Tudo o que eu for fazer vou fazer o melhor possível. Se for um produto, vou fazer um produto que seja o melhor possível.”

e) Quais foram as conseqüências desta tomada de decisão em sua vida pessoal?

“As conseqüências foram a derrocada, total, completa, absoluta. Uma completa tragédia. **(balança repetidamente a cabeça)** Depois disso a minha vida acabou.”

f) O que mudou na sua vida a partir de então?

“Por um bom tempo a gente viveu sem modificações, e esse é o principal problema. Ao invés de baixar o padrão e gastar menos, continuamos vivendo como se nada tivesse acontecido. E aí acaba. E acaba e acaba. Você vende isso, você vende aquilo, e acaba, e acaba. No começo foi assim normal. Depois foi uma coisa humilhante de você alugar a sua própria casa. E mudar para um apartamentinho para fazer algum dinheiro. E muda daqui e muda dali, muda para a casa de sogra. E muda e muda e muda. E aluga e aluga e aluga. Por fim, por último, vendi... eu tinha um apartamento na praia. Por fim, vendemos a casa, que era financiada pela Previ, que eu já não pagava há muito tempo. Quitei e deu para comprar um apartamentinho. É o que a gente tem não é? Mas aí, eu nunca imaginei que ia passar por isso. Enquanto na torrefação não. Mas depois do supermercado, você emite muitos cheques no supermercado, muitos cheques. E voltaram horrores de cheques. Você fica mais sujo do que pau de galinheiro. Você fala: eu sou honesto, eu sou correto. Mas como se você não honra seus compromissos? Nego vem ali te fazer desaforo. Chega segunda feira de manhã, tem ali aquela fila de credores. E eu não conseguia mandar para cá dinheiro sequer para pagar o condomínio. Aí ficamos todo mundo à pé.**(quase se desespera, mas de forma contida, com a voz quase sumindo)** Os meninos acostumados com um padrão de vida. É... quantas vezes o mais novo mesmo voltou à pé

lá do *Shopping* Catuaí, porque não tinha mais carro para ir buscar. Enfim, rapaz, o Rodolfo, este que está trabalhando aqui comigo, ganhou bolsa para jogar tênis por uma faculdade americana, mas não conseguimos o visto porque não pudemos comprovar renda, porque não tinha um “gato para puxar pelo rabo”. No início tinha. Em dois mil e três a minha esposa foi com o meu mais novo. Mas ali tinha um patrimônio. Depois quando o outro conseguiu tudo nas provas de inglês para poder ir, não deu. Aquela coisa humilhante, humilhante, humilhante. **(altera um pouco a voz, mas demonstra um sofrimento muito grande no falar)** Enfim, então você não quer ver mais ninguém. Quando você encontra com alguém você tem que estar prestando conta da sua vida porque é inevitável, né? Você quer sumir para não ver ninguém. Então você passa a ter uma vida assim. Aí a vida... relacionamento marido e mulher... que já não era essas coisas, virou um lixo, um lixo. Aí, em 2003, eles foram para os Estados Unidos. Ficaram lá um mês e não conseguiram trabalho. Então voltaram embora correndo. Aí, em novembro de 2004, ela foi para o Japão. Aí eu estava em casa já. Tinha deixado o supermercado. Passei para o meu irmão mais velho. Em seis meses ele baixou as portas e sumiu. Aí chuva de ações para mim... trabalhistas, fiscal, e ameaçando. Bom, mas isso tudo não é nada. **(levanta as sobrancelhas, pára um segundo, engole a saliva, balança a cabeça, enche os olhos de lágrimas, e prossegue)** O pior foi em janeiro de 2006, que o meu filho se suicidou. Então de lá para cá, meu irmão, acabou...acabou... acabou... **(balança a cabeça, suspira, fecha os olhos)** Ele tinha dezoito. Mas ele estava fazendo faculdade de engenharia elétrica no CEFET. Quando ele estava no segundo colegial ele fez o teste e passou. Quando terminou o colegial foi lá e passou de novo. Eu fui, fui lá e instalei ele. Eu achando que ele estava feliz e ele se enforcou. Deixou um papel escrito em inglês, que eu achei num lixinho dele. Então eu não sei se ele escreveu aquilo na época, naquele dia ou quando. Depois eu descobri que ele meses antes pegou um livro de enfermagem no CEFET para estudar. No livro ensinava como ter uma parada cardíaca. Tinha uma anotação dele: KCL, cloreto de potássio, parada cardíaca em dois minutos. Depois fez um desenho caprichado. Parecia que ia publicar um livro sobre o assunto. Enfim, ele se enforcou com o cinto. Era um garoto forte. Ele se enforcou numa

janela mais baixa que ele. Ele teve que se abaixar para morrer. (chora contidamente) Eu não sei dizer para você se eu estou vivo, ou se... eu preferia sinceramente não estar. **(fala de olhos fechados, pausadamente, com expressão de dor)** Eu estou todo dia, sinceramente, esperando um infarto, e eu sabia que eu ia ter... por tudo o que a gente passa. Se eu tiver um infarto eu não vou procurar socorro não, e eu tive mesmo. **(faz cara de pouco caso)** Mas enfim, eu estava sozinho em casa, e percebi que era um infarto mesmo, na última hora eu pedi socorro e fui para o Evangélico. O meu filho era tímido, tímido, tímido, mas muito inteligente, inteligente, inteligente...calado, calado, calado... Não tinha amigo, nada. Primeiro lugar em boletim no Universitário. Mas não ligava. Eu tenho todas as dores imagináveis do mundo. Eu queria ser extremamente amoroso. Dar um abraço, dar um beijo... mas eu nunca fiz isso. **(chora novamente, mas não altera a voz)** Então, eu vou te dizer duas coisas: uma é minha. A outra é que um amigo me disse que saiu do banco e descobriu que o banco só o ensinou a ser honesto. Que ele não sabia nada. A gente não sabe nada. Isso é uma verdade. Aconteceu com a grande maioria que saiu do banco. É uma ingenuidade achar que o mundo é inocente, é puro. Ele é podre.” **(com desprezo, contorce o rosto)**

g) Quais foram os motivos que o levaram a se tornar proprietário do seu próprio negócio?

“Depois de muito tempo parado, aí eu comecei... aí você começa a se preocupar. E vamos ler livro de pequenas empresas grandes negócios, vamos fazer curso do SEBRAE. Aí você se sente incompetente. Nada. Nada que você ache rápido para fazer. Aí vem o desespero já. Aí... depois de um ano e meio, eu comecei a minha vidinha de microempresário. Mas eu sabia. O próprio chefe me dizia. Ele tinha uma loja lá no Shopping Com tour, e dizia: aqui no banco é mais fácil, aqui é mais fácil. Então não era questão de ser ingênuo não. Eu tinha consciência. Aí, depois de um tempo comprei uma torrefação de café. Lá na zona norte. E foi um desastre. Um desastre. E depois comprei um... ainda com a torrefação, comprei um

supermercado em São José dos Pinhais. Minha família continuou aqui e eu fui, né? Meu irmão entrou como sócio na torrefação de café, e depois no mercado nós nos revezávamos. Mas lá, quando eu comprei o mercado, eu já não tinha mais capital de giro nenhum. Eu já entrei sabendo que seria muito difícil. Eu já entrei esperando um milagre. **(sorri, resignado)** Podia ser essa a porta que Deus está me abrindo para eu sair do atoleiro. Mas não, não tem milagre. E então, deu no que tinha que dar mesmo: um naufrágio completo. **(balança a cabeça devagar, com expressão contida de dor)** Em torrefação foram seis anos e com o supermercado três. Perdi tudo. Acabei com o meu patrimônio e voltei para cá sem um centavo, sem renda, sem dignidade... sabe? Sem manter mais conta em banco, sem manter crédito em nada, enfim... o banco ligava pedindo para renovar o cheque-ouro, precisa comprovar a renda. E eu dizia: não tem, não tem. Você começa a pensar: quem sou eu? Quem sou eu? É horrível, horrível, horrível. Então eu fiz aí um atacado de sentimentos. Mas fora dessas questões profissionais, meu amigo, têm as questões pessoais, né? Depois eu te conto.”

h) O aprendizado adquirido ao longo do tempo em que fez parte do quadro funcional do Banco do Brasil foi fundamental para empreender o seu próprio negócio?

“Em absolutamente nada. Nada. O que você aprendeu no banco só serve para o banco. Você vai fazer uma entrevista procurando emprego, você ouve: eu não quero nem saber o que você fazia no banco, pois não serve. Então, não serve, não serve. Eu me arrebentei porque eu não conhecia o mercado. O mercado é muito diferente daquilo que a gente aprende lá.”

i) O que significou para você tornar-se proprietário do seu próprio negócio?

“Aqui, neste negócio, já está fazendo um ano e meio que nós estamos aqui, graças a esta cunhada que você viu, a coisa está indo bem. Uma

migalhinha aqui outra ali, estamos trabalhando à moda caipira. Só sabe que está indo bem porque o estoquezinho está um pouco melhor, porque entra um dinheirinho na conta. Mas não tenho controle de coisa nenhuma e nem tenho vontade de ter. Então está indo bem graças a Deus, pelo dinheiro sim, que é importante, mas principalmente para ocupar o meu tempo. Estou ali fazendo um “servicinho” de artesão ali. E é o que tem me ajudado. **(durante a descrição do seu negócio atual, sua expressão se alivia, esboça um sorriso)** A conseqüência de ter saído do banco, foi a derrocada. Derrocada financeira, moral, afetiva e tudo mais.”

j) Quais as dificuldades mais freqüentes no ramos de atividade de seu negócio?

“Agora, eu não tenho tido muitas dificuldades. As dificuldades mais freqüentes são a modéstia do negócio, o meu desinteresse, pois eu só estou sobrevivendo. Então, o negócio é tão modesto, e vai indo bem. Mas eu te digo, para enfrentar dificuldades você precisa é de apoio.”

k) De que forma você vem enfrentando estas dificuldades?

“A outra coisa que eu ia dizer para você, me esqueci. Ah, agora eu me lembrei o que eu ia dizer. A questão de você resistir à selva, ao mercado, que tem todo tipo de predadores. Esta concepção é minha. Mas eu tenho muito convicção. Tudo começa dentro da tua casa. Se você sai de casa forte, você é forte para o mundo. Se você sai de casa arrasado, você não consegue absolutamente nada. Eu cansei de ouvir no Banco do Brasil, de sujeitos rigorosos, que eu era o melhor funcionário do banco. No banco eu recebi elogio de tanto subordinado como de superior. Mas eu nunca jamais me achei com algum valor. Nunca, jamais. Quando pedi dispensa disseram que estavam perdendo o Senna pela segunda vez. Enfim, gostavam, confiavam. Eu nunca me achei nada. E eu sempre me achando um lixo, uma porcária, um incompetente. Então, porque eu já saía de casa nocauteado. Então, meu irmão, se você não tem essa coisa na sua

casa. Eu saía de casa já humilhado, derrubado, reprovado. **(faz expressão de indignação, mas de forma serena descreve o comportamento da esposa)** E a esposa sorridente, feliz. Em casa era aquela carrasca, que tirava os filhos da cama aos tapas. Pera lá... pera lá, né meu velho? Nunca via criatura fazer um afago. Mas, tá! Então, a minha queda começou ali. O resto é consequência. Às vezes, eu tenho vontade de largar tudo e sair correndo desse mundo. Não faço, e acho que não vou fazer... tirar minha vida. Mas... a vida para mim é um fardo! **(aparenta estar muito cansado com a entrevista)** Um fardo nojento... A vida para mim é uma montanha de lixo, que eu tento escalar e quando eu chego lá no topo eu escorrego. Eu saio na sacada no domingo, da sacada, eu olho e é como se eu estivesse caído lá em Bombaim, lá no Iraque. Então a minha capacidade de... voltando à idéia inicial. Está certo. Ninguém é igual a ninguém. Existem personalidades aguerridas, fortes, empreendedoras. Meu filho é assim. O outro era um coitadinho.” **(muito triste)**

4.2 Protocolos Codificados dos Participantes de Pesquisa

“[...] Algumas épocas eu me sentia melhor, outras pior. Normal. [...] Aproveitei um momento de ruptura que trouxe oportunidade para que eu pudesse empreender uma atividade profissional como autônomo [...] Alívio em primeira mão. Depois, é claro, uma certa preocupação com o futuro. Mas eu sempre tive autoconfiança. Sempre estive certo de que seria capaz de ser criativo o suficiente para me virar num empreendimento próprio.

[...] mas eu tive tempo de pensar bem e percebi que o meu futuro era ser meu próprio patrão. É... posso dizer que eu tive pouquíssima insegurança... pouquíssima. Eu estava convicto da minha atitude. [...] Porque ensina disciplina, respeito, a lidar com pessoas, e também tem que saber conviver com mudanças. E quanta mudança tinha naquele banco. [...] Eu sempre busco olhar o bom senso e a fundamentação técnica e legal dos fatos [...] Desafios e dificuldades ocorrem, mas nada é impossível de ser superado. Acho que a maioria das mudanças são oportunidades para você conseguir algo. A mudança para mim é sinônimo de oportunidade. É! Exceto se for uma mudança claramente negativa. Ah, eu busco uma forma de sair do que é negativo e superar... ultrapassar aquela dificuldade... achar uma alternativa de o assunto... não ficar com ela amarrada... mas sempre busco refletir, pensar, dialogar... é, conversar com outras pessoas envolvidas. [...] acho que eu nunca fico pensando: isso é difícil; isso é impossível... eu sempre por mais difícil que pareçam as coisas, não é isso que fica na

minha cabeça. Eu busco pensar alternativas positivas para superar as dificuldades. Só isso.”

“[...] Você sabe como é... tem que mudar toda hora... mas eu até que gostava. Dá para conhecer muita gente. Eu passei por outras cidades também. Parecia cigano. [...] Eu tenho capacidade de me virar. Se eu não der conta sozinho, minha família me socorre, me apóia.”

“[...] Eu sou um cara muito religioso e muito família. E sempre aprendi dentro de casa que a vida não é fácil. Que precisa lutar muito. Na minha família não tem rico de herança. Todos os que estão remediados são batalhadores. Gente que não desanima na dificuldade. Sofre o baque. Mas “toca o barco”. Sempre. E se precisar um do outro. Não tem briga que impeça um de ajudar o outro. E falo financeiramente também. Agora, tudo o que a gente faz é pelos filhos, pela esposa. Eu, graças a Deus, sou um privilegiado. Eu sou um abençoado. Minha força vem da minha família. É por eles que eu sempre dou um jeito nos problemas. Desde pequeno eu era assim. Sempre achava um modo de passar pelos problemas. Cada coisa que eu inventava para resolver as coisas. Dá pra rir e dá pra chorar. Mas eu tenho muita confiança em mim mesmo. Mas não sou esnobe não. É que já passei tanta coisa, dentro e fora do banco, que eu sei que eu acabo encontrando um jeito de passar pela dificuldade. Eu sinto o baque. Mas depois que passa o primeiro impacto eu decido que vou resolver e parto pra briga. Tem dado certo até hoje. E pode escrever aí, vai continuar dando se Deus quiser.”

“[...] A minha forma é não sofrer por antecedência. É você readequar. Chegar em um momento e parar e dizer: “eu estou percebendo este “ quantum” . Então eu tenho que enfrentar e viver este “ quantum”. Se eu tiver que me adaptar eu me adapto. Eu não tenho medo de enfrentar coisas mais graves porque confio na ação de Deus e do Espírito Santo. [...] Fiquei um ano e meio assim que meio sem rumo. O PDV... aquilo foi para mim como a tábua de salvação. Eu já estava desesperado. Eu tive infarto mês passado. Então, foi uma tábua de salvação. Foi um alívio. Graças a Deus que existiu o PDV.”

4.3 Categorias Temáticas

A leitura recorrente dos protocolos codificados permitiu a identificação dos seguintes temas, encontrados nos relatos das entrevistas:

- 1 - Capacidade de produzir, a partir de situações de enfrentamento da adversidade, novas relações com o trabalho, que lhe sejam satisficentes e promovam o seu desenvolvimento pessoal e da

coletividade à sua volta (RUTTER, 1985) e capacidade de construção positiva frente à adversidade (MUNIST et al., 1998).

- 2 - Avaliação da situação potencialmente ameaçadora ao bem estar de forma primária ou secundária (BARLACH, 2005) = *Copping* (YUNES; SZYMANSKI, 2001).
- 3 - *Buffers* ou influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental (RUTTER, 1985)
- 4 - Mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de auto-regulação e auto-estima (TAVARES, 2001).
- 5 - Necessidade de recriação de sua base estrutural de existência do indivíduo e transformação ou transcendência que deve emergir do enfrentamento de situação traumática ou adversa (BARLACH, 2005).
- 6 - Momento crucial ou ponto de inflexão, em que o indivíduo se torna senhor da situação a partir de uma condição de vítima. Transição da homeostase com a utilização de um processo de re-configuração subjetiva e auto-reconstrução, para tornar-se condutor do próprio destino (ASSIMAKOPOULOS, 2001; BARLACH, 2005).
- 7 - Autoconfiança; gostar e aceitar mudanças; baixa ansiedade e alta extroversão; autoconceito e auto-estima positivos; inteligência emocional; criatividade; eficaz capacidade de resposta para

manter altos níveis de clareza, concentração, calma e orientação frente a uma situação adversa (CARMELLO, 2004); processo dinâmico de adaptação positiva às adversidades significativas. Equilíbrio entre a tensão e a habilidade de lutar, além do aprendizado obtido com os sofrimentos (LUTTAR; CICCHETTI; BECKER, 2000); ajuste contínuo, visando manter um sincronismo com as mudanças no ambiente, a avaliação e a seleção das alternativas, num processo que se torna possível por meio da auto-reformulação exigida por situações impactantes, das quais esse indivíduo extrai valiosas lições e segue adiante (BARLACH, 2005).

4.4 AGRUPAMENTO DOS RELATOS DAS PESSOAS ENTREVISTADAS EM TEMAS POR QUADROS TEMÁTICOS

Foram reproduzidos, depois dos quadros temáticos a que correspondem, trechos dos discursos dos participantes de pesquisa. Estes relatos são identificados com as letra P (em maiúsculo) seguidas do número correspondente ao participante de pesquisa, e letras d (em minúsculo) seguidas do número correspondente a qual trecho do discurso daquele participante correspondeu àquele quadro temático.

- a) Capacidade de produzir, a partir de situações de enfrentamento da adversidade, novas relações com o trabalho, que lhe sejam satisficentes e promovam o seu desenvolvimento pessoal e da coletividade à sua volta (RUTTER, 1985) e Capacidade de construção positiva frente à adversidade (MUNIST et al., 1998).**

“[...] Tenho menos tempo para mim mesmo e para a minha família, mas me sinto mais realizado e mais bem-sucedido. A importância do PDV na minha vida é que foi um momento de ruptura na atividade profissional, que de certa forma garantia uma remuneração média, naquela época... Hoje, pela situação econômica do país, passados vários anos, quem continua lá tem uma situação muito estagnada, e a minha melhorou muito, inclusive pessoalmente. [...] Vivo em condições financeiras e pessoais melhores. Me sinto realizado por proporcionar

trabalho para muitas pessoas. E também pelo reconhecimento que o “sucesso” gera. Não sinto nenhuma falta do tempo em que trabalhei como empregado. Hoje sou empregado de mim mesmo.” (Participante número 1, trechos do discurso 1)

“[...] Além disso eu dou emprego pra muita gente da minha família. E isso não tem preço. Meu negócio é bem familiar. [...] Aquilo que a gente tinha antes e a gente pensava que era muito bom... acabou ficando “meia-boca”. Hoje o faturamento aumentou de quarenta a cinqüenta por cento em função da mudança e jamais a gente imaginaria naquela época que aquela mudança toda, que no momento era péssima para a gente, fosse trazer tantos benefícios.” (Participante número 2, trechos do discurso 1)

“[...] Mas eu sou muito mais feliz. Poucas vezes tive saudade do meu tempo de empregado. Passei por poucas e boas. Mas a cada perrengue fui ficando mais forte, mais calejado... e posso dizer até que já me acostumei com o ritmo de sobe e desce da vida de empresário. Bom... eu viajo quando eu quero. Se quero ir para casa ficar com a família, eu vou... se quero esticar o feriado eu estico. Enfim, o que mais mudou foi a minha liberdade, que eu tive de volta. Ah... e sem medo de errar... hoje eu ganho bem mais do que os meus colegas que ficaram no Banco. [...] Impressionante a dinâmica da empresa. Tem muito mais coisa para se fazer. Tem que saber mexer com pessoal, com fornecedor, com vendedor, com cliente. Tem que ser esperto. Mas é uma grande realização. Muito bom mesmo ser o dono do próprio nariz. E saber que também estou contribuindo para o desenvolvimento da minha comunidade. Porque eu já sou importante na minha região. Eu não era ninguém, mas agora já tenho um grande conceito no bairro. Sou respeitado pelo que construí. Tenho orgulho de dizer que a minha empresa é importante para muita gente. [...] Dá uma realização grande saber que sobrevivi mais um dia nesta selva que é o mercado. [...] É que já passei tanta coisa, dentro e fora do banco, que eu sei que eu acabo encontrando um jeito de passar pela dificuldade. Eu sinto o baque. Mas depois que passa o primeiro impacto eu decido que vou resolver e parto pra briga.” (Participante número 3, trechos do discurso 1)

“[...] Significou a realização do meu desejo de ser o senhor do meu tempo. Significou a possibilidade de me dedicar ao que estava realmente nos meus planos. Eu queria realizar meus sonhos, a minha visão e para isso eu precisava sair do banco e me dedicar.”(Participante número 4, trecho do discurso 1)

“[...] Aqui, neste negócio, já está fazendo um ano e meio que nós estamos aqui, graças a esta cunhada que você viu, a coisa está indo bem. Uma migalhinha aqui outra ali, estamos trabalhando à moda caipira. Só sabe que está indo bem porque o estoquezinho está um pouco melhor, porque entra um dinheirinho na conta.” (Participante número 5, trechos do discurso 1)

b) Avaliação da situação potencialmente ameaçadora ao bem estar de forma primária ou secundária (BARLACH, 2005) = *Coping* (YUNES; SZYMANSKI, 2001).

Barlach (2005) revela que uma situação potencialmente ameaçadora ao bem-estar de um indivíduo pode ser por ele avaliada de forma primária ou secundária. Na forma primária qualifica o evento estressor em relação ao benefício, dano ou perda, ameaça e desafio, e diz respeito ao risco potencial ao seu bem-estar. Na forma secundária avalia: a expectativa de eficácia ou intenção de executar um comportamento de resposta; a expectativa de resultados ou crença de que determinado comportamento produzirá o resultado desejado; a expectativa de estímulos, que diz respeito à ocorrência de eventos externos reforçadores; e a expectativa de resposta ou crença sobre recompensas ou reações internas a eventos.

- Forma primária:

“[...] A importância do PDV na minha vida é que foi um momento de ruptura na atividade profissional, que de certa forma garantia uma remuneração média, naquela época [...] o Banco de uma hora para outra fez um plano e pôs os funcionários em cheque... e fez com que funcionários que tinham 20, 23 anos de casa, eu tinha onze anos de casa, decidissem se aderiam ou não. Isso, lógico, traz para qualquer funcionário, uma situação desconfortável. Porém, eu não fiz questão muito da pressão que o Banco estava fazendo.” (Participante de pesquisa número 1, trechos de discurso 2)

“[...] Na realidade... na realidade, eu saí do Banco quando na época a gente considerava que era a melhor coisa do mundo na vida da gente...aquilo criou assim, uma ansiedade, uma expectativa muito grande [...] porque você fica naquela dúvida: será que sair do banco é um bom negócio? Será que eu não vou passar por dificuldades?” (Participante de pesquisa número 2, trechos de discurso 2)

“[...] Hum... no começo um frio na barriga. [...] Me senti meio que sem pai nem mãe. [...] A ficha caiu doído. [...] A minha maior preocupação era que eu tinha casado logo depois da saída do Banco. E aí? Como sustentar a casa? [...] No começo, parece que as pessoas te valorizam menos, porque você não faz mais parte de uma organização importante. Às vezes eu me confundia com o Banco. Até me chamavam de BB, de vez em quando. Na minha família foi uma comoção. Minha mãe achou que eu estava ficando louco. Ela não concebia que alguém que tivesse entrado no BB quisesse sair. Ela achava que o BB ainda pagava bem, como no tempo do avô dela.” (Participante de pesquisa número 3, trechos de discurso 2)

“[...] Houve os dois momentos, um da questão da incerteza de você tomar coragem de ter uma atitude, em certo ponto drástica.” (Participante de pesquisa número 4, trechos de discurso 2)

“[...] Fiquei um ano e meio assim que meio sem rumo.” (Participante de pesquisa número 5, trecho de discurso 2)

- Forma secundária:

“[...] Aproveitei um momento de ruptura que trouxe oportunidade para que eu pudesse empreender uma atividade profissional como autônomo, na minha área de contabilidade [...] Eu estava acabando de me formar... foi muito coincidente... Foi mais um motivo assim de ou vai ou racha... Eu não senti, em momento algum, dúvida se eu deveria sair... O banco preferiu por de uma forma compulsória e apressada para os funcionários decidirem se saíam ou não, mas eu tive tempo de pensar bem e percebi que o meu futuro era ser meu próprio patrão. É... posso dizer que eu tive pouquíssima insegurança... pouquíssima. Eu estava convicto da minha atitude.” (Participante de pesquisa número 1, trecho de discurso 3)

“[...] Mas no nosso caso, apesar de termos passado por algumas dificuldades, a gente conseguiu manter o equilíbrio. Muito embora pudesse alterar muito a nossa vida, mas a gente tava com algumas alternativas. [...] Na verdade como a mudança foi radical, a primeira medida que eu tomei assim depois que eu saí foi... eu tomei algumas medidas, algumas precauções, quais sejam: eu diminuí as minhas despesas... em vez de você morar numa casa de 220 m você passa a morar com o seu pai ou com sua sogra... você deixa de ter dois carros na garagem para ter um só... você deixa de comprar algumas coisas que você comprava que na época que você tinha um emprego seguro, você deixa de fazer... o que a maioria das pessoas não fizeram no PDV... O que aconteceu: com isso, as pessoas passaram a ter, quer dizer, continuaram a ter os mesmos gastos como se fossem funcionários do banco, sem perceber que daquele dinheiro que ele ganhou no acerto, ele estaria todo dia gastando aquele dinheiro que uma hora iria acabar”. (Participante de pesquisa número 2, trecho 3)

“[...] Eu saí e me senti livre daquilo tudo. E pronto para encarar o mundo. Hoje a luta é diária. Todo dia tem que ser competitivo, trabalhar com um bom preço, com qualidade.” (Participante de pesquisa número 3, trecho 3)

“[...] Na verdade, quando você trabalha no banco, você tem médico de graça... tratamento odontológico quase de graça... salário que, se não chega a ser uma beleza, também não era ruim; ticket disso, ticket daquilo. E saindo, as coisas mudam... a família estava acostumada com um padrão. No mínimo, por algum tempo, o padrão muda. E a correlação de forças em casa também.” (Participante de pesquisa número 4, trecho de discurso 2)

“[...] Depois de muito tempo parado, aí eu comecei... aí você começa a se preocupar. E vamos ler livro de pequenas empresas grandes negócios, vamos fazer curso do SEBRAE.” (Participante de pesquisa número 5, trecho de discurso 3)

c) Fatores de proteção ou *buffers* = influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental. (RUTTER, 1985)

“[...] Eu estava acabando de me formar... foi muito coincidente... Foi mais um motivo assim de ou vai ou racha... Eu não senti, em momento algum, dúvida se eu deveria sair...” (Participante de pesquisa número 1, trecho de discurso 4)

“[...] e nesse momento, a força que eu tive da família foi fundamental... porque você fica naquela dúvida: “será que sair do banco é um bom negócio?” “será que eu não vou passar por dificuldades?” Aí eu consultei minha família toda, meu pai, meu irmão, eles foram fundamentais na minha vida. A única coisa que eles disseram para mim foi: a única coisa que nós garantimos para você é que de fome você não vai morrer não! Tome a decisão que você acha que é correta. Isso que acabou me dando muita força para poder sair no PDV. A decisão foi muito boa, mas com a força da família. [...] Se eu não der conta sozinho, minha família me socorre, me apóia. Então, não tem perigo não. Acho que significou minha liberdade, minha realização, não é? Além disso, eu dou emprego pra muita da minha família. E isso não tem preço. Meu negócio é bem familiar.” (Participante de pesquisa número 2, trecho de discurso 4)

“[...] Eu sou um cara muito religioso e muito família. E sempre aprendi dentro de casa que a vida não é fácil. Que precisa lutar muito. Na minha família não tem rico de herança. Todos os que estão remediados são batalhadores. Gente que não desanima na dificuldade. Sofre o baque. Mas toca o barco. Sempre. E se precisar um do outro. Não tem briga que impeça um de ajudar o outro. E falo financeiramente também. Agora, tudo o que a gente faz é pelos filhos, pela esposa. Eu, graças a Deus, sou um privilegiado. Eu sou um abençoado. Minha força vem da minha família. É por eles que eu sempre dou um jeito nos problemas. Desde pequeno eu era assim. Sempre achava um modo de passar pelos problemas. Cada coisa que eu inventava para resolver as coisa.” (Participante de pesquisa número 3, trecho de discurso 4)

“[...] No banco, eu função da fé que eu professo, eu não me sentia muito bem não, porque no banco você tem que cumprir as normas que vêm lá da direção geral do banco e, para cumprir as normas, às vezes você tem que faltar com a verdade. [...] Principalmente poder viver de

acordo com os meus princípios. Viver de acordo com o que manda a minha fé me reconforta e me anima. Eu queria poder ser o meu próprio patrão para levar Deus para o meu trabalho, sem a interferência de ninguém. [...] Eu não tenho medo de enfrentar coisas mais graves porque confio na ação de Deus e do Espírito Santo. Foi assim que eu criei meus filhos e é assim que eu vivo. [...] Eu tenho um norte, onde no final do túnel, eu vejo as palavras de Jesus: “sem mim nada podeis fazer”. Eu calco todo o meu trajeto nas palavras dele. Dele vem a minha sustentação de toda ordem. A metafísica para mim é forte. Ela é quase que tangível para mim.” (Participante de pesquisa número 4, trecho de discurso 3)

“[...] A questão de você resistir à selva, ao mercado, que tem todo tipo de predadores. Esta concepção é minha. Mas eu tenho muito convicção. Tudo começa dentro da tua casa. Se você sai de casa forte, você é forte para o mundo. Se você sai de casa arrasado, você não consegue absolutamente nada. Eu cansei de ouvir no Banco do Brasil, de sujeitos rigorosos, que eu era o melhor funcionário do banco. No banco eu recebi elogio de tanto subordinado como de superior. Mas eu nunca, jamais, me achei com algum valor. Nunca, jamais. Quando pedi dispensa disseram que estavam perdendo o Senna pela segunda vez. Enfim, gostavam, confiavam. Eu nunca me achei nada. E eu sempre me achando um lixo, uma porcaria, um incompetente. Então, porque eu já saía de casa nocauteado. Então, meu irmão, se você não tem essa coisa na sua casa. Eu saía de casa já humilhado, derrubado, reprovado. E a esposa sorridente, feliz. Em casa era aquela carrasca, que tirava os filhos da cama aos tapas. “Pera lá... pera lá, né meu velho?” Nunca via criatura fazer um afago. Mas, “tá!” Então, a minha queda começou ali. O resto é consequência. Às vezes, eu tenho vontade de largar tudo e sair correndo desse mundo. Não faço, e acho que não vou fazer... tirar minha vida. Mas... a vida para mim é um fardo! Um fardo nojento... A vida para mim é uma montanha de lixo, que eu tento escalar e quando eu chego lá no topo eu escorrego. Eu saio na sacada no domingo, da sacada, eu olho e é como se eu estivesse caído lá em Bombaim, lá no Iraque. Então a minha capacidade de... voltando à idéia inicial. “Tá” certo. Ninguém é igual a ninguém. Existem personalidades aguerridas, fortes, empreendedoras. Meu filho é assim. O outro era um coitadinho.” (Participante de pesquisa número 5, trecho de discurso 4)

d) Mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de auto-regulação e auto-estima. (TAVARES, 2001);

“[...] Mas eu sempre tive autoconfiança. Sempre estive certo de que seria capaz de ser criativo o suficiente para me virar num empreendimento próprio. [...] Não sei se poderia dizer... bom... eu me decidi me tornar proprietário após um momento de reflexão e de tomada de atitude mais efetiva, além dos limites da atividade como bancário... [...] Vivo em condições financeiras e pessoais melhores. Me

sinto realizado por proporcionar trabalho para muitas pessoas. E também pelo reconhecimento que o “sucesso” gera. Não sinto nenhuma falta do tempo em que trabalhei como empregado. Hoje sou empregado de mim mesmo. [...] É... eu sempre busco tomar atitudes de forma fundamentada para que as coisas sejam feitas da forma correta. Desafios e dificuldades ocorrem, mas nada é impossível de ser superado. [...] Ah, eu busco uma forma de sair do que é negativo e superar... ultrapassar aquela dificuldade... achar uma alternativa de o assunto... não ficar com ela amarrada... mas sempre busco refletir, pensar, dialogar... é, conversar com outras pessoas envolvidas. Eu estou administrando uma empresa agora, por intervenção judicial. Hoje mesmo eu tive uma dificuldade... liguei para um concorrente... dessa empresa que eu estou administrando... só que ele é conhecido meu... ele me falou o que eu precisava! Por mais difícil que seja a dificuldade, nenhuma é impossível de ser superada. [...] acho que eu nunca fico pensando: isso é difícil; isso é impossível[...]"(Participante de pesquisa número 1, trecho de discurso 5)

"[...] a gente sempre colocava na cabeça assim... não se desesperar muito, ter paciência. Por várias vezes quase que a gente entrou em desespero. Mas tinha a alternativa do Japão e o apoio da família e a gente não ficava tão desnorteado assim. [...] apesar de termos passado por algumas dificuldades, a gente conseguiu manter o equilíbrio. Muito embora pudesse alterar muito a nossa vida, mas a gente tava com algumas alternativas. [...] eu tenho capacidade de ir além disso. Então, "taí!" [...] Eu tenho capacidade de me virar. Se eu não der conta sozinho, minha família me apóia [...] jamais a gente imaginaria naquela época que aquela mudança toda, que no momento era péssima para a gente, fosse trazer tantos benefícios. [...] E sempre aprendendo com os problemas. É por isso que a gente sempre fala que a gente tem que tomar como lição algumas coisas." (Participante de pesquisa número 2, trecho de discurso 5)

"[...] Mas o problema começou quando o dinheiro acabou. Me senti meio que sem pai nem mãe. Ainda não estava tendo retorno no novo negócio e não tinha mais o salário, os empréstimos, as licenças-prêmios, os décimos - terceiros. Ai, ai, ai. A ficha caiu doído. Bom, daí amigo, tem que rebolar. Eu não sou quadrado. Não adianta ficar choramingando pelo leite derramado. Tem que ir à luta. E isso sempre foi comigo mesmo. Tanto que, "loguinho", eu já estava confiante. [...] Chega final de mês o contador cansa de mandar conta para a gente pagar. É muito imposto de renda, ICMS, RAIS, quem agüenta? E todo dia muda alguma coisa. Bom, eu sabia que ia ter de matar um leão por dia. Então não vou ficar só reclamando. É até bom. [...] Dá pra rir e dá pra chorar. Mas eu tenho muita confiança em mim mesmo. Mas não sou esnobe não. É que já passei tanta coisa, dentro e fora do banco, que eu sei que eu acabo encontrando um jeito de passar pela dificuldade. Eu sinto o baque. Mas depois que passa o primeiro impacto eu decido que vou resolver e parto pra briga. Tem dado certo até hoje. E pode escrever aí, vai continuar dando se Deus quiser." (Participante de pesquisa número 3, trecho de discurso 5)

"[...] Eu passei por um processo de transformação. Passei a trabalhar para mim mesmo. "Me dediquei" ao que era realmente o meu sonho. E aprendi a viver sem o banco. Criei novas possibilidades sem ser

empregado. [...] A minha forma é não sofrer por antecedência. É você readequar. Chegar em um momento e parar e dizer: eu estou percebendo este *quantum*. Então eu tenho que enfrentar e viver este *quantum*. Se eu tiver que me adaptar eu me adapto.” (Participante de pesquisa número 4, trecho de discurso 4)

e) Necessidade de recriação de sua base estrutural de existência (do indivíduo). Transformação ou transcendência que deve emergir do enfrentamento de situação traumática ou adversa (BARLACH, 2005).

“[...] A gente quase entrou em desespero porque era o melhor comércio que a gente tinha, então a gente quase entrou em desespero. Hoje a gente pensa assim que existem coisas acontecem... existem males que vêm para o bem. E nessa a gente acabou mudando, porque tivemos que mudar em função desse evento desagradável que aconteceu. Na verdade essa mudança nos trouxe benefícios muito grandes.” (Participante de pesquisa número 2, trecho do discurso 6)

f) Momento crucial ou ponto de inflexão, em que o indivíduo se torna senhor da situação a partir de uma condição de vítima. Transição da homeostase com a utilização de um processo de re-configuração subjetiva e auto-reconstrução, para tornar-se condutor do próprio destino (ASSIMAKOPULOS, 2001; BARLACH, 2005).

“[...] Aproveitei um momento de ruptura que trouxe oportunidade para que eu pudesse empreender uma atividade profissional como autônomo, na minha área de contabilidade.” (Participante de pesquisa número 1, trecho do discurso 7)

“[...] Mas no final, minha paciência já não dava conta de tanta pressão da direção geral do Banco. Muita chateação. Mas isso já é coisa do passado. Não que o banco não fosse bom para a gente. Mas da forma como que estava se encaminhando, eu ficaria estagnado e não teria como crescer. [...] Começaram a pegar demais no pé... começou a me dar nos nervos... Comecei a não dormir... Se não fizesse isso poderia ser transferido... se não fizesse aquilo, poderia ser despedido. Quem agüenta isso? Não tinha mais horário de saída... e tem a família, né? Como deixar o povo em casa sempre em segundo lugar? [...] Tome a decisão que você acha que é correta. Isso que acabou me dando muita força para poder sair no PDV. A decisão foi muito boa, mas com a força da família.” (Participante de pesquisa número 2, trecho do discurso 7)

“[...] Bom... eu aproveitei o horário do centro de processamento, que era noturno né? ... para estudar. Fiz UEL, e então quando o PDV chegou com aquela pressão toda...quem não aderir vai ser transferido para o “interiorzão”... para o nordeste... ou então vai ser demitido... Eu nem quis saber... aderi mesmo. Com a grana do incentivo, bem que deu para construir uma casa e sair do aluguel. A vida mudou um bocado. Eu já estava cheio de ver tantas pessoas incompetentes, só por ter um “carguinho” de nada, ficar esnobando as outras. Eu já vi cada coisa neste Banco do Brasil. Você nem acreditaria! Eu quis mesmo foi montar o meu próprio negócio. E o PDV veio bem a calhar. Para cada um dos treze anos de serviço eu ganhei o equivalente a um salário da época. Foi um bom pé de meia” (Participante de pesquisa número 3, trechos do discurso 7)

“[...] Eu nunca me identifiquei muito com o banco. Eu gosto mais é de uma coisa em que eu possa abstrair, decidir. Quando saí do banco senti muita paz. Aquela coisa mecânica, repetitiva nunca fez muito meu gênero.” (Participante de pesquisa número 4, trechos do discurso 5)

“[...] Fiquei um ano e meio assim que meio sem rumo. O PDV... aquilo foi para mim como a tábua de salvação. Eu já estava desesperado. Eu tive infarto mês passado. Então, foi uma tábua de salvação. Foi um alívio. Graças a Deus que existiu o PDV. Então foi isso: primeiro alívio, a possibilidade de fazer as coisas do meu jeito. Tudo o que eu for fazer vou fazer o melhor possível. Se for um produto, vou fazer um produto que seja o melhor possível.” (Participante de pesquisa número 5, trecho do discurso 7)

g) Processo dinâmico de adaptação positiva às adversidades significativas.

Equilíbrio entre a tensão e a habilidade de lutar, além do aprendizado obtido com os sofrimentos (LUTTAR; CICCHETTI; BECKER, 2000); Autoconfiança; gostar e aceitar mudanças; baixa ansiedade e alta extroversão; autoconceito e autoestima positivos; inteligência emocional; criatividade; eficaz capacidade de resposta para manter altos níveis de clareza, concentração, calma e orientação frente a uma situação adversa. (CARMELLO, 2004); Ajuste contínuo, visando manter um sincronismo com as mudanças no ambiente, a avaliação e a seleção das alternativas, num processo que se torna possível por meio da auto-reformulação exigida por situações impactantes, das quais esse indivíduo extrai valiosas lições e segue adiante (BARLACH, 2005).

“[...] Na minha trajetória como empreendedor, sim, houve.. É possível lembrar de coisas ruins... mas eu prefiro focar nos fatos positivos... houve centenas ou dezenas de fatos positivos que são mais rotineiros. Eu sempre busco olhar o bom senso e a fundamentação técnica e

legal dos fatos... de vez em quando, na minha atividade, a gente faz alguma atividade como auxiliar de juiz, e a pessoa, ela se sente infeliz com o resultado da perícia, e ela entra com uma ação contra você. No começo, eu achava isso um absurdo. Onde já se viu alguém entrar com uma ação contra mim. Mas depois eu fiquei sabendo que isso acontece até contra o juiz. O juiz julga uma ação e a pessoa entra com uma ação contra ele porque achou que foi parcial. Então na primeira, na segunda ou na terceira eu achei muito ruim. Eu nunca perdi nenhuma dessas ações... pelo contrário... eu já até ganhei algumas delas. Não é? Existem outras situações marcantes, por exemplo: uma sócia teve que se mudar de Londrina. Eu entendi profissionalmente que ela deveria ir embora, porque, por mais que ela fosse boa profissional, não teria como eu ficar segurando ela aqui, ela iria se sentir frustrada e isso afetaria a situação de trabalho. [...] É... eu sempre busco tomar atitudes de forma fundamentada para que as coisas sejam feitas da forma correta. Desafios e dificuldades ocorrem, mas nada é impossível de ser superado. Acho que a maioria das mudanças são oportunidades para você conseguir algo. A mudança “pra” mim é sinônimo de oportunidade. É! Exceto se for uma mudança claramente negativa. Ah, eu busco uma forma de sair do que é negativo e superar... ultrapassar aquela dificuldade... achar uma alternativa de o assunto... não ficar com ela amarrada... mas sempre busco refletir, pensar, dialogar... é, conversar com outras pessoas envolvidas. Eu estou administrando uma empresa agora, por intervenção judicial. Hoje mesmo eu tive uma dificuldade... liguei para um concorrente... dessa empresa que eu estou administrando... só que ele é conhecido meu... ele me falou o que eu precisava! Por mais difícil que seja a dificuldade, nenhuma é impossível de ser superada. E mudanças; tem essas impositivas, de cima para baixo, como a do banco... como as do governo... ou mesmo as do judiciário... acho que eu nunca fico pensando: isso é difícil; isso é impossível... eu sempre por mais difícil que pareçam as coisas, não é isso que fica na minha cabeça. Eu busco pensar alternativas positivas para superar as dificuldades. Só isso!” (Participante de pesquisa número 1, trecho do discurso 8)

[...] Na minha vida empresarial, há algum tempo atrás eu tive uma dificuldade numa dessas parcerias que a gente faz para montar esses comércios... e eu tive uma desonestidade por parte de um parceiro. A gente quase entrou em desespero porque era o melhor comércio que a gente tinha, então a gente quase entrou em desespero. Hoje a gente pensa assim que existe coisas acontecem... existem males que vêm para o bem. E nessa a gente acabou mudando, porque tivemos que mudar em função desse evento desagradável que aconteceu. Na verdade essa mudança nos trouxe benefícios muito grandes. Tanto é que os amigos da gente, os colegas da gente, ao perceberem a gravidade do problema, começaram a nos oferecer pontos para a gente abrir esse comércio. Aquilo que a gente tinha antes e que a gente pensava que era muito bom... acabou ficando meia-boca. Hoje o faturamento aumentou de quarenta a cinquenta por cento em função da mudança e jamais a gente imaginaria naquela época que aquela mudança toda, que no momento era péssima para a gente, fosse trazer tantos benefícios. [...] Com o apoio da família e com fé em Deus. E sempre aprendendo com os problemas. É por isso que a gente sempre fala que a gente tem que tomar como lição algumas

coisas que a gente pensa que está sendo passado trás, às vezes são obstáculos assim da vida para que você cresça cada vez mais. [...] A questão da credibilidade é assim: as pessoas falam que você montou um comércio e tua casa está sempre cheia. A gente só vai perceber depois de muito tempo. Eu tenho muitos clientes, amigos meus, que eu conheci há 30 anos atrás, há vinte anos atrás. Então a gente criou uma carteira de clientes, não do produto em que você vende, mas da tua imagem, da tua honestidade. As pessoas vão saber que você vai vender uma coisa correta, uma coisa honesta. Então isto é muito mais valiosa do que você saber fazer um produto ou um serviço. Eu sempre falo assim para os meus filhos: nós temos sempre que cultivar isto. Fazer o bem a vida inteira para você ter esse capital. O teu capital mais valioso são as pessoas que integram a tua vida. As pessoas saberem que você é honesto, é correto, então você forma uma carteira de clientes pelo resto da vida. Então eu acho que isso está fazendo diferença para a gente.” (Participante de pesquisa número 2, trechos do discurso 8)

“[...] Mas eu sempre tive esperança no futuro. Eu queria moldar o meu futuro e não ser detonado por ele. Por isso, corri atrás. Bom, você pode ver que deu certo. Se eu ainda estivesse no Banco estaria “caindo pela tabela”, como tantos colegas que ficaram. Foi difícil no começo... mas valeu muito à pena. [...] Eu tive que aprender a me virar sem a “muleta” do salário, não é? Sem aquela segurança do dinheiro “pingando todo mês”. É bacana conseguir viver sem ter que me sentir preso a nada. [...] Aí eu tenho que dar a mão à palmatória. Lá, naquela casa... aprendi muito. Muito do certo e também muito do errado. Mas o principal que aprendi foi que não dá para esquentar muito com a mudança. Não ficava a mesma equipe nem por seis meses. Sempre alguém era transferido, ou de setor ou de cidade. E o próprio serviço, as rotinas de trabalho, etc... mudavam todos os dias. Então você fica versátil. E aprende a conviver com pessoas de todos os tipos. Isso ajuda muito no negócio próprio. [...] Ah! Aí tem dificuldade de todo tipo. Tem concorrente desleal. Tem gente que pratica preço que não podia existir. Eu não sei como eles não quebram. Mas o pior mesmo é a concorrência dos chineses. Eles imitam com muita competência. O pirata está quase melhor que o original. Nós temos que pagar imposto, mas o pirata não. E falando em imposto, virgem santa. Como é que pode? Chega final de mês o contador cansa de mandar conta para a gente pagar. É muito imposto de renda, ICMS, RAIS, quem agüenta? E todo dia muda alguma coisa. Bom, eu sabia que ia ter de matar um leão por dia. Então não vou ficar só reclamando. É até bom. Dá uma realização grande saber que sobrevivi mais um dia nesta selva que é o mercado. [...] Eu sou um cara muito religioso e muito família. E sempre aprendi dentro de casa que a vida não é fácil. Que precisa lutar muito. Na minha família não tem rico de herança. Todos os que estão remediados são batalhadores. Gente que não desanima na dificuldade. Sofre o baque. Mas toca o barco. Sempre. E se precisar um do outro. Não tem briga que impeça um de ajudar o outro. E falo financeiramente também. Agora, tudo o que a gente faz é pelos filhos, pela esposa. Eu, graças a Deus só um privilegiado. Eu sou um abençoado. Minha força vem da minha família. É por eles que eu sempre dou um jeito nos problemas. Desde pequeno eu era assim. Sempre achava um modo de passar pelos problemas. Cada coisa que eu inventava para resolver as

coisas. Dá pra rir e dá pra chorar. Mas eu tenho muita confiança em mim mesmo. Mas não sou esnobe não. É que já passei tanta coisa, dentro e fora do banco, que eu sei que eu acabo encontrando um jeito de passar pela dificuldade. Eu sinto o baque. Mas depois que passa o primeiro impacto eu decido que vou resolver e parto pra briga. Tem dado certo até hoje. E pode escrever aí, vai continuar dando se Deus quiser.” (Participante de pesquisa número 3, trechos do discurso 8)

“[...] A minha forma é não sofrer por antecedência. É você readequar. Chegar em um momento e parar e dizer: eu estou percebendo este “quantum”. Então eu tenho que enfrentar e viver este “quantum”. Se eu tiver que me adaptar eu me adapto.” (Participante de pesquisa número 4, trecho de discurso 5)

4.4.5 Preenchimento de Quadros Temáticos com Análise Estrutural das Descrições das Experiências Vividas pelos Participantes Da Pesquisa

Discurso na linguagem do participante	Unidade de significado que faz sentido para o pesquisador	Categoria aberta	Rede de significados	Asserções articuladas do discurso
“[...] me sinto mais realizado e mais bem-sucedido [...] minha melhorou muito, inclusive pessoalmente. [...] Vivo em condições financeiras e pessoais melhores. Me sinto realizado por proporcionar trabalho para muitas pessoas. E também pelo reconhecimento que o sucesso gera.” (P. 1)	Após o impacto representado pela saída do banco, foram construídas novas relações com o trabalho que trouxeram satisfação.	Novas relações de trabalho	P2.d1; P3.d1; P5.d1.	Este participante da pesquisa apresentou uma alta capacidade de construção positiva frente à adversidade e foi capaz de produzir relações muito satisfatórias com o trabalho após sua adesão ao PDV.

<p>“[...] aquilo criou assim, uma ansiedade, uma expectativa muito grande [...] porque você fica naquela dúvida: será que sair do banco é um bom negócio? Será que eu não vou passar por dificuldades?” (P2.d2)</p>	<p>As conseqüências da adesão ao PDV são avaliadas pelo participante de forma primária</p>	<p>Avaliação primária ou secundária da adesão ao PDV</p>	<p>P1.d2; P3.d2; P5.d2.</p>	<p>O futuro do participante é avaliado em relação ao impacto das conseqüências da decisão de se tornar desempregado.</p>
<p>“[...] a força que eu tive da família foi fundamental [...] minha família toda, meu pai, meu irmão, eles foram fundamentais na minha vida.” (P2.d4)</p>	<p>A participação e o apoio da família foram buscados para decidir e enfrentar as dificuldades geradas pela perda do emprego</p>	<p><i>Bufferer's</i> ou fatores de proteção são influências que modificam, melhoram ou alteram a resposta de uma pessoa a algum risco ambiental.</p>	<p>P1.d4; P3.d4; P4.d3;P5.d5.</p>	<p>A maneira utilizada pelo participante de pesquisa para enfrentar dificuldades e tomar decisões difíceis é buscar o conselho e o apoio da família.</p>
<p>“[...] Mas eu sempre tive autoconfiança. Sempre estive certo de que seria capaz de ser criativo o suficiente para me virar num empreendimento próprio. [...] É... eu sempre busco tomar atitudes de forma fundamentada para que as coisas sejam feitas da forma correta. Desafios e dificuldades ocorrem, mas nada é impossível de ser superado. [...] Ah, eu busco uma forma de sair do que é negativo e superar... ultrapassar aquela</p>	<p>A transformação da situação do participante de pesquisa requer a utilização de comportamentos e capacidades para o enfrentamento de suas dificuldades.</p>	<p>Mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de auto-regulação e auto-estima; Transformação ou transcendência que deve emergir do enfrentamento de situação traumática ou adversa</p>	<p>P2.d5; P3.d5.</p>	<p>Características próprias do caráter do participante são decisivas para o enfrentamento ou transcendência das dificuldades.</p>

<p>dificuldade... achar uma alternativa de o assunto... não ficar com ela amarrada... mas sempre busco refletir, pensar, dialogar... é!, conversar com outras pessoas envolvidas.” (P1.d5)</p>				
<p>“[...] A gente quase entrou em desespero porque era o melhor comércio que a gente tinha, então a gente quase entrou em desespero. Hoje a gente pensa assim que existe coisas acontecem... existem males que vêm para o bem. E nessa a gente acabou mudando, porque tivemos que mudar em função desse evento desagradável que aconteceu. Na verdade essa mudança nos trouxe benefícios muito grandes.” (P2.d6)</p>	<p>O indivíduo teve que fazer mudanças profundas na sua forma de viver , as quais afetaram inclusive a sua família.</p>	<p>Necessidade de recriação de sua base estrutural de existência do indivíduo.</p>		<p>A nova condição do participante, não podendo mais contar com a estabilidade do seu salário, obriga-o a re-estruturar profundamente sua forma de viver.</p>
<p>“[...] Aproveitei um momento de ruptura que trouxe oportunidade para que eu pudesse empreender uma atividade profissional como autônomo, na minha área de contabilidade.” (P1.d 7)</p>	<p>Chega um momento em que o indivíduo toma a decisão de assumir a condução do seu destino.</p>	<p>Momento crucial ou ponto de inflexão, em que o indivíduo se torna senhor da situação a partir de uma condição de vítima. Transição da homeostase com a</p>	<p>P2.d7; P3.d7; P4.d5; P5.d7.</p>	<p>A condição de vítima das circunstâncias é ultrapassada quando o participante toma, efetivamente, atitudes para mudar sua situação.</p>

		utilização de um processo de re-configuração subjetiva e auto-reconstrução, para tornar-se condutor do próprio destino.		
<p>“[...] Na minha trajetória como empreendedor, sim “houveram”. É possível lembrar de coisas ruins... mas eu prefiro focar nos fatos positivos... houve centenas ou dezenas de fatos positivos que são mais rotineiros. Eu sempre busco olhar o bom senso e a fundamentação técnica e legal dos fatos... [...] É eu sempre busco tomar atitudes de forma fundamentada para que as coisas sejam feitas da forma correta. Desafios e dificuldades ocorrem, mas nada é impossível de ser superado. Acho que a maioria das mudanças são oportunidades para você conseguir algo. A mudança “pra” mim é sinônimo de oportunidade. É! Exceto se for uma mudança claramente negativa. Ah, eu busco uma forma de sair do que é</p>	<p>As mudanças constantes e os eventos impactantes são rotineiros na vida pessoal e profissional do participante de pesquisa, o que lhe tem exigido constantes adaptações e a ativação de sua auto-estima, seu auto-conceito positivo e sua inteligência emocional.</p>	<p>Processo dinâmico de adaptação positiva às adversidades significativas. Equilíbrio entre a tensão e a habilidade de lutar, além do aprendizado obtido com os sofrimentos. Autoconfiança ; gostar e aceitar mudanças; baixa ansiedade e alta extroversão; auto-conceito e auto-estima positivos; inteligência emocional; criatividade; eficaz capacidade de resposta para manter altos níveis de clareza, concentração, calma e orientação frente a uma situação adversa; Ajuste contínuo, visando</p>	<p>P2.d8; P3.d8; P4.d5.</p>	<p>O dia-a-dia do participante de pesquisa é marcado por uma dinâmica de eventos que exigem constante adaptação e reconfiguração.</p>

<p>negativo e superar... ultrapassar aquela dificuldade... achar uma alternativa de o assunto... não ficar com ela amarrada... mas sempre busco refletir, pensar, dialogar... é!, conversar com outras pessoas envolvidas. [...] Por mais difícil que seja a dificuldade, nenhuma é impossível de ser superada. E mudanças; tem essas impositivas, de cima para baixo, como a do banco... como as do governo... ou mesmo as do judiciário... acho que eu nunca fico pensando: isso é difícil; isso é impossível... eu sempre por mais difícil que pareçam as coisas, não é isso que fica na minha cabeça. Eu busco pensar alternativas positivas para superar as dificuldades [...]"</p> <p>(P1.d8)</p>		<p>manter um sincronismo com as mudanças no ambiente, a avaliação e a seleção das alternativas, num processo que se torna possível por meio da auto-reformulação exigida por situações impactantes, das quais esse indivíduo extrai valiosas lições e segue adiante.</p>		
---	--	--	--	--

Quadro 2 - Análise estrutural das descrições das experiências vividas pelos participantes da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Silva (2006)

6 CONCLUSÃO

O objetivo desta dissertação foi compreender o processo de resiliência por meio dos relatos das experiências vividas por empreendedores que trabalhavam no Banco do Brasil e aderiram o programa de demissão voluntária – PDV, em 1995. Especificamente, buscou-se relatar as trajetórias de vida dos empreendedores; descrever o impacto do programa de demissão voluntária em suas vidas; e desvelar, nos relatos das experiências vividas pelos empreendedores investigados, processos indicativos de resiliência.

Quanto à trajetória de vida, para a maioria dos participantes da pesquisa, a vida que desfrutam atualmente é melhor do que a que tinham quando funcionários do Banco do Brasil. Todos estão administrando seus negócios e, na maioria, estão confiantes em relação ao futuro e certos de terem tomado a decisão correta quando deixaram o Banco do Brasil e aderiram ao PDV. As suas vidas não têm sido poupadas de dificuldades, nem tampouco, de eventos estressantes. Entretanto, com menor ou maior facilidade, estão conseguindo transpor as barreiras que se lhes apresentam. Sentem-se mais realizados e mais bem-sucedidos, proporcionam trabalho para muitas pessoas e são reconhecidos positivamente pela sociedade. Apenas um participante de pesquisa considera, atualmente, que a sua trajetória de vida é negativa e cheia de reveses. Isto, apesar de ter considerado a decisão de sair do Banco do Brasil uma “tábua de salvação” no momento em que fez a adesão ao PDV. Este participante relata uma série de desventuras profissionais que se seguiram à sua transição de empregado para empreendedor, com sucessivas derrotas comerciais nos empreendimentos que iniciou.

A investigação do impacto do PDV nas suas vidas foi reveladora de um momento inicial muito difícil para os participantes de 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. Diminuição de

despesas, corte de supérfluos, mudança de moradia, venda de bens, entre outras, foram providências que tiveram que ser tomadas como consequência da saída do Banco do Brasil. Essa readequação inicial foi sendo alterada na medida em que os novos negócios, criados pelos egressos, começaram a se desenvolver. Num segundo momento, os bens e os serviços suprimidos inicialmente foram retomados e até mesmo ampliados. A avaliação da maioria dos participantes da pesquisa é que o processo de desligamento é muito difícil no começo, por uma quase onipresença da instituição nas suas vidas. A conquista de uma nova relação satisfatória com o trabalho deu-se com o ato de empreender o próprio negócio, para a maioria dos participantes de pesquisa. Entretanto, novamente, um deles relata o impacto de forma diferente, referindo-se a ele como “derrocada, total, completa, absoluta”.

Nos relatos das experiências vividas dos participantes da pesquisa foram revelados indícios claros de comportamento resiliente, consoante com a literatura pesquisada. Para atingirem a condição atual, os participantes de pesquisa relataram muitos enfrentamentos, mudanças, adversidades e eventos estressantes nas suas trajetórias de vida e como empreendedores. As formas como disseram enfrentar estas dificuldades permitiram reconhecer em seus relatos: capacidade de construção positiva frente às adversidades; produção de relações satisfatórias com o trabalho após o PDV; avaliações primárias e secundárias do impacto das consequências dos eventos negativos nas suas vidas; a utilização de fatores de proteção ou *buffer's*, notadamente o apoio da família; capacidade de auto-regulação e auto-estima; transformação ou transcendência que emergiu do enfrentamento de situação traumática ou adversa; reestruturações profundas na forma de viver; ultrapassagem da condição de vítima das circunstâncias; e constante adaptação e reconfiguração diante da dinâmica de eventos negativos que caracterizam o seu dia-a-dia como pessoas e como empreendedores.

Novamente, destaca-se o relato de um participante de pesquisa, em especial: o que revela um desencantamento total com a vida após a sua saída do Banco do Brasil. Porém, esta pessoa não considera que a sua “derrocada” tenha relação com despreparo técnico ou profissional, porquanto tenha desenvolvido uma carreira brilhante enquanto estava trabalhando como empregado. Mas considera sim que os

efeitos de uma má situação familiar refletiram-se na sua vida profissional de uma forma muito forte. O seu pesar e a sua incongruência com os eventos com os quais teve que se defrontar são creditados à ausência de condições familiares estruturantes, justamente um tipo de *buffer* ou fator de proteção. Fatores de proteção são conceitos associados e componentes do comportamento resiliente, aparecendo vinculados aos fatores de risco. Esta situação agravou-se muito depois do evento do suicídio de seu filho mais novo. Dos participantes da pesquisa, este é o que mais ascendera na carreira no Banco do Brasil, e também o que passara o segundo maior tempo nos quadros funcionais da instituição: dezoito anos. De forma velada, creditou a morte do filho à deterioração das condições de vida após a sua saída do Banco do Brasil. Mostrou um sentimento de culpa muito forte, que lhe consome a alegria e o entusiasmo. Foi um relato carregado de emoções, uma vez que o pesquisador participara de sua trajetória de vida, sendo ele mesmo um egresso do Banco do Brasil, pelo instrumento do PDV. A relação de amizade e confiança estabelecida nos anos em que foram colegas de trabalho facilitou a comunicação e a sinceridade da experiência da entrevista. Foi difícil encontrar um ex-colega de trabalho, que, outrora, irradiava simpatia, alegria e contentamento, numa condição tão lastimável. O fato de que o pesquisador tenha vivenciado experiências parecidas com as dos participantes de pesquisa foram, ao mesmo tempo, facilitadoras e dificultadoras desta investigação científica. As dificuldades decorrentes do fato estão apontadas nas limitações da pesquisa.

A resiliência é um campo de estudos pouco explorado, o que ficou constatado pela dificuldade em encontrar, na revisão da literatura desta dissertação, estudos que correlacionem este conceito com as formas como as pessoas agem diante dos enfrentamentos, mudanças e eventos estressantes nas organizações. A ampla rede de conexões possíveis entre a resiliência e outros conceitos, como a criatividade e a adaptação positiva, que procuram explicar as atitudes das pessoas na condução dos seus negócios, dificultou a delimitação da pesquisa, pois a literatura disponível sobre resiliência costuma descrever os seus componentes, sem, contudo, abranger toda a complexidade do processo.

A investigação fenomenológica é perspectival, e por isso, o texto fenomenológico, ora construído, representa a perspectiva do pesquisador, o seu “olhar” para o fenômeno investigado. Não se aproxima de exaurir o assunto, nem tampouco questiona a possibilidade de outro investigador elaborar um texto diferente, a partir dos mesmos quadros temáticos elaborados nesta dissertação. E aí reside a profundidade e a beleza de uma pesquisa fenomenológica: o caráter polissêmico do processo interpretativo.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 203p.
- APPOLINÁRIO, Sávio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAÚJO, Romilda Ramos de. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina. Maringá.
- ASSIMAKOPOULUS, Patrícia-Anne. The pivotal moment: a qualitative investigation into resilience. **Dissertation Abstracts International**: Section B: The sciences and engineering, Wrentham, v. 62, n. 4b, p. 2043, Oct. 2001.
- AYRES, Kátia Virgínia. Empreendedorismo: uma luz no fim do túnel para os funcionários que aderiram aos programas de demissão voluntária após as privatizações. In: SOUZA, Eda Castro Lucas; GUIMARÃES, Tomas De Aquino. **Empreendedorismo além do Plano de Negócio**. São Paulo : Atlas, 2005. p.112-137
- _____. **Stress e fatores de competitividade: uma análise em empresas incubadas da Região Nordeste**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BASTOS, Antonio V. B., PINHO, Ana Paula M., COSTA, Clériston. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.
- BOGDAN, Robert C.; BIRTEN, Sari Knopp. **Qualitative research for education**: an introduction for to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BROFENBRENNER, Urie. **A ecologia do desenvolvimento humano**: experimentos naturais e planejados. Porto Alegre: Artes médicas, 1993.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CALDAS, Miguel P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CANTILLON, Richard. **Essai sur la Nature du Commerce em Geral**. Paris: INED, 1959. Disponível em: <<http://www.innovatique.com/welt/html/cantillon.PDF>>. Acesso em: 31 jan. 2008.

CAPALBO, Creusa. **Fenomenologia e hermenêutica**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1996.

CARMELLO, Eduardo. **Supere**: a arte de lidar com as adversidades. São Paulo: Gente, 2004.

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

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

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

CUNHA, Elenice Gonçalves; MAZZILLI, Cláudio. Análise da dicotomia sofrimento e prazer em um programa de demissão voluntária. In: CONGRESSO DA ISMA-BR, 1.; FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 3., Porto Alegre, 2001. **Anais...** Porto Alegre: Internacional Stress Management Association, 2001. p.33-36.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio. **Uma abordagem Taoísta da eficácia organizacional**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2005. (Documentos de Trabalho em Gestão - G/ nº 8/2005).

D'AURIA, Alberto. **Resiliência reduz riscos de doenças e melhora a qualidade de vida**. 2003. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/qualidade_de_vida/030203-resiliencia_alberto_dauria.shtm. Acesso em: 3 jan. 2007.

DAVIDSSON, Per. **Researching entrepreneurship**. New York: Springer, 2004. (Series: International Studies in Entrepreneurship, v. 5)

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. Centro de Solidariedade/Dieese: São Paulo: 2001

DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. **Criatividade & marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FERREIRA, José Amaury. **Formação de empreendedores: proposta de abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil do empreendedor**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FINI, Maria Inês. Sobre a pesquisa qualitativa em educação, que tem a fenomenologia como suporte. In: BICUDO, Maria Aparecida; ESPOSITO, Vitória (Org.). **A pesquisa qualitativa em Educação: um enfoque fenomenológico**. Piracicaba: Unimep, 1994.

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

FRANKL, Victor E. **Em busca do Sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Vozes, 1991.

GALENDE, Emiliano. Subjetividad Y resiliencia: del azar y la complejidad. In: MELILLO, Aldo; SUÁREZ OJEDA, Elbio Nestor; RODRÍGUEZ, D. (Org.). **Resiliencia y subjetividade: los ciclos de la vida**. Buenos Aires: Paidós, 2004.

GARMEZY, Norman; MASTEN, Ann S. Stress, competence, and resilience: common frontiers for therapist and psychopathologist. **Behavior Therapy**, New York, v. 17, p. 500-521, 1986.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOY, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo de (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.116-146.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira, 2005.

GROTBERG, E. **Guia de promoción de la resiliencia en los niños para fortalecer o espíritu humano**. Washington: UNESCO–CIVITAN CENTER–OPS, 1995.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Emprego, subemprego e desemprego**. Rio de Janeiro: IBGE, 1981.

KATO, Jerry M.; PONCHIROLLI, Osmar. **O desemprego no Brasil e os seus desafios éticos**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.87-97, set./dez. 2002.

LIVESAY, Harold C. Entrepreneurial history. In: KENT, Calvin A.; VESPER, Karl H. **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982. p. 7-14.

LUTHAR, Suniya S.; CICCHETTI, Dante; BECKER, Bronwyn. The construc of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, Chicago, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metolodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

McCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

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.

MORALES, Sandro Afonso. **Oficina de empreendedorismo**. Florianópolis: ESAG, 2004.

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

MUNIST, Mabel; SANTOS, Hilda, KOTLIARENCO, Maria Angélica; SUÁREZ OJEDA, Elbio Nestor; INFANTE, Francisca; GROTBORG, Edith. **Manual de Identificación y promoción de la resiliencia em niños y adolescentes**. Illinois: Organización Panamericana de La Salud, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PAES LEME, Patrícia Regina Stumpf; MAZZILLI, Claudio. Análise do Programa de demissões Voluntárias do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

PATTERSON, G. R.; CAPALDI, D. Antisocial parents: unskilled and vulnerable. In: COWAN, P. A.; HETHERINGTON, M. E. (Ed.). **Family transitions: advances infamily research**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1991. v. 2. p. 195-218.

PEARLIM, Leonard I. The social context of stress. In: GOLDBERG, I.; BRENITZ, S. **Handbook of stress: theoretical and clinical aspects**. New York: The Free Press, 1982. Cap.22, p.367-379.

PEREIRA, Anabela M. S . Resiliência, personalidade, stress e estratégias de *coping*. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 77-94.

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

RALHA-SIMÕES, Helena. Resiliência e desenvolvimento pessoal. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 95-114.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

RUTTER, Michael. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, Menasha, v. 57, n. 3, p. 316-331, 1987.

_____. Resilience: some conceptual considerations. **Journal of Adolescent Health**, New York, v. 14, p. 626-631, 1993.

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

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

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

SHANE, Scott Andrew. **A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

SILVA, Anielson Barbosa da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo de (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 9.

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. Disponível em: http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/L-criatividade.html. Acesso em: nov. 2007.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de

Aquino Guimarães (Org.). **Empreendedorismo além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1, p. 3-20.

TAVARES, José. A resiliência na sociedade emergente. In: _____. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 43 -76.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

TROMBETA, Luisa Helena A. P.; GUZZO, Raquel Souza Lobo. **Enfrentando o cotidiano adverso**: estudo sobre resiliência em adolescentes. Campinas: Alínea, 2002.

VAN MANEN, Max. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London: The Althouse Press, 1990.

YUNES, Maria Ângela Mattar **A questão triplamente controvertida da resiliência em famílias de baixa renda**. 2001. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

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.

ZYLBERSTAYN, Hélio; NETTO, Giacomo Balbinotto. **As teorias de desemprego e as políticas públicas de emprego**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ANEXO

ROTEIRO GUIA PARA A ENTREVISTA

ENTREVISTA COM EMPREENDEDOR QUE TRABALHOU NO BANCO DO BRASIL E ADERIU AO PDV .

1 – Passo: Dar ao sujeito de pesquisa conhecimento dos aspectos éticos que a norteiam.

- a) Esta é uma pesquisa para obtenção do título de Mestre, do Programa de Pós-graduação em Administração UEM/UEL.
- b) O assunto em questão são as experiências vividas dos ex-bancários que aderiram ao PDV 1995 e tornaram-se empreendedores.
- c) O conteúdo da entrevista será gravado, para posterior transcrição e análise. Você concede a sua permissão para esta ação?
- d) Você terá resguardada a sua condição de anonimato.

2 – Passo: Dar ao sujeito de pesquisa conhecimento de que a entrevista é uma conversa em que ele terá liberdade de expressão, devendo falar de suas opiniões e sentimentos a respeito dos assuntos sugeridos no roteiro guia da entrevista.

3 – Passo: Dar ao sujeito de pesquisa conhecimento de que o pesquisador realizará, além da gravação, anotações escritas que irão nortear a transcrição dos dados, sem que isso constitua uma avaliação do desempenho do sujeito de pesquisa.

4 – Passo: Dar ao sujeito de pesquisa conhecimento de que o tempo de duração da entrevista é flexível e que deve se ajustar às suas conveniências.

5 – Passo: ENTREVISTA

5.1 PERGUNTAS ORIENTADORAS

Por quanto tempo trabalhou no Banco do Brasil?

Que tipos de atividades desenvolveu durante o período em que fez parte do quadro funcional do BB? Como você se sentia naquele ambiente?

Quais foram as razões que o levaram a tomar a decisão de aderir ao PDV?

Quais foram os sentimentos que emergiram quando você tomou esta decisão?

Quais foram as conseqüências desta tomada de decisão em sua vida pessoal?

O que mudou na sua vida a partir de então?

Quais foram os motivos que o levaram a se tornar proprietário do seu próprio negócio?

O aprendizado adquirido ao longo do tempo em que fez parte do quadro funcional do Banco do Brasil foi fundamental para empreender o seu próprio negócio?

O que significou para você tornar-se proprietário do seu próprio negócio?

Quais as dificuldades mais freqüentes no ramo de atividade de seu negócio?

De que forma você vem enfrentando estas dificuldades?