

# Ajustes e Validação do Modelo – parte 2

**Não basta conceber e desenhar um Modelo, o mesmo deve ser testado e devidamente ajustado visando representar e atender o seu real objetivo**

Carlos Augusto Riscado Chaves

[cariscado@gmail.com](mailto:cariscado@gmail.com) – (21) 2715-1563, (21) 9617-4951

*Resumo: este artigo apresenta e descreve a Metodologia utilizada para realizar e analisar a pesquisa de campo, visando os ajustes e validação do Modelo de representação do “Sistema Comportamental do Indivíduo”. Mostra como foram agrupados e escolhidos os indivíduos estudados, em ambas as fases que compõem a pesquisa, objetivando respectivamente o ajuste e validação do Modelo; expõe a maneira de como foram obtidos e examinadas as narrativas dos entrevistados e, também, como usar as facilidades existentes no software PolyAnalyst, ao focar a aquisição de melhores informações ao se direcionar para a análise dos referidos discursos.*

## **1. Metodologia para Realização do Estudo de Campo Usando o Aplicativo PolyAnalyst**

*“O conhecimento pode ser representado como uma combinação de estruturas de dados e procedimentos interpretativos que levam a um comportamento conhecido. Este comportamento fornece informações a um sistema que pode, então, planejar e decidir...”*

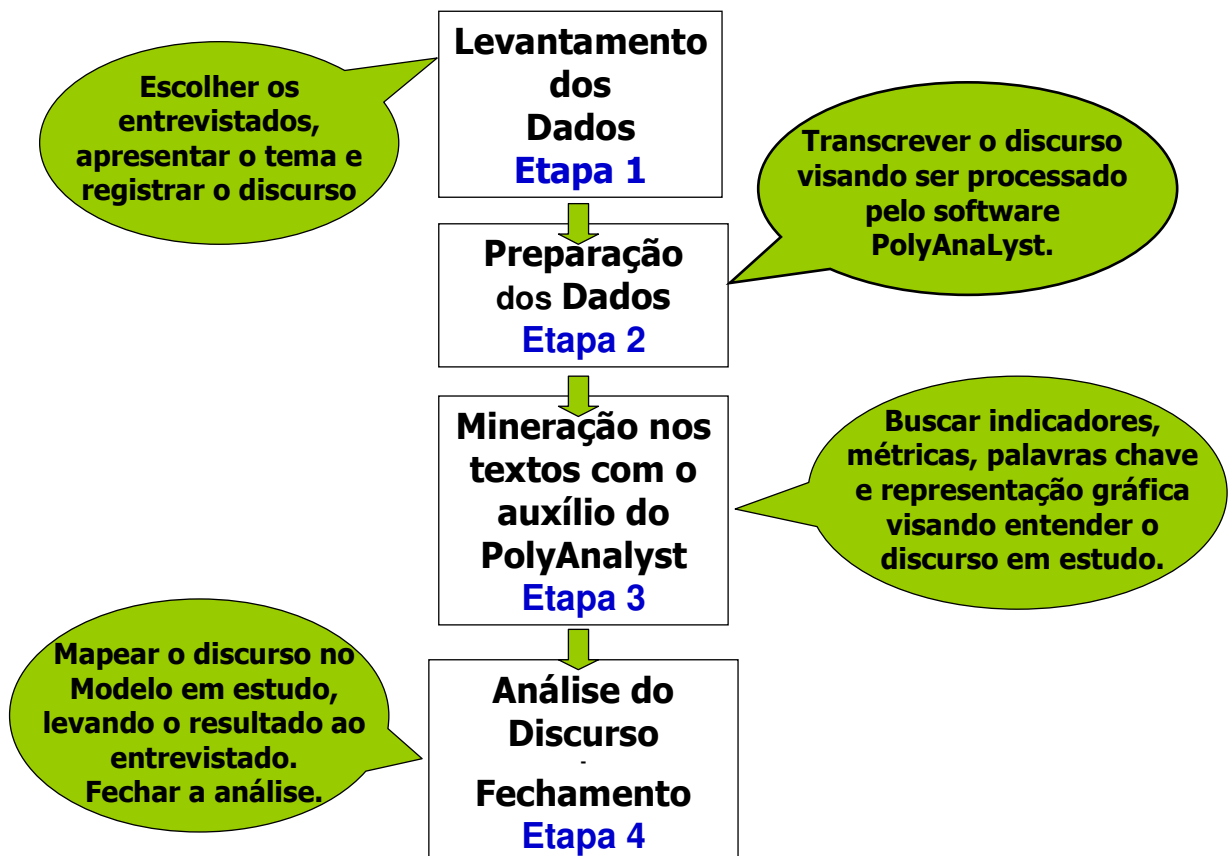
*O tipo de conhecimento necessário à solução dos problemas existentes determina quais fontes de informação, e suas disponibilidades, serão utilizadas pelos indivíduos. Isto significa que o conhecimento pode ser gerado de diversos modos, a partir da combinação adequada de diferentes informações. Assim, uma decisão pode ser tomada por meio da análise lógica (baseada em dados obtidos de relatórios, entrevistas e outros meios eletromecânicos) ou pode estar apoiada em dados heurísticos ou intuitivos.*

*O pensamento humano atende a essa necessidade, por meio do processo cognitivo (obtenção de dados e manipulação de símbolos) e do processo associativo composto do raciocínio vertical ou lógico (movimento de um estado para outro por meio de passos justificados), e do raciocínio lateral (associativo,*

*criativo e generativo).*” (REZENDE, S. O., EVSUKOFF, A. G., GARCIA, A. C. B. et al., 2003).

Utilizei esta mostra introdutória, para o presente tópico, com texto de (REZENDE, S. O., EVSUKOFF, A. G., GARCIA, A. C. B. et al., 2003) referente ao Capítulo 1 redigido por Solange Oliveira Rezende, onde ela expõe um modo de representação e geração de conhecimentos assim como, os processos cognitivos e associativos usados pelo pensamento humano visando à tomada de uma decisão, pois me servirei desta referência logo a seguir.

Ao definir a presente metodologia concebida para ajustar e validar o Modelo em estudo, por meio da análise dos discursos de vários indivíduos, possuidores de características específicas e sendo eu auxiliado pela ferramenta PolyAnalyst, utilizei em sua arquitetura (da metodologia) os princípios expostos anteriormente pela Solange. A seguir, na Figura 28, apresento a relação das Etapas a serem executadas pela metodologia visando alcançar o objetivo desejado.



**Figura 28: Metodologia para Realização do Estudo de Campo Usando o Aplicativo PolyAnalyst**

Considerando a Figura 28, irei abordar as Etapas explicando as atividades gerais executadas em cada momento, a saber:

### **- Etapa 1: Levantamento dos Dados**

A pesquisa de campo foi organizada em duas fases distintas, conforme explicado no tópico “3. O que se Procura – Levantamento e Abordagem dos Dados” do artigo “Ajustes e Validação do Modelo – parte 1”. A primeira fase visa ajustar o modelo em desenvolvimento e a segunda, validá-lo.

Para a primeira fase da pesquisa foram entrevistados quatro indivíduos (três do sexo masculino e um do feminino), os quais são pessoas independentes entre si e não se conhecem e nem se relacionam, com características profissionais de serem especialistas que utilizam o conhecimento em sua labuta diária, como ferramenta de uso corrente, e atuam com eles (conhecimentos) de modo a complementarem ao dos demais componentes das equipes de trabalho onde operam.

Antes da pesquisa ser iniciada, o indivíduo participante foi posicionado sobre o objetivo do estudo, sendo a ele apresentado os documentos “ESCLARECIMENTOS AO CONVIDADO DA PESQUISA “TRABALHANDO E INOVANDO EM AMBIENTES COMPLEXOS””, “TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO” e a cartela, chamada de “CARTÃO COM INDICATIVOS PARA A ENTREVISTA”, conforme já exposto no tópico 3., referido anteriormente. No encontro com o pesquisado, depois de fornecidos os esclarecimentos iniciais e as possíveis dúvidas terem sido dirimidas, o relato foi efetivado e gravado em meio digital, para posterior análise, sem nenhuma interferência do pesquisador, até o seu término.

A descrição do relacionamento com o pesquisado será retomada na Etapa 4, exposta logo mais à frente, sendo lá explicados os procedimentos que foram aplicados nesta Etapa.

Para a segunda fase da pesquisa foram entrevistados sete indivíduos (um do sexo masculino e seis do feminino), todos eles dependentes do trabalho do conjunto e conhecidos entre si, por atuarem na mesma equipe de trabalho. Todos estes profissionais são possuidores de mesma característica de labuta, semelhantes daqueles entrevistados na primeira fase, só que agora eles (os entrevistados) atuam em um mesmo grupo de trabalho, de modo a complementarem os seus

conhecimentos e atuação, visando com isto um resultado final comum para as atividades executadas pelo time.

Os procedimentos de apresentação do estudo a ser realizado nesta fase da pesquisa, junto aos entrevistados, e da colheita dos seus discursos, foram os mesmos daqueles adotados e mostrados anteriormente para a primeira fase.

Como na fase anterior, agora, também, os entrevistados terão um segundo contato com o pesquisador, que será descrito, mais à frente, na Etapa 4.

## **- Etapa 2: Preparação dos Dados**

Os relatos gravados, em meio digital, foram transcritos via utilização do aplicativo Microsoft Word.

É válido registrar que um cuidado que tive, como entrevistador, foi de deixar o entrevistado bem ao seu estado natural para fazer o seu relato, uma vez que com isso o discurso se produz de um modo apropriado para o que se almeja com a pesquisa, ou seja, a possibilidade do falante expor realmente como ele é, ficando assim o estudo e ajuste do Modelo mais próximo do desejado (como exemplo, é apresentado no Anexo deste artigo o registro de uma destas entrevistas – o registro de todos os discursos pode ser obtido no trabalho de Tese apresentado pelo autor – CHAVES, C. A. R., 2009 - ver bibliografia). Com esta consideração, o relato em algumas das vezes ficou incompleto, interrompido em sua explicação, pois o falante corta o encadeamento da sequência de seus pensamentos e inclui outra linha de exposição em sua explanação.

Ao analisar as narrativas levantadas, podemos observar o fato de em alguns instantes haver uma certa incoerência no texto, condição que pode ser constatada em alguns dos discursos e foi devidamente respeitada por mim, ao compor o escrito da correspondente narrativa.

Cuidado especial teve que ser tomado com o texto do relato a ser processado, ou seja, o mesmo não pôde, em seu estágio final, estar em português, mas sim em inglês. Esta necessidade deveu-se a exigência do processamento, a ser realizado na Etapa 3 seguinte, que envolveu o aplicativo PolyAnalyst.

O PolyAnalyst 6 em sua versão utilizada, vincula que ao serem empregadas determinadas opções esta escolha o leva a processar um dicionário interno, que está estruturado com termos em inglês. Este dicionário funciona em conjunto com dados estatísticos, acoplados aos seus termos, que são utilizados para o cálculo de indicadores produzidos ao longo do trabalho de cada texto, os quais serão posteriormente aplicados na análise de cada narrativa.

Sabemos que toda língua possui suas particularidades, o que leva a não ser perfeita a sua versão para outro idioma, ao considerar o sentido e o significado das correspondentes palavras. Portanto, cuidados devem ser adotados para que haja um mínimo de influência pessoal ao executar a transformação dos textos do português para o inglês, ou seja, a tradução para a mesma narrativa, sendo feita em momentos diferentes pelo tradutor, deverá ter o mesmo resultado.

Assim, para se conseguir este efeito, o indicado é usar um software que faça a versão do texto, transformando-o sempre da mesma maneira. Mesmo tendo este tipo de cuidado, existirão situações em que interferência humana pontual se fará necessária. Estas ocorrências serão para aquelas palavras em que o aplicativo não consegue realizar a sua correspondente tradução ou o faz de modo totalmente indevido.

Levando em conta as anteriores considerações, foi utilizado o endereço do Google na Internet, com a escolha da opção para “ferramentas de idiomas” (endereço em 29/04/2009: [http://www.google.com.br/language\\_tools?hl=pt-BR](http://www.google.com.br/language_tools?hl=pt-BR)), o qual se mostrou indicado para a realização das traduções, visando o estudo em questão.

### **- Etapa 3: Mineração nos textos com o auxílio do PolyAnalyst**

Esta Etapa diz respeito à utilização do software PolyAnalyst 6, onde se procura indicadores, métricas, palavras chave e representação gráfica com o objetivo de facilitar a análise do discurso em estudo, visando o ajuste e validação do Modelo.

No tópico “4. O Aplicativo PolyAnalyst – sua Utilização” exposto no artigo “Ajustes e Validação do Modelo – parte 1”, nos itens 4 e 5 correspondentes às Figuras 26 e 27, são apresentados os passos e indicadas as respectivas telas a serem usadas.

No processamento desta Etapa são buscados, para cada discurso, os seguintes facilitadores:

- Indicadores e palavras chave:
  - Número de verbos presentes no texto;
  - Lista de verbos presentes no texto.
- Métricas:
  - Frequência de cada verbo no texto;
  - Significância de cada verbo no texto.

É válido apresentar o conceito de “Significância” para o software PolyAnalyst. A seguir estão replicadas, com pequenas modificações, algumas partes explicativas que foram retiradas das telas de ajuda, do PolyAnalyst, onde exibem o conceito deste termo, a saber:

*“O PolyAnalyst calcula uma medida de Significância para cada palavra-chave ou frase que foram obtidas pelo algoritmo de extração de termo. Esta medida está em uma escala de 0,00 a 99,00.*

*A Significância representa o quanto importante é uma determinada palavra-chave no texto em estudo, ao considerar e comparar valores padrões de cada palavra-chave que foram obtidos por meio do processamento de uma grande quantidade de textos, os quais foram previamente analisados.*

*Algumas palavras-chave sobressaem, não devido a sua frequência no texto estudado, mas porque a palavra ocorre mais frequentemente, no específico texto, do que a sua média em textos gerais pesquisados. Quanto maior a Significância (o mais próximo de 99) para uma determinada palavra, maior é a chance do que se procura girar em torno dessa palavra.*

*Por exemplo, se você tivesse 1000 livros sobre um assunto como cães, você poderia esperar que a palavra "elefante" fosse aparecer com menos frequência em comparação com a palavra "cachorro". Se você, em seguida, apanha um livro sobre elefantes, a frequência da palavra "elefante" neste livro seria diferente da sua frequência daqueles outros 1000 livros...*

*Se você pesquisar qualquer livro o que você espera da frequência de uma determinada palavra, como "elefante", qual será? Não muito alto. No entanto se você fosse orientado para um livro sobre elefantes, você poderia esperar uma frequência muito maior do que o normal para este termo. A Significância, neste caso, representa esta frequência "acima da média". A partir desta medida, você pode supor que o texto é muito mais sobre "elefantes" do que outros livros pesquisados.*

*Assim, o cálculo desta frequência média é realizado e armazenado para vários milhares de palavras no idioma Inglês. Esta medida é registrada como parte do dicionário WordNet dentro PolyAnalyst.*

*Em muitos casos, a medida de Significância pode ser mais útil do que a frequência em si, pois algumas palavras são mais comuns no texto do que outras, mas estas nem sempre são palavras importantes que ajudam a compreender a essência do documento que está sendo analisado...*

*Obviamente quase todos escritos contêm alta frequência de palavras como "o". Em vez de identificar palavras-chave importantes com base em sua frequência, pode-se usar a Significância como uma medida mais rigorosa, uma vez que isso diz sobre os dados do texto pesquisado, na medida em que algumas palavras-chave são relativamente mais frequentes do que o esperado. “.*

- Representação gráfica:

A Tela 6 na Figura 27, exposta no tópico “4. O Aplicativo PolyAnalyst – sua Utilização” do artigo “Ajustes e Validação do Modelo – parte 1” em seu item 5, apresenta um gráfico onde vários verbos se conectam com outros, segundo a sua importância no texto. No caso exemplo são expostos trinta e um verbos, que para o assunto em estudo é um número elevado para ser tratado como indicadores, tornando o gráfico confuso e difícil de ser analisado ao visar o objetivo desejado (quanto maior número de ligações se apresentarem para o verbo, maior é a sua relevância no texto). Considerando um típico texto, obtido pelos discursos levantados nas pesquisas, existem nele cerca de 200 diferentes verbos que são utilizados em diversos momentos ao longo do relato. Neste cenário, se faz necessário lançar mão de facilidades visando reduzir este número de verbos por meio da busca daqueles mais proeminentes, ao considerar a importância de cada um para o contexto do discurso, os quais serão posteriormente analisados, mapeados e representados no gráfico referente ao “link terms”.

O PolyAnalyst, por meio dos algoritmos nele implementados, utiliza seu dicionário interno (lexical database; desenvolvido pelo Cognitive Science Laboratory-Princeton University) onde estão armazenados índices padrões para cada um de seus termos, ao realizar o correspondente processamento visando determinar a Significância específica de cada termo pesquisado no contexto do relato em estudo.

Ao obter o gráfico apresentado na já referida Tela 6 da Figura 27, o analista que está realizando o respectivo estudo conta com o apoio de duas variáveis auxiliares, do

software PolyAnalyst, que funcionam como filtros para a seleção dos vocábulos (no caso presente, os verbos), as quais são o “Suporte” e a “Tensão”. Por meio do uso de diferentes valores destas variáveis, é possível variar o número de verbos expressivos a serem apresentados no referente gráfico, e com isso é plausível gerar mapas mais simplificados.

A variável Suporte, por ser auxiliar, é usada de modo diferente em alguns pontos do PolyAnalyst. Para o caso em que nos interessa, o Suporte significa o número de arquivos (segmentos do texto total) que irá compor o texto do discurso, ou partes do mesmo, que deve ser pesquisado.

A outra variável, a Tensão, é utilizada por meio da variação de seus limites com o objetivo de “calibrar” as relações a serem representadas no gráfico que está sendo construído (referido pela Tela 6). Isto é, ao variar os valores dos limites da Tensão (mínimo e máximo), a serem representados no gráfico, algumas relações que estavam escondidas na representação podem passar a ser apresentadas, ou vice-versa. O significado destas variáveis será mais bem entendido ao serem apresentados os resultados dos processamentos dos diversos casos estudados, no tópico “1. Pesquisa de Campo – Análise dos Dados” no artigo “Ajustes e Validação do Modelo – Parte 3”.

Respeitando os diversos testes realizados, concluiu-se que um número satisfatório de verbos a serem representados no gráfico estaria entre 13 e 20 verbos. Este número vai permitir usar o gráfico gerado como ferramenta de apoio para a análise e o adequado mapeamento do modelo em estudo. Como foi explicada anteriormente, esta redução é conseguida por meio da variação do Suporte e Tensão, que são utilizados pelo algoritmo implementado no PolyAnalyst, cuja representação gráfica pode-se modificar à medida que o texto do relato é segmentado em trechos menores (períodos).

Os vários estudos realizados, por meio dos processamentos, levaram a uma partição de texto variando entre três e sete segmentos do escrito original para, com isto, se conseguir gráficos com variações entre quatorze a dezoito verbos mapeados.

#### **- Etapa 4: Análise do Discurso – Fechamento**

Esta Etapa é comum às duas fases do estudo, ou seja, a fase 1, correspondente ao ajuste do Modelo, e a fase 2, para a sua validação.



Na fase 1 de ajuste do Modelo, é considerado que para cada pesquisado, as seguintes atividades serão executadas nesta Etapa:

- ATIVIDADES 1: Mapear o discurso respeitando a estrutura do Modelo

A execução desta atividade conta com o auxílio das métricas de Frequência e Significância ao considerar o conjunto dos mais significativos verbos, com as suas respectivas ligações, que fazem parte do gráfico criado pela opção “Link Terms” do software PolyAnalyst.

Este mapeamento é realizado após identificar e interpretar, no correspondente texto do discurso em estudo, cada um dos diversos relevantes verbos presentes no gráfico referido anteriormente.

Depois de analisado e entendido o significado de cada termo (verbo), no adequado contexto do discurso, o respectivo verbo é considerado como fazendo parte (possui o mesmo sentido, atende o objetivo da Função ou é a própria Função) de uma das quinze Funções pertencentes a um dos três Sistemas (Mental, Sensível, Instintivo) que constituem a representação do Modelo de Comportamento do Indivíduo.

Uma planilha chamada de “Matriz do Modelo Lógico Funcional do Comportamento do Indivíduo”, visando caracterizar e auxiliar o trabalho de mapeamento no Modelo para os relevantes verbos pertencentes ao relato em estudo, é preenchida considerando os termos presentes no respectivo gráfico da opção “Link Terms”.

Esta planilha possui os seguintes Campos:

Campos gerais que identificam a Matriz do Modelo:

Campo A: características do pesquisado e hora/local onde a entrevista foi realizada;

Campo B: tempo do relato em minutos e segundos;

Campo C: número de Verbos distintos presentes no relato;

Campo D: número de Arquivos segmentados que formaram o discurso;

Campo E: faixa (mínimo e máximo) da Tensão utilizada para a geração do gráfico;

Campo F: visualização (nível de precisão) utilizada para o gráfico.

Para cada Verbo do discurso, que foi identificado no gráfico, são preenchidos os seguintes Campos:

Campo 1: Termo (Verbo) em Inglês;

Campo 2: Correspondente Verbo em Português;

Campo 3: Sistema (Mental, Sensível ou Instintivo) no qual o presente Verbo está contido, ao considerar seu significado no contexto do discurso que o gerou;

Campo 4: Função (uma das quinze Funções pertencentes a um dos Sistemas: Mental, Sensível ou Instintivo) na qual o presente Verbo está contido, ao considerar o seu significado no contexto do discurso que o gerou;

Campo 5: Frequência que o presente Verbo se fez aparecer no texto do discurso ao ser aplicada a correspondente variável Suporte;

Campo 6: Significância para o presente Verbo ao considerar o texto do discurso;

Campo 7: Incidência ponderada para o presente Verbo. O teor deste campo corresponde ao valor percentual obtido pelo produto do conteúdo dos Campos 5 e 6.

- ATIVIDADES 2: Calcular os índices que caracterizam o Comportamento do Indivíduo segundo o Modelo

Depois de preenchida esta Matriz, o valor total das incidências ponderadas é calculado.

Em continuidade, para cada um dos Sistemas (Mental, Sensível e Instintivo) é computada a incidência ponderada total, a qual corresponde a soma das incidências ponderadas de todos Verbos pertencentes a ele.

Finalizando, é calculada a percentagem da incidência ponderada de cada um dos Sistemas em relação ao seu todo.

Com estes índices calculados o indivíduo poderá ser entendido por sua representação comportamental, que é configurada pelos correspondentes indicadores de suas características Mental, Sensível e Instintiva (impulsiva).

A interpretação destas características será mais bem esclarecida no tópico “1. Pesquisa de Campo – Análise dos Dados” do artigo “Ajustes e Validação do Modelo – Parte 3”, pois para cada caso pesquisado (discurso estudado) estes índices serão explicitados e explicados.

- ATIVIDADES 3: Retornar ao entrevistado levando as conclusões

Uma vez que o discurso é estudado e o comportamento do pesquisado entendido, conforme a estrutura do Modelo, o correspondente resultado é levado ao avaliado visando obtenção de seus comentários, por meio de sua própria autoanálise.

O que se pretende com este retorno é executar o ajuste do Modelo e, também, o modo como o mesmo é apresentado ao pesquisado.

Encerrada a entrevista com o pesquisado, o Modelo é devidamente ajustado e, bem como, o seu material de apresentação.

No tópico “1. Pesquisa de Campo – Análise dos Dados” do artigo “Ajustes e Validação do Modelo – Parte 3”, esta atividade será mais bem entendida via apresentação dos casos pesquisados.

Para o entrevistado o seu interesse é atendido, em relação à representação do seu comportamento, ao ser a ele apresentado o resultado do Modelo, ou seja, como o seu comportamento acontece segundo a visão dos Sistemas (Mental, Sensível, Instintivo). Lembrando que o Sistema Mental tem como característica a resposta para uma ação, pelo indivíduo, mais lenta, porém com maior nível de acerto, pois respeita o seu perfil desejado de ser. O mesmo acontece, em relação ao acerto, quanto às características do Sistema Sensível, porém a resposta por esta via normalmente é mais rápida.

Em relação à rapidez na resposta, o Sistema Instintivo se equivale ao Sensível, porém com um menor nível de acerto. Este tipo de análise, quanto ao tempo de resposta e ao nível de acerto em suas ações, é que irá caracterizar o indivíduo segundo a representação do Modelo.

Exemplificando: um indivíduo que, segundo o Modelo, foi classificado como possuidor de 40% de característica Mental, 50% de característica Sensível e 10% de característica Instintiva, significa que, em linhas gerais, 40% de suas ações não rotineiras são pensadas, e portanto estão de acordo com os seus valores consciente, porém não são normalmente decisões imediatas. Por outro lado, 50% destas ações se fazem por meio de decisões breves e estão em conformidade com seus valores pessoais conscientes, ou seja, o indivíduo age rapidamente e não deve posteriormente se arrepender da correspondente ação. O que pode não acontecer com os outros 10% das ações restantes, que são decisões apressadas para as quais o indivíduo pode se arrepender de tê-las tomada, pois é possível que não estejam de acordo com o seu devido juízo.

Para a fase 2 da pesquisa correspondente à validação do Modelo, em relação a cada entrevistado, as seguintes atividades são executadas nesta Etapa:

As ATIVIDADES 1 e 2 são as mesmas em ambas as fases.

As atividades que mudam, um pouco, correspondem às componentes das atividades 3 conforme explicado a seguir.

- ATIVIDADES 3 (para a fase 2 da pesquisa): retornar ao entrevistado, explicando a maneira de como funciona o Modelo concebido neste trabalho e, também, levando as conclusões da pesquisa sobre o seu comportamento; realizar avaliação do seu relato (entrevistado), conforme a sua ótica, e, bem como, aplicar avaliação segundo a visão de 360º em relação aos demais componentes da equipe; fechar, como um todo, a pesquisa de campo.

Uma vez que o discurso tenha sido estudado e o comportamento do pesquisado entendido, segundo a estrutura do Modelo, o correspondente resultado é levado ao avaliado visando obtenção de seus comentários, por meio de sua própria autoanálise. O que se pretende com este retorno, ao entrevistado, é validar o Modelo – parcialmente –, respeitando o modo de como o pesquisado se vê. Quando me refiro ao termo parcialmente, é que o comportamento do entrevistado será, também, considerado segundo o como os seus colegas o veem (posição obtida pela avaliação 360º em relação aos componentes da equipe).

Neste instante, depois de obtida a opinião do entrevistado sobre o resultado do Modelo (a resposta do Modelo está correta, ou não? Caso negativo, ou não totalmente atendido, onde que o resultado do Modelo não satisfaz a visão do entrevistado? – estas opiniões são registradas na ficha de avaliação de visão de 360º, preenchida pelo pesquisador ao longo do encontro), é solicitado, também ao entrevistado, que forneça sua opinião em relação ao comportamento dos demais componentes da equipe, os quais participam deste estudo (ver ficha “AVALIAÇÃO COM VISÃO DE 360º DO PESQUISADO”, apresentada no item “c)” tópico “3. O que se procura – Levantamento e Abordagem dos Dados” do artigo “Ajustes e Validação do Modelo – parte 1”).

Encerrada a entrevista com o pesquisado, o fechamento sobre a validade da representação do Modelo, para o analisado, só será concluído após o arremate do

exame conjunto de todas as respostas (do próprio entrevistado e dos demais em relação a ele).

A conclusão final deste estudo só será obtida após a consolidação das análises, sobre todos os pesquisados, alcançadas pelas entrevistas.

No tópico “1. Pesquisa de Campo – Análise dos Dados” do artigo “Ajustes e Validação do Modelo – Parte 3” esta atividade será mais bem entendida via apresentação dos casos pesquisados.

## Referências Bibliográficas

CHAVES, C. A. R., 2009, *Trabalhando e Inovando em Ambientes Complexos*, Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

REZENDE, S. O., EVSUKOFF, A. G., GARCIA, A. C. B. *et al.*, 2003, *Sistemas Inteligentes*. 1 ed. São Paulo, Manole.

## **ANEXO**

**Texto do discurso em Português e Inglês referente ao participante 2 da Fase 1 do estudo de campo.**

Observação: devido ao compromisso assumido com os pesquisados, em todos os locais do texto do discurso, onde existia algum termo, que poderia possibilitar a identificação do entrevistado, o mesmo foi substituído por XXXXXXXXXXXX.

Carlos, até pela minha idade, eu vou fazer 57 anos, eu sou XXXXXXXXX, formei em 1974 e comecei exatamente como estagiário em XXXXXXXXX, que é uma empresa estatal.

Eu fiquei 10 anos em XXXXXXXXX e com certeza no meu passado essa vivência com XXXXXXXXX foi extremamente forte até por que na época as estatais como XXXXXXXXX eram consideradas modelo no setor elétrico e assim foi muito importante para mim. Eu gostei muito de ter participado desta etapa com XXXXXXXXX por que tinha profissionais de elevado nível, então eu sentia que era o início de carreira muito promissora por que eu estava com pessoas muito delas brilhantes em uma empresa que era forte no cenário brasileiro e que me possibilitou inclusive em eu fazer o mestrado lá na XXXXXXXXX, então eu estava vendo a minha carreira em um crescente muito positivo. É uma empresa em que hoje eu vejo com muito mais clareza, onde a competição entre as pessoas era pequena. Isto fez com que eu tivesse estabelecido relações de amizade com muitas pessoas, o interessante é que, eu já trabalhei em várias empresas até hoje, mas eu preservo a relação de amizade com várias pessoas que naquela época eu trabalhei. Eu acho que isto se deveu a duas coisas, uma pela possibilidade de ter esta relação durante o trabalho e outra pelo nível das pessoas com quem eu me identifiquei. Foi muito importante esta minha participação em XXXXXXXXX só que aí entrou o primeiro aspecto da relação empresa e profissional em que quando você é jovem você tem uma chama dentro de você, que é uma coisa muito própria do jovem, ele é muito insatisfeito por natureza, ele tem uma ânsia de realizar coisas, ele se acredita capaz de muitas coisas. Ele, caso se formou bem, tem um potencial muito forte. Aí uma empresa estatal tal como já era naquela época, e hoje em dia eu temo que com raríssima exceções, está pior hoje em dia, ela não comportava mais o meu anseio de crescimento, de ser identificado como profissional de alto potencial, ser compensado através do resultado do meu trabalho. Então eu observei que teria que ter uma carreira muito burocrática lá em XXXXXXXXX. Coincidentemente surgiu 10 anos depois em 1984, surgiu um convite para eu ir para a iniciativa privada, em uma empresa multinacional. Hoje em dia eu confesso que enxergando o cenário, mas nós não somos mágicos, talvez eu não tivesse tido a coragem de aceitar, mas pelo contrário, aquele convite que me foi feito me pareceu assim tudo que eu queria, por que me possibilitaria de ir para o mercado, comprovar o que eu era capaz de fazer, ter um crescimento de carreira baseado no que eu eficientemente gerasse para a empresa e eu entendia que todo este cenário, de uma empresa multinacional, me facilitaria a ter contato com coisas vindo de fora, ou seja, me daria um crescimento profissional bastante grande, eu aceitei isso. Uma coisa muito curiosa é que na época o meu pai insistiu demais dizendo: meu filho não se sai nunca de um emprego público. Para o jovem, eu tinha 30 ou 32 anos, era muito jovem, essa mensagem, interessante, eu acho que dificilmente cola.

Eu acho que uma pessoa de 30 anos não pode ficar presa neste tipo de coisa, eu acho que até, infelizmente, hoje em dia, pela realidade que a gente vive, a gente vê que o jovem procura fazer concurso para empresa pública. Isto para mim é uma falência de expectativa de vida enorme, por que as pessoas hoje em dia tem esta tentação enorme, tem que ter, esta tentação econômica, pois os salários são muito ruins, poucos empregos, mas isso faz um mal enorme para as pessoas.

Bem, e lá fui eu para a empresa privada, fiquei 11 anos na XXXXXXXXX, fiquei até um ano a mais que fiquei em XXXXXXXXX. Com certeza os primeiros anos foram tudo o que eu tinha imaginado, eu tive uma ascensão rápida na XXXXXXXXX, e a dinâmica da empresa me gerou uma, interessante que eram pessoas jovens como eu, eu criei um forte grupo de amizade, e tive uma corrente muito boa com pessoas que estavam

em minha área próxima de atuação, mas aí sim eu comecei a perceber problemas muito sérios de competição com outros grupos, não diretamente eu contra outras pessoas, mas de grupos contra grupos. Isso foi se tornando um problema para mim, a medida que eu fui perdendo as pessoas que me levaram, para a XXXXXXXXXXXX, me sustentavam, em posições mais fortes, e eu acabei saindo da empresa já em uma posição em que eu comecei a entender o que é ter problemas com o chefe, em que não adianta você ter uma capacidade, ou você as vezes acha que tem e não tem, mas você se descobre que você não tem algumas capacidades que não foram ainda exploradas por que não havia necessidade disso, que é você entender uma área de conflito, saber criar comportamentos que contorne estes conflitos.

Quando você tem a formação técnica a tua forma de ser é muito negativamente direta, por que você quer ir ao ponto da questão e resolver de uma forma tecnicamente correta, e isso na vida real a gente acaba aprendendo que não é muito por aí. Aí eu não consegui contornar as dificuldades que eu tinha com esse meu chefe, basicamente essa pessoa que acabou sendo o meu diretor de TI, na XXXXXXXXXXXX, e eu acabei sendo demitido, o que para mim foi um choque enorme. Você uma pessoa que estudou nas melhores universidades, fez curso de mestrado, você sabe que tem um alto potencial, é a última coisa que eu imaginava em minha vida é ser demitido, tanto que eu saí de XXXXXXXXXXXX para a XXXXXXXXXXXX, não passava por mim essa ideia, e com certeza esse choque da demissão foi extremamente forte para mim.

Eu fiquei uns 2 ou 3 meses pensando, quer dizer na verdade, como nos 2 últimos anos de carreira na XXXXXXXXXXXX foram muito complicados, eu já estava elaborando algumas alternativas, uma delas, que eu acho faz parte, é natural, eu já tinha quarenta e poucos anos, a tendência é de você querer ter um negócio próprio e que você não se sujeitasse a certas posições de níveis hierárquicos superiores, no qual você discorda, e então eu já estava procurando caminho de ter alguma coisa própria.

**Por eu ser uma pessoa que adora viajar, durante anos e anos eu explorei tipos de viagem para países exóticos, é um tipo de aventura que me seduz enormemente, eu imaginei ao sair da XXXXXXXXXXXX, eu já estava trabalhando esta ideia, já tinha feito alguns cursos, mas eu resolvi montar uma empresa de turismo. Uma empresa de turismo com 2 características que eram próprias daquela época, uma característica que era própria para aquela época e outra para mim. A característica própria para a época é que estava surgindo a Internet. Então eu resolvi criar uma empresa em que eu pudesse usar os meus conhecimentos de TI, de tecnologia, basicamente para criar uma organização bastante nova, moderna e que se diferenciasse das outras, e segundo com foco de estar voltada para viagens exóticas, ou seja, onde esta empresa prestaria uma consultoria de viagens para as pessoas, que quisessem ir, organizaria as viagens e enviaria essas pessoas, sempre num custo muito pequeno, por que usava tecnologia.**

Aí eu fiquei 2 anos, é este terceiro passo que também era um passo bastante diferente dos 2 anteriores meu. Foi um período de 2 anos que eu trabalhei demais, eu montei a empresa em minha casa, eu trabalhava direto, praticamente diariamente até meia noite. Eu ganhava muito pouco dinheiro, muito pouco dinheiro mesmo, mas interessante, foi um período de muita satisfação, eu não diria satisfação, pois não entrava dinheiro, eu não conseguia ficar contente, mas eu gostava demais de trabalhar. Trabalhava, trabalhava com muito gosto, fazia de tudo, não me incomodava de ser o boy que entregava a passagem, de ser a pessoa que atendia para identificar a necessidade de viagem, se era para a Disney, se era para a Rússia. Poderia ser qualquer coisa, ou seja, eu fazia todas as atividades, isso eu achei uma coisa muito interessante, até porque eu queria aprender como funcionava uma empresa de viagem. Aí eu tinha que cumprir todos os papéis, mas o dinheiro estava muito curto e no momento em que eu comecei a crescer, foi uma época em que um colega de XXXXXXXXXXXX, o XXXXXXXXXXXX, ele estava em uma empresa maior de turismo, e ele me levou para



lá, aí eu pude ir para a cidade. Aí eu comecei usufruir de alguma infra-estrutura que me poderia fazer crescer esta minha iniciativa. Só que aí você já começa a ficar, é interessante que é o caso da relação entre as pessoas, se no primeiro momento eu vim de uma relação muito segura com as pessoas, que é a estatal, na segunda experiência na XXXXXXXXXXXX, apesar de no meu início ter sido uma relação muito boa, mas a evolução me fez ver que a relação em uma empresa extremamente competitiva, extremamente capitalista, ela não trazia muita segurança na relação. Então eu comecei a ficar com muito receio das coisas que estavam acontecendo e resolvi não, e mesmo o próprio XXXXXXXXXXXX coitado, ele não me fez nada demais, mas em um momento eu tive que emprestar um dinheiro. Assim, havia a possibilidade de eu ter uma receita, pois a empresa estava com um buraco de R\$10.000,00 ou R\$20.000,00, eu não sei, e ele me ofereceu a oportunidade de eu emprestar este dinheiro com juros maiores, tipo uma coisa de curto prazo, mas que me desse uma receita positiva. Eu fiz isso, mas no primeiro receio que eu tive que a empresa não pudesse honrar, eu depusitei os cheques. Eu acho até que comprometi um pouco a minha amizade com o XXXXXXXXXXXX, mas aí começou entrar o excesso de desconfiança em uma relação de trabalho. Foi uma coisa que foi se aumentando hoje em dia.

O quarto passo foi interessante, também, no meu passado, eu fui para uma empresa de consultoria. Até então eu era empregado, empresário e consultor. O consultor ele tem uma característica, é difícil, mas parece um vício, uma droga, no sentido em que você é colocado em situações muito difíceis, é como você tivesse que entender aquilo tudo muito rapidamente, tentar contornar um problema, tentar levar um caminho de solução, tudo diante de um posicionamento muito forte que é o posicionamento de cliente. Isso é uma coisa que aprendi e às vezes a gente não observa, em nós mesmos. Quando nós somos clientes, nós até erradamente temos um nível de exigência enorme, nós achamos que por ser cliente temos direito a tudo, como se não houvesse o outro lado de fornecedor, que tem as suas limitações, a gente realmente tende a ver só um lado da coisa. E aí neste caso eu de ser consultor era o outro lado, era o fornecedor. Então aí eu aprendi, eu tenho tentado aprender como consultor hoje em dia, eu tenho tentado aprender ouvir, ter uma maneira de abordar os clientes, tentando entender o que ele quer, e mais do que entender o que ele quer, entender como ele quer ser atendido, como que ele quer ser visto. Você acaba tendo que fazer muito isso, é um processo de venda, uma venda em que você vende uma solução, mas você vende uma satisfação pessoal ao cliente. Eu acho que as pessoas são um pouco egocêntricas, elas estão sempre muito voltadas para si mesmo, em um processo de egoísmo muito forte em cada um, e parte deste egoísmo é querer perceber uma certa visão do outro lado, para ser valorizado. Então eu entendo que o consultor tem que desenvolver essas e outras, com certeza eu não consigo desenvolver algumas características, mas essas particularmente eu procuro desenvolver muito fortemente que é diferenciar o atendimento às pessoas no sentido pessoal. No sentido técnico, é claro, trazer informações fazer com que as pessoas fiquem enriquecidas com os contatos, e este tem sido o meu presente.

Eu estou hoje em dia em uma empresa XXXXXXXXXXXX em que, esta é uma outra novidade, a novidade do mau tratamento em que o presidente desta empresa é uma pessoa que tem um nível de inteligência razoável, mas ele tem muitas carências do ponto de vista de gestão. Ele não consegue entender, não consegue praticar um processo de gestão de união das pessoas, ele não consegue praticar um processo de organização. Entendo que seja fundamental hoje em dia com tantas possibilidades de informação, com tantas capacidades existentes, com tantos problemas para resolver, se você não conseguir organizar tudo isso e filtrar, e tentar traduzir isso em um processo efetivo de solução e de ida ao mercado você vai perder muita coisa e eu percebo que nada

disso é praticado nessa empresa e, curiosamente, essa empresa ela é uma referência na XXXXXXXXXX. Então acontece uma coisa muito curiosa, eu acho que todos que trabalham nessa empresa no Brasil não acreditam que essa empresa existe lá fora, mas todo mundo que vai lá fora volta dizendo que ela existe, ou seja, o que está acontecendo e aos pouquinhos, muito aos pouquinhos, essa empresa está mudando, mas dado que o presidente, o presidente não é oriundo da XXXXXXXXXX na XXXXXXXXXX que é a empresa mãe, ele é oriundo da empresa que foi absorvida aqui, que é a XXXXXXXXXX, então ele não tem a cultura de lá. Então me parece que essa empresa maior ela consegue juntar os desafios da modernidade, que é você estar efetivamente envolvido com competição, crescimento, busca de grandes resultados com coisas básicas que parecem ser muito importantes que é você trabalhar em equipe, compartilhar informação. Você se juntando a outros grupos, você agregar conhecimentos, você gerar realmente uma troca de ideias e uma troca de informações de projeto que você possa usar, ou seja, você gerar equipe, gerar tecnologia, gerar conceito de mercado para conseguir penetrar cada vez mais na empresa, no mercado. Isso eu vejo que é um conceito existente nessa empresa maior, mas como eu não tenho encontrado isso, nessas minhas experiências.

*Eu pulei algumas experiências, eu tive uma experiência curta, curta não, foi de 2 anos na verdade. Foi em uma empresa Inglesa que teria um porte parecido nesta em que eu estou, e isso eu até pulei talvez de uma maneira errônea, pois ela foi muito forte, uma experiência muito fortemente negativa porque foi uma promessa, parecida com a promessa que poderia identificar nesta de agora, mas foi uma promessa que foi totalmente frustrada por qualquer tipo de investimento, pelo nível das pessoas as quais eu respondia nesta empresa, pelo nível de irresponsabilidade que eu comecei identificar, que eu jamais, imagina, ter trabalhado em XXXXXXXXXX, na XXXXXXXXXX, jamais poderia acreditar que pessoas com cargo de direção pudessem ser totalmente irresponsáveis, e muitas e muitas vezes agindo de má fé, foram coisas que tornaram cada vez mais a muito pouca expectativa em que se esperar de uma empresa.*

*Agora vindo para a XXXXXXXXXX, eu vim com esta expectativa de não esperar nada, e é o que tem acontecido realmente, não tem vindo nada no sentido de crescer, de observar um esforço de uma organização que quer criar equipes fortes a partir de conceitos de informação, tecnologia, de agregação de equipes, de uma organização de atuação. Eu não vejo nada disso, e eu acho que isso seria importante atualmente, não vejo nada disso por que eu não confio, primeiro eu não confio, e segundo por que efetivamente são fatos concretos. Podendo vir a nova organização, que é essa empresa XXXXXXXXXX, eu até posso acreditar que alguns desses componentes possam vir, mas a minha desconfiança, hoje em dia, com as pessoas que ocupam cargos de direção, esse esquema capitalista em que é colocado altos benefícios para essas pessoas, pelos resultados alcançados, me parece, pelo que eu tenho observado, parece que essas pessoas se desviam, com muita facilidade, de aspectos éticos de conduta, e procurem apenas resultados, não interessa com quem, de que forma, de modo a que obtido o resultado você é apenas mais um participante ali, que pode ser descartado a qualquer momento. Então eu tenho clara convicção que nas modernas empresas, pelo menos as que eu tenho observado, existe esse componente e você é apenas uma peça, mas pior que ser uma peça, é uma peça que pode ser manipulada de maneira inadequada, de uma maneira pouco aceitável em forma, as relações entre as pessoas nessas empresas não precisam obedecer a padrões éticos a serem importantes.*

*O que eu diria, hoje em dia, o que mais me frustra é perceber que esse tipo de relação existe muito fortemente nas empresas e, também, observar que as empresas pela necessidade, pela busca incessante de resultados, resultados pela receita com redução de custos. Então quando a receita não vem e a receita é cada vez mais difícil, assim, a empresa acaba atacando o custo. Então o custo faz com que você trabalhe*

com muito poucas pessoas, as pessoas querem reduzir o seu salário, reduzir a sua remuneração, quando podem dispensam a sua remuneração, quando a sua remuneração cresce a um ponto traz alguém mais jovem, ou seja, você realmente é um componente. É um componente material de um esquema que está montado para dar um resultado financeiro. Isso é uma coisa que, como pessoa, nenhuma pessoa pode sentir realizada neste tipo de coisa. Daí surgir talvez um caminho, um caminho que pelo menos eu percebo que está começando acontecer mais, que é a consultoria independente. Consultoria independente, ele parece poder ter um tipo de posicionamento que seja interessante para a pessoa em si, se a pessoa não se envolve em histórias que está na organização. A organização a meu ver existe cada vez menos, a empresa cada vez existe menos, e talvez a consultoria independente possa ser uma pessoa que seja ela a responsável pelo crescimento dela, pela satisfação dela. O problema é que aí falta a ela conseguir ter um esquema de remuneração que a mantenha em um nível adequado, a coisa não tem volume, parece não existir volume suficiente ainda, ou falta alguma coisa que dê tranquilidade para que as pessoas coloquem mais frequência na posição de consultoria independente. Algumas áreas já acontecem com frequência, na área de SAP já conheço vários consultores independentes, mas são poucas áreas, eu não sei se é a questão do Brasil que tem uma dinâmica pequena, ou não tem tanto investimento, talvez não exista ainda, talvez em uma economia mais dinâmica as pessoas que queiram ter este posicionamento de consultor independente possam com mais frequência ter essa atitude, mas aí sim, seria uma coisa mais interessante e a pessoa poderia procurar ela, os caminhos que a ela interessa, ela se aproximar de outras pessoas através de iniciativa própria. Quer dizer, ela não precisa estar pendurada em uma organização a qual ela não quer se sujeitar. Eu acho que isso vai trazer uma possibilidade de ir por esse caminho, vai trazer uma satisfação muito maior nas pessoas intelectualmente e pessoalmente. A questão que fica ainda é a questão do salário, quer dizer como eu enxergo de como poderia ser o futuro, o futuro de mais satisfação. O problema é que não enxergo esse futuro de mais remuneração adequada ainda.

É claro que, como eu estou com 57 anos, a minha maior luta é conseguir ter um patamar de sustentação financeira que permita com que eu possa exercer alguma atividade mais à frente, por exemplo, um consultor independente ou a atividade acadêmica, e sabendo que tem uma remuneração menor, somando as condições que vou conseguir juntar até lá, me permitam realizar essa função desta forma. E mais claro ainda, como todo esse processo é extremamente extenuante, esse mata elefante todo dia, com nenhuma garantia de emprego, claro que a primeira coisa que eu pensaria no primeiro processo de aposentadoria, digamos assim, seria parar um tempo. O que eu gostaria de fazer pelo menos em termos de sonho, viajar, não ter compromisso, mas isso aí depois de um tempo nós sabemos que se encerra e a satisfação passa a exigir novamente uma atividade intelectual, uma atividade de trabalho, alguma coisa que você consiga estar produzindo, nem que seja para você mesmo, alguma coisa que traga algum tipo de resultado.

Bom eu não sei se eu fui sucinto, está bom?

Eu já até me perdi um pouco aonde queria chegar, no sentido de futuro, mas eu enxergo o futuro assim. Futuro pela idade principalmente, pois se eu fosse mais jovem eu não enxergaria este futuro, mas um futuro de curto prazo. Seria meu sonho de futuro é ter um colchão financeiro que me permita exercer uma atividade tipo consultor independente ou tipo atuação acadêmica, pois eu não consigo ficar parado, preciso crescer e continuar a manter contato com pessoas que me façam crescer, que a troca de informações é muito positiva para a gente.

Observação: a versão do texto para o inglês, que se segue, foi realizada por meio da utilização da “ferramentas de idiomas” do Google ([http://www.google.com.br/language\\_tools?hl=pt-BR](http://www.google.com.br/language_tools?hl=pt-BR) , endereço em 02/07/2008), conforme explicado na Etapa 2 do tópico 1. do presente artigo.

Carlos, even for my age, I'll make 57 years, I am XXXXXXXXXXXX, graduated in 1974 and started just as trainee in XXXXXXXXXXXX, a state company.

I was 10 years in XXXXXXXXXXXX and certainly in my past experience with this XXXXXXXXXXXX was very strong until that time in the state were considered as XXXXXXXXXXXX model in the electricity sector and thus was very important to me. I liked to have participated in this very stage with XXXXXXXXXXXX that had high professional level, so I felt that was the beginning of very promising career that I was with them very bright people in a company that was strong in the Brazilian scenario and I I even allowed to do the master's there in XXXXXXXXXXXX, then I was seeing my career in a growing very positive. It is where I see today with more clarity, where the competition between people was small. This has meant that I had established relations of friendship with many people, the interesting thing is that I have worked in several firms until today, but I preserve the relationship of friendship with several people that I worked at that time. I think that this was due to two things, one by the possibility of having this relationship at work and another by the level of people with whom I identified. It was very important that my participation in XXXXXXXXXXXX who only entered the first aspect of business and professional relationship in which when you are young you have a flame inside you, that is something very peculiar to young, he is very dissatisfied by nature, he has a desire to hold things, it is believed capable of many things. He, if well trained, has a very strong potential. Then a state enterprise as it was at that time, and these days, I fear that with little exceptions, is worse today, it did not constitute more my desire for growth, be identified as vocational high potential, offset by the result of my work. Then I noticed that would have a very bureaucratic career there in XXXXXXXXXXXX. Coincidentally came 10 years later in 1984, came an invitation for me to go to private initiative in a multinational company. Today, I confess that saw the scenario, but we are not magicians, perhaps I had not had the courage to accept, but on the contrary, that invitation was made to me seemed so all I wanted, that would allow me to go for the market, prove what I was able to do, have a career growth based on what I produced efficiently for the company and I found that this whole scenario, a multinational company, I would have contact with things coming from outside , Or a professional growth I would rather large, I have accepted that. Something very strange is that at the time my father insisted other saying: my son is not never leaves a public job. For the young, I had 30 or 32 years, was very young, this message, interesting, I find that hard glue.

I think a person of 30 years can not remain stuck in this kind of thing, I think until, unfortunately, today, the reality that people live, we see that the couple seeks to tender for public company. This to me is a failure of enormous expectation of life, for people today to have this huge temptation, must have, the economic temptation, because the wages are very bad, few jobs, but that is a huge evil for people.

Well, and I went there for the private company, I was 11 years in the XXXXXXXXXXXX, I was more than a year after that I was in XXXXXXXXXXXX. Certainly the first few years were what I had imagined, I had a rapid rise in XXXXXXXXXXXX, and the dynamics of the company led to me, interesting people who were young like me, I created a strong group of friendship, and had a current very good with people who were next in my area of expertise, but yes there I started to understand very serious problems of competition with other groups, I do not directly against other people, but of groups against groups. This was becoming a problem for me, as I was losing the people who led me to the XXXXXXXXXXXX, I maintained, in positions stronger, and I just leave the company already

in a position where I started to understand which is having problems with the boss in advance that you do not have a capacity, or the times you think has and has not, but if you discover that you do not have some capabilities that have not yet been explored why there was no need this , That you understand an area of conflict, namely creating behaviors that bypasses these conflicts.

When you have the technical training your way is very negatively to be direct, why do you want to go to the point of the matter and resolve in a way technically correct, and that in real life we learn that just is not there. And then I could not circumvent the difficulties that I had with my boss, basically the person who ended up being my director of IT, XXXXXXXXXXXX, and I just being dismissed, which for me was a huge shock. You have a person who studied under the best universities, has a master's course, you know you have a high potential, is the last thing I imagined in my life is to be dismissed, so I XXXXXXXXXXXX leaves for the XXXXXXXXXXXX, not passed by me this idea, and with certainty that the shock resignation has been very strong for me.

I was about 2 or 3 months thinking, to say actually, as in the past 2 years of career at XXXXXXXXXXXX were very complicated, I already was developing some alternatives, one of them, which I think is part, is natural, I had already forty few years, the trend is you want to own a business and you do not submit to certain positions of higher hierarchical levels, in which you disagree, and then I was already looking way to have something itself.

**For I am a person who loves travel, for years and years I have got types of travel to exotic countries, is a type of adventure that seduces me greatly, I imagined out of the XXXXXXXXXXXX, I was already working this idea had already done some courses, but I decided to mount a tourism company. A company of tourism with 2 characteristics that were themselves of that time, a feature that was fit for that time and one for me. The feature itself for the season is that the Internet was emerging. So I decided to create a company where I could use my knowledge of IT, technology, basically to create an organization very new, modern and which would differ from the other, and with the second outbreak to be focused on exotic travel, or where the company would a travel advisory for people who wanted to go, organise their travel and send them, always in a very small cost, by using that technology.**

Here I was 2 years, this is the third step that also was a step very different from my previous 2. It was a period of 2 years I worked too much, I build the company in my house, I worked directly, almost daily until midnight. I earned very little money, very little money right, but interesting, it was a period of great satisfaction, I would not say satisfaction, because it does not hinder the money, I could not be happy, but I would like to work too. I worked, worked with great pleasure, was all, I did not think to be the boy who delivered the crossing, to be the person who met to identify the need for travel, whether it was for Disney, if it was to Russia. It could be anything, that is, I did all activities, that I found something very interesting, because I wanted to learn as an operating company of travel. And then I had to meet all the roles, but the money was too short and at the time I started to grow, was a time when a colleague of XXXXXXXXXXXX, the XXXXXXXXXXXX, he was in a major firm of tourism, he and I led to it, then I could go to the city. Then I started to enjoy some infrastructure that I could do my grow this initiative. But then you already begins to be, it is interesting that in the case of the relationship between people, is the first time I came to a very secure relationship with people, which is the State in the second experiment in XXXXXXXXXXXX, despite in my beginning was a very good relationship, but the developments made me see that the relationship with a company extremely competitive, extremely capitalist, it had not much security in the relationship. Then I began to be very afraid of things that were happening and not solved, and even the very XXXXXXXXXXXX sorry, he made me nothing else, but in a moment I had to borrow a money. Thus, there was the possibility that I have a recipe,

because the company was with a hole of U.S. \$ 10.000,00 or R \$ 20.000,00, I do not know, and he offered me the opportunity that I borrow this money with higher interest, a kind short-term thing, but to me that a positive revenue. I did this, but at first I had that fear that the company could not honour, I deposited checks. I think until we undertook a little to my friendship with the XXXXXXXXXX, but then began entering the excess of mistrust in an employment relationship. It was one thing that is increasing today.

The fourth step was interesting, too, in my past, I went to a consulting company. Until then I was employed, entrepreneur and consultant. The consultant he has one characteristic, it is difficult, but it seems an addiction, a drug in the sense that you are placed in very difficult situations, it's like you have to understand what everything very quickly, trying to circumvent a problem, try to take a path of solution, all facing a very strong position which is the position of client. This is something we learned and sometimes we do not observe in ourselves. When we are customers, we wrong to have a huge level of demand, we find that customers have to be right on everything, as if there was the other side of supplier, which has its limitations, we actually tends to see only one side of the thing. And in this case I have to be consultant was the other hand, was the supplier. Then I learned there, I have tried to learn as a consultant today, I have tried to learn to listen, have a way of approaching customers, trying to understand what he wants, and more than understand what he wants, he wants to understand how be met, as he wants to be seen. You just having to do much this is a process of sale, a sale where you sell a solution, but you sell a personal satisfaction to customers. I think people are a little egocentric, they are always very devoted to himself, in a process of selfishness very strong in every, and some of that selfishness is wanting to see some vision on the other side, to be cherished. So I think that the consultant has to develop these and other, of course I can not develop some characteristics, but I particularly those trying to develop very strongly is that differentiate their services to people in the personal sense. In the technical sense, of course, bring information to ensure that people are enriched with the contacts, and this has been my present.

I am today in a XXXXXXXXXX company that, this is another novelty, the novelty of the bad treatment that the chairman of this company is a person who has a reasonable level of intelligence, but it has many shortcomings from the point of view management. He does not understand, can not pursue a management process of uniting people, he can not pursue a process of organization. I believe it is essential nowadays with so many possibilities for information, with many existing capacities, with so many problems to solve, if you can not organize all this and filter, and try to translate that into an effective process of solution and the way you market vai lose a lot and I understand that none of that is practiced in that company and, interestingly, this company it is a reference in XXXXXXXXXX. Then something very strange happens, and I think that all who work in that company in Brazil not believe that this company exists out there, but everybody out there that go back saying that it exists, or what is happening, Much little, this company is changing, but as the chairman, the president is not coming from XXXXXXXXXX in XXXXXXXXXX which is the parent company, it comes from the company that was absorbed here, which is the XXXXXXXXXX, he has no the culture of there. So I think that this company it can join the biggest challenges of modernity, is that you're actually involved with competition, growth, quest for great results with basic things that seem to be very important that you work in teams, sharing information. You are adding to other groups, you add knowledge, you generate a real exchange of ideas and an exchange of information on project that you can use, or you generate team, generating technology, generating concept of market to get into increasingly in the

**company in the market. That I see it is a concept that existing major firm, but as I have not found that, in these my experiences.**

*I did not see some experience, I had a short experience, not short, was 2 years actually. It was in an English company that would have a similar size in this where I am, and that until I did not see perhaps in a way erroneous because it was very strong, very strongly negative an experience that was a promise, like the promise that could identify this for now, but it was a promise that was totally frustrated by any type of investment, the level of people which I answered in this undertaking, the level of irresponsibility that I started identifying, I never imagined, having worked in XXXXXXXXXXXX, in XXXXXXXXXXXX, could never believe that people with post of direction could be totally irresponsible, and many, many times acting in bad faith, things that were increasingly at very low expectations in which they expect of a company.*

*Now coming to XXXXXXXXXXXX, I came with the expectation of not expecting anything, and that is what has really happened, there has been nothing to grow, to observe an effort of an organization that wants to create strong teams from concepts of information, technology, aggregation of teams, an organization of action. I do not see anything like that, and I think this would be important now, I see none that I do not trust, I do not trust the first and second that effectively are concrete facts. Being able to see the new organization, which is the XXXXXXXXXXXX company, I can even believe that some of these components could, but my suspicion today, with people who hold positions of direction, that capitalist scheme that is put on high benefits for these people, the results achieved, to me, so I have observed, it seems that these people are deluded, very easily, ethical aspects of conduct and seek only results, no matter with whom, how, so that you obtained the result is just another participant there, which may be discarded at any time. So I have clear conviction that in modern companies, at least those that I have observed, there is that component and you are only one piece, but worse than be a part, is a piece that can be manipulated so inadequate, a little way acceptable in order, relations between people in these companies do not have to meet ethical standards to be important.*

*What I say today, what frustrates me most is realizing that this type of relationship is very strong in enterprises, and also noted that businesses by the need for the incessant search for results, results for the revenue by cutting costs. So when the recipe does not come, and revenue is increasingly difficult, thus, the company has just attacking the cost. Then the cost means that you work with very few people, people want to reduce his salary, reducing their pay, when they can provide their pay, when their pay rises to a point brings someone younger, or you really is a component. It is a material component of a scheme that is mounted to a financial result. That is one thing, as a person, any person can feel in this type of thing. It may appear a path, a path that at least I understand that more is getting done, which is independent advice. Consulting independent, he seems to have a kind of positioning is interesting to the person itself, if the person is not involved in stories that are in the organization. The organization in my view there is less and less, the company is increasingly less, and perhaps the independent consultancy to be a person that she is responsible for the growth of it, the satisfaction of it. The problem there is that lack it to have a remuneration scheme that keeps in an appropriate level, the thing has no volume, it seems that there is still sufficient volume, or lack something that gives peace so that people place more often in position independent consultant. Some areas already occur frequently in the area of SAP already know of several independent consultants, but few areas, I do not know whether it is the question of Brazil which has a dynamic small or lacks both investment, perhaps not yet exist, perhaps in a more dynamic economy that people want to have this position of independent consultant can more often have this attitude, but rather there would be something more interesting and the person could seek it, the ways that it matters, it is closer to other people through their own. I mean, it does not need to be hung in an organization to which she does not want to impose. I think this go bring an opportunity to go down that road, go bring a much greater*

*satisfaction in people intellectually and personally. The question that remains is still the issue of salary, to say as I see, as could be the future, the future of more satisfaction. The problem is that not see the future of more adequate return yet.*

*Clearly, as I am with 57 years, my biggest struggle is to have a level of financial support to enable that I can exercise any activity more forward, for example, an independent consultant or an academic activity, and knowing that has a lower remuneration, adding the conditions that I will achieve join by then, let me perform this function in this way. And even clearer, as this whole process is extremely strenuous, the elephant kills every day, with no guarantee of employment, clear that the first thing I think in the first case of retirement, so to speak, would stop a time. What I would do at least in terms of dream, traveling, did not compromise, but that there after a time we know which closes and satisfaction will again require an intellectual activity, an activity of work, something you will be producing, even just to yourself, something that brings some kind of result.*

*Well I do not know if I was brief, is good?*

*I have until I lost a little bit where I wanted to come, towards the future, but I see the future well. Future mainly by age, because if I were younger I did not see this future, but a future of short-term. It would be my dream for the future is to have a mattress financial I can exercise an independent consultant activity type or kind academic performance, because I can not be stopped, must grow and continue to maintain contact with people who make me grow, that the exchange of information is very positive for us.*