

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

**O SUJEITO EMPREENDEDOR NA COMPLEXIDADE
DO MUNDO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO**

MÁRIO FREIRE BARBOZA FILHO

**Rio de Janeiro
Novembro/2000**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO**

**O SUJEITO EMPREENDEDOR NA COMPLEXIDADE
DO MUNDO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO**

MÁRIO FREIRE BARBOZA FILHO

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Educação e Desenvolvimento Humano da U-
niversidade Estácio de Sá, como parte dos requi-
sitos para obtenção do título de Mestre.**

Orientadora: Profa. Dra. Wanda Macedo de Aragão

**Rio de Janeiro
Novembro/2000**

Aos meus em mim que me acolheram e despertaram minha existência, meu pai (in memoriun), minha mãe e minhas duas irmãs.

Aos meus em mim que me sustentam e prospectivamente dão sentido à minha existência, reluzentemente, minha esposa e meu filho.

Aos meus em mim que me hão-de-*vir*, para que juntos *com todos os meus em mim* possamos ir além do inimaginável...

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Wanda Macedo de Aragão, pela tenacidade científica com a qual me orientou, por sua afetividade e responsabilidade profissional demonstrada ao conduzir-me na elaboração desta dissertação.

À Profa. Dra. Josaida de Oliveira Gondar, por ter acolhido os meus primeiros passos e devaneios iniciais deste trabalho, com escuta respeitosa e sensível.

À Profa. Dra. Lúcia Regina Goulart Vilarinho, pela revisão criteriosa e orientativa na aprovação do pré-projeto deste estudo.

Ao Prof. Geraldo Lavagnolli Filho, pela contribuição na revisão do texto.

À Iara Monjardim Barboza, minha esposa e companheira de jornada na gestação desta dissertação, sem a qual não teria sido possível a *minha realização*, a quem considero co-autora.

Ao meu filho Rodrigo Monjardim Barboza, pela compreensão-incompreensão por tantos momentos não vividos pela absorção deste e de outros trabalhos mas, principalmente, pelos acontecimentos que vamos fazer acontecer.

Aos empreendedores formadores da rede empreendedora estudada, não só pela inestimável contribuição, como pela imensa confiança disponibilizada na relação que se estabeleceu durante este trabalho.

Ao empreendedor deflagrador e sua esposa, pela oportunidade ímpar e por serem seres de luz própria, empreendedores que já foram e continuarão a ir além do inimaginado, e que fazem parte dos meus em mim...

*Em lugar de passos imperativos, o imperador.
Em lugar de passos criativos, o criador.
Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face.
E quando, estiveres perto, arrancar-te-ei os olhos*

*e colocá-los-ei no lugar dos meus;
E arrancarei meus olhos
para colocá-los no lugar dos teus;
Então ver-te-ei com os teus olhos
E tu ver-me-ás com os meus.*

Jacob Levy Moreno

Traduzido de “Einladung zu einer Begegnung,”
J.L. Moreno, pág. 3, publicado em Viena, 1914.
In MORENO, J. L. – Psicodrama – SP, Cultrix
- 1993 (p.9).

*A autenticidade do amor não consiste apenas
em projetar nossa verdade sobre o outro
e, finalmente, ver o outro exclusivamente
segundo nossos olhos, mas sim de nos deixar
contaminar pela verdade do outro.
Concluo.
A questão do amor resume-se
a essa possessão recíproca:
possuir o que nos possui.*

Edgar Morin

MORIN, Edgar – Amor, poesia, sabedoria – RJ,
Bertrand Brasil – 1998 (p.30-31).

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I – O PROBLEMA	1
1.1. Introduzindo e Definindo a Questão.....	1
1.2. Objetivo e Questões do Estudo.....	7
1.3. Delimitação e Importância do Estudo.....	9
CAPÍTULO II - DA REVISÃO DA LITERATURA AO REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Introdução: História do Trabalho.....	11
2.2. Referencial Teórico.....	14
2.3. Caracterizando o Sujeito Espontâneo.....	17
2.4. Caracterizando o Sujeito Complexo.....	24
2.5. O Sujeito Espontâneo Complexo.....	29
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	31
CAPÍTULO IV – ANÁLISE COMPREENSIVO - INTERPRETATIVO DOS DADOS	40
4.1. Introdução.....	40
4.2. História de Vida do Empreendedor Deflagrador.....	42
4.3. Rede de Relações Instituída – Rede Empreendedora.....	79
4.4. As Interações, a Organização do Sistema Empreendedor e o Sistema Empreendedor... ..	104
4.5. Análise por Categorias.....	126
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	184
REFERÊNCIAS	194
BIBLIOGRAFIA	195
ANEXOS	197

RESUMO

A partir de uma pesquisa, utilizando-se a metodologia qualitativa de história de vida, realizada no convívio com um empreendedor e demais empreendedores, integrantes da sua rede existencial, tendo como referencial teórico, a proposta sócio-psicodramática de Jacob Levy Moreno e a proposta da complexidade de Edgar Morin, este trabalho visa a explicitar a possibilidade do sujeito empreendedor, manter-se espontâneo e criador, na gestão de negócios, tendo o trabalho como motivo central para o encontro dos seres humanos, com vistas a ganhos financeiros, onde a valorização histórico-cultural-social é mantida por aqueles que conservam e retêm o conquistado.

Pretendemos assim, contribuir para desvelar a história de vida de sujeitos empreendedores, destacando e analisando os processos criativos usados para ultrapassar os objetivos já alcançados, apresentando uma outra visão sobre as relações no trabalho e na estruturação organizacional das empresas, tendo como referência a concepção do sujeito criador espontâneo de Moreno(1993) e o sujeito consciente complexo de Morin(1996).

Em função do resultado da pesquisa, pudemos apresentar as estratégias utilizadas, pelo sujeito foco do nosso estudo, na administração do seu grupo empresarial, assim como, as relações e interações, necessárias para a constituição da rede empreendedora, responsável pela efetivação dos processos que garantem o alcance, a manutenção e a evolução dos ideais empreendedores. Reconhecemos, também, os acontecimentos formadores na construção do sujeito empreendedor e o processo que viabiliza o sujeito, manter-se predisposto a conquistar o inimaginável e ir além dele, mantendo-se, portanto, criador na complexidade do mundo organizacional contemporâneo.

ABSTRACT

Startin from this reserarch, using the life history methodology, carried out in association with an entrepreneur and others from the same existential net, having as theoretical reference, the social psycho-dramatic proposal of Jacob Levy Moreno and Edgar Morin's complexity proposal, this work aims to show the possibility to keep the entrepreneur subject spontaneous and creative on busines management, having his work as the main reason for people meeting aiming profits, where the social-cultural and historical valorization is held by the ones that preserve and retain what was conquered.

Therefore we intend to unfold the life history of entrepreneurs, highlighting the creative processes used to overtake the achieved objectives, presenting another view about relationship at work and on the organizing struture of the enterprise, based on the Moreno's(1993), conception about the creative and spontaneous person, and on the complex and conscious person of Morin(1996).

Due to the research result, we could present the strategies used by the focused person of our study, on the administration of his entreprising group, as well as the relation and partnership, necessaries to the entrepreneur net constitution, responsible for the effectiveness of the processes that assure the reach, maintenance and the evolution of the entrepreneurs ideas. We also recognize the building events on the entrepreneur forming and the process that allow the subject to Keep itself predisposed to conquer the unimaginable goals and trancend them, keeping itself creator in the complexity of the contemporary enterprising world.

CAPÍTULO I

O PROBLEMA

1.1. Introduzindo e Definindo a Questão

A vida humana e nela inserida o mundo organizacional, nesse término de milênio e início de outro, vivem turbulências profundas, onde o estabelecido como verdadeiro torna-se falso no momento seguinte e o conhecido não é o bastante para fazer frente às demandas da vida e da sobrevivência dos empreendimentos.

Nesse mundo de incertezas, a questão não é, somente, ser criativo, mas acima de tudo, manter-se criador. De diversos lados, ângulos e formas, estamos sendo assolados por novas inquietações, inovações tecnológicas, ampliação da visão de mundo com o surgimento de novos conhecimentos, avanços nas áreas de reprodução e manutenção da vida, surgimento/desaparecimento de profissões negócios e busca de nova organização para um mundo que enfrenta um processo agonizante de conviver com incertezas numa velocidade alucinante.

Dessa forma, estamos compartilhando de uma maratona onde o novo é substituído pelo novíssimo, sendo que, o que está funcionando é eliminado pelo que funciona melhor e assim como o que não faz mal é trocado por outro que proporciona um maior bem-estar. Nessa corrida vertiginosa, a ordem é não se apegar, a não possuir verdades definitivas; a não se acomodar e manter-se em estado de vigília. Contudo, há pouco tempo, nos preparavam e nos faziam sonhar com a tranqüilidade da certeza, com a segurança da ordem, com a estabilidade da posse e com a imutabilidade da verdade.

Assim nos fizeram prontos para conquistar o durável, cuidando, protegendo e se apegando ao conseguido, ensinaram-nos a não questionar, a se conformar e, até mesmo, a agradecer ao que a vida tivesse-nos proporcionado. Todo esse universo previsível desmoronou-se. Hoje, duvidamos, face aos avanços tecnológicos, a mutação de crenças e valores e à insegurança da vida atual, imposta pelo caminho evolutivo que escolhemos, que de fato tenha existido esse mundo previsível. Por mais que queiramos nos esconder, seja no frio dos pólos, na solidão dos desertos ou na escuridão das florestas, não podemos fugir da mutabilidade.

Poderíamos, conseqüentemente, indicar que várias são as turbulências que se descorrinam nesse nosso mundo contemporâneo, fazendo com que *o conhecido, o estabelecido e o conquistado* não dêem conta das complexas relações que se fazem necessárias para garantir a permanência de resultados já alcançados, muitas vezes ultrapassados, no instante em que eram conseguidos. Fórmulas e receitas milagrosas, que garantiram o sucesso de impérios, ficam obsoletas e perdem sua efetividade. Cada vez mais, processos gloriosos e objetivos espetaculares tornam-se voláteis, encontrando sua base de sustentação através de sucessivas e constantes mudanças, em construções momentâneas, flexíveis e dinâmicas.

Pesquisadores e Consultores renomados no mundo organizacional, como Drucker (1986), Senge (1990), Toffler (1985), entre outros, anunciam a necessidade de se apostar na capacidade de inovar e de se adequar, continuamente, processos e objetivos.

Toffler(1985), no seu livro *A Empresa Flexível*, anuncia e denuncia a emergência dessas ações não só pelo seu conteúdo mas, principalmente, pela forma de construção dessa obra, que retrata um trabalho de consultoria, na década de 70, realizado, arquivado e ressuscitado, anos após, quando as previsões fizeram-se realidade no Bell System, a American Telephone and Telegraph Company, constituindo um monopólio protegido pelo governo americano, empresa hoje, radicalmente descentralizada e competitiva. Para o autor, o ambiente organizacional, tornando-se cada vez mais instável, os executivos flexíveis não

constróem edifícios permanentes, pois são obrigados a desconstruírem as empresas procurando maximizar sua flexibilidade, enfatizando, que para a sobrevivência das organizações de hoje é necessário reexaminar os modelos obsoletos em que estão baseados:

enquanto no passado muitos executivos podiam alcançar o sucesso pela imitação da estratégia ou modelo organizacional de outra empresa, o dirigente de hoje é forçado a inventar, e não a copiar: não há estratégias ou modelos infalíveis para se seguir. Acima de tudo, o executivo flexível deve ser capaz de ação radical – estar disposto a pensar além do concebível, a reconceituar produtos, procedimentos, programas e propósitos, antes que as crises tornem inevitáveis as mudanças drásticas (p.12).

Drucker (1986), no seu livro *A Nova Era da Administração*, publicado pela primeira vez em 1970, nos faz o seguinte alerta:

o que vemos surgindo agora são, basicamente, estruturas muito complexas, cuja analogia não é mecânica... mas sim biológica... Os músculos, os nervos, o aparelho circulatório – todos eles são princípios estruturais. Eles coexistem num relacionamento muito complexo... com sistemas que mantêm uma estrutura ordenada... Pode-se ter um físico ao lado de um biólogo, ao lado um engenheiro de comunicações, e não poderá dizer qual deles é mais importante. Em determinada tarefa um deles é o mais importante, na tarefa seguinte é o outro. Por isso, é preciso manter equipes espontâneas, com alto grau de motivação, ordem e autodisciplina, dentro de uma estrutura de decisão ordeira e de procedimentos estabelecidos...(p. 39).

Senge (1990), no seu livro *A Quinta Disciplina*, que preconiza a organização de aprendizagem, mostra como é necessária a adoção da complexidade e do raciocínio sistêmico:

hoje em dia, o raciocínio sistêmico é mais necessário do que nunca, pois a complexidade impera em nosso meio. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar. Sem dúvida, o nível de complexidade não tem precedentes (p.75-76).

Senge (1990) ainda nos traz o seu modelo de dirigente, e analisa a liderança sob esse prisma:

A idéia tradicional de liderança parte da suposição de que as pessoas são impotentes, não têm objetivos pessoais e são incapazes de controlar as forças da mudança, deficiências essas que só podem ser sanadas por alguns poucos grandes líderes... A nova visão de liderança nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes... Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (p. 300)

Porém, não foi e não é, ainda para muitos, esse o mundo que nos fizeram acreditar e acreditamos, pois retornando a um passado próximo, quem possuísse bens, para mantê-los, bastava conservar, guardar e cuidar, pois continuaria a tê-los. Quem não tivesse, *batalhar seria o seu destino*; porém, uma vez realizadas as conquistas, bastaria tão-somente seguir o que já estava prescrito para os que já possuíam: não desperdiçar; defender-se dos intrusos; não permitir a destruição de seu patrimônio, garantindo, assim, a posse do conquistado. Além disso, quem conseguisse um bom emprego teria conquistado segurança e estabilidade, desenvolvendo a expectativa de, após a aposentadoria, poder desfrutar o acumulado ao longo de sua vida. Esse tempo já passou...

Moreno (1993), o criador da metodologia sócio-psicodramática, ao abordar o culto ao perfeito, ao acabado, portanto, o apego ao que foi criado: posiciona que para os nossos ancestrais deve ter sido muito mais vantajoso empreenderem ações que promovessem as conservas culturais do que investir em comportamentos criativos e em improvisações momentâneas. Uma vez que *as conservas sociais serviram para dois fins: eram prestimosas em atuações ameaçadoras e asseguravam a continuidade de uma herança cultural* (p.159). Porém, alerta-nos Moreno (1993), que dessa forma quanto mais foi preconizado a importância da dedicação ao acabamento e aperfeiçoamento, mais raramente as pessoas sentiam necessidade de criar, fazendo com que os processos espontâneos que deram origem a pró-

pria conserva cultural enfraquecessem, impedindo, inclusive o seu próprio desenvolvimento.

Moreno (1993), também, afirma que o embate entre conserva cultural e poder de recriar criando, só podia ter acontecido, atualmente quando as conservas culturais alcançaram um alto ponto de desenvolvimento convertendo-se em desafios e ameaças contra a capacidade criativa do ser humano.

Assim, na visão moreniana, o desafio do homem atual está em promover uma revolução criadora que dê conta dos problemas do nosso tempo, caracterizando esse movimento como: *a maior, mais longa, mais difícil e mais singular das guerras empreendidas pelo homem durante sua trajetória faz soar seu chamado*(p.94), pois não se trata de uma guerra contra coisas e situações externas ao ser humano, *é uma guerra contra fantasmas, os fantasmas a que, não sem razão, se chamou os maiores construtores de conforto e civilização* (p.94).

Dessa forma, Moreno (1993), fala da importância de nos mantermos criadores, não para lutarmos contra o desenvolvimento tecnológico, cultural, científico ou social, mas para enfrentarmos o problema que consiste em substituir um sistema de valores inoperante, por um sistema que dê conta da problemática da nossa época: *o complexo espontaneidade – criatividade* (p.160), ou seja não nos conformar com a ilusão do perfeito, cuja suposta perfectibilidade serviu de excelente desculpa para renunciarmos o fenômeno da criação por processos de engessamento do que já foi criado.

Ele nos alerta, ainda, o quanto esse culto mutila todo o processo criador, pois nos faz preferir adormecer nossa parte criativa para cultuarmos apenas uma fase escolhida desse processo total que *pode ser memorizada, conservada, eternizada, e proporciona o conforto a alma do criador, assim ordem à civilização de que ele é parte integrante* (p.95).

Portanto, na concepção moreniana, um dos desafios do nosso tempo é interagir com todos esses processos evolucionais mantendo-nos criativos e criadores, estabelecendo-se co-relações não excludentes, que promovam uma nova postura de convívio entre ordem e desordem, o perfeito e o inacabado, o certo e o nebuloso, que vivamos o estado de espontaneidade, assim descrito por Moreno (1993):

esse estado é uma distinta condição psicofisiológica, ..., como a condição de um poeta quando sente o impulso para escrever ou a de um homem de negócios quando sente que uma grande idéia o dominou; é o momento de Amor, de Invenção, de Imaginação. De Adoração, de Criação. (p.194).

As idéias de Moreno (1993) são convergentes com as de Morin (1996) quando diz que estamos submergindo de um mundo onde acreditávamos poder controlar e prever com precisão científica o que era certo e errado, o presente e o futuro; assim, na formulação do pensamento complexo de Morin encontramos a necessidade de nos libertar de um mundo regido por um paradigma baseado na simplificação lógica, que cultua a ordem, a perfeição; uma proposta reducionista e mutilante, preconizante de conceitos universais, que impede o convívio entre opostos, descarta o fortuito e despreza a desordem, privilegiando, tão somente, a perseguição da certeza, a imutabilidade das coisas e as verdades absolutas.

Morin (1996), analisando os efeitos do desenvolvimento econômico-tecnológico das sociedades ocidentais, sob o domínio do paradigma da racionalidade, denuncia que no mundo organizacional *a racionalização começou por considerar o trabalhador, não como pessoa, mas como força física de trabalho (p.162)*, apontando que dentro das empresas, *as primeiras racionalizações do trabalho foram decomposições puramente físicas e mecânicas dos gestos eficazes, ignorando voluntária e sistematicamente o trabalhador (p.162)*, e que só depois da percepção que a avançada decomposição das tarefas e a parcelarização, ao invés de conduzir a um aumento do rendimento, aparentemente racionais no plano físico-mecânico, conduziam à diminuição dos resultados é que começou-se a considerar a

necessidade de favorecer certas satisfações do fator humano, pois algumas experiências mostravam que *tendo em conta um resíduo racional denominado fator humano (o agrado ou o desagrado do trabalhador) e favorecendo certas satisfações do fator humano, podia-se aumentar o rendimento (162)*. Assim, Morin (1996) denuncia que o trabalho começa a humanizar-se, não pelo ser humano, *mas por um princípio econômico e de rendimento*.

Continuando sua análise, Morin (1996) relata a transformação da organização do trabalho onde a idéia de participação e de co-gestão, aparece como idéia racional, ou seja, desde que aumente a economia, o rendimento e a ordem. Colocando o desafio da auto-gestão, definindo-a como superior porque quebra a racionalização:

...nessa lógica, produz-se não só uma burocracia para a sociedade, mas também uma sociedade para essa burocracia; não só se produz uma tecnologia para o povo, mas também se constrói um povo para essa tecnologia, não só se produz um objeto para o sujeito, mas também, segundo a frase de Marx à qual se podem dar prolongamentos novos e múltiplos, “se produz um sujeito para o objeto” (Morin, p.164).

Portanto, encontramos em Morin(1996) o desafio de irmos além do paradigma cartesiano da simplificação e enfrentarmos a complexidade dos nossos tempos, que nos obriga a unir noções que, anteriormente, se excluía, como ordem/desordem, uno/múltiplo e todo/partes, estabelecendo implicações e inter-relações necessariamente associativas.

Face ao exposto, verifica-se que a complexidade do mundo atual reflete-se, necessariamente, no mundo organizacional, o que torna pertinente indagar: pode o sujeito empreendedor manter-se espontâneo e criador, nesse ambiente desafiador, complexo e competitivo, onde a valorização histórico-cultural-social é mantida por aqueles que conservam e retêm o conquistado?

1.2. Objetivo e Questões do Estudo

Com todas as dúvidas postas pela definição de uma questão e a partir do conceito de *sujeito espontâneo criador* de Moreno (1993), que guarda convergência com o *paradigma*

da complexidade de Morin (1996), neste trabalho procuramos investigar a possibilidade de sujeitos empreendedores ⁽¹⁾, ou seja, criadores de empreendimentos, manterem-se em processo criativo, não se constituindo, meramente, como empresários ⁽²⁾ que, tendo atingido uma meta enquanto tal, preocupam-se, tão somente, em conservá-la.

Assim, o estudo objetivou desvelar a história de vida de sujeitos empreendedores, destacando e analisando os processos criativos usados para ultrapassar os objetivos já alcançados.

Face ao objetivo proposto algumas questões aqui se apresentaram:

- como se entrelaçam vida pessoal-social e vida profissional do empreendedor ?
- ao conquistar um lugar de destaque no meio empresarial, o empreendedor/empresário mantêm-se criativo, renovando a si mesmo e o trabalho que realiza, ou se deixa alienar pela conquista obtida?
- empreendedor/empresário tem consciência da influência da sua ação na vida dos outros seres humanos, possibilitando a composição de uma rede necessária ao surgimento, manutenção e evolução do empreendimento?
- o empreendedor/empresário tem consciência da influência dos que com ele convivem em sua vida?
- empreendedor/empresário demonstra inquietações quanto ao que virá, principalmente no que se refere a ele sujeito, detentor de poder no sistema organizacional?

Com essas questões e outras que emergiram no contato com a rede que institui e ao mesmo tempo é instituída pelo empreendedor, buscaram-se elementos esclarecedores sobre a relevância do sujeito manter-se espontâneo e criador.

(1) Neste trabalho estamos definindo o empreendedor como aquele ser que junto com outros seres, possibilita fazer emergir uma rede de relações capaz de manterem-se em processo contínuo de criação, mesmo após terem conquistado o que iam alcançar

(2) Neste trabalho estamos definindo o empresário como aquele ser que através de sua capacidade criativa, atinge o seu objetivo, porém, após conquistá-lo direciona suas energias para manter somente o conquistado.

1.3. Delimitação e Importância do Estudo

O estudo foi conduzido, enfocando o contexto organizacional, ou seja, na gestão de negócios onde o trabalho é o motivo central do encontro dos seres humanos, com vistas a ganhos financeiros. No que se refere aos estudos e à pesquisa existente nessa área, encontramos, principalmente, trabalhos que focalizam a estrutura empresarial, mercado, fluxos produtivos, impactos ambientais, necessidade de transformações contínuas nos produtos, bens e serviços produzidos e prestados, procurando manter as organizações produzindo e compatibilizadas com o que emerge do meio político-social-econômico.

Por outro lado, questões sobre os empregados, como qualidade de vida, formação (generalista/especialista), forma de atuação (passiva/participativa/comprometida), e direito ao trabalho, são discutidas e encontramos diversos posicionamentos na literatura, levando a antever especializações flexíveis, convivência com mudanças constantes e auto-direção.

Do mesmo modo, quanto aos empregados-gerentes, são pesquisados novos modelos de gestão, estilo gerencial (autoritário/democrático), sua dedicação (parcial/absoluta), enfim, seu relacionamento com parceiros, colaboradores, superiores, clientes e fornecedores, até mesmo, sua supressão, com a criação de grupos autônomos.

Além disso, várias publicações explicam e dão fórmulas de sucesso, predizem os passos fundamentais para se ter um negócio e para vê-lo prosperar.

O que pouco se encontra neste universo de estudos são investigações visando a compreender como se mantém criador o sujeito empreendedor, ou seja, o ser que imaginou um negócio, teve uma idéia que deu certo, alcançou sucesso e junto com outros seres humanos, atingiu muito mais do que ele mesmo poderia imaginar.

O estudo do sujeito empreendedor demonstra relevância na medida em que procura desvelar os caminhos ou recaminhos para manter aquele que foi capaz de criar em processo contínuo de criação, direcionando-se muito mais para o que há-de- vir, do que para o que já realizou, atendendo a inquietação natural de criar. Inquie-

tação capaz de incentivá-lo à confrontação produtiva e responsável diante do insucesso/sucesso, fazendo-o ressurgir, enquanto empreendedor; ser-sujeito capaz de transformar idéias e ideais em realidade, conquistando, atraindo e mantendo outros seres-sujeitos, para se aventurar na busca da realização de seus anseios, sonhos, angústias de sobrevivência, sucesso e prazer; permitindo-se, entretanto, desfrutar o conquistado e, no momento certo, desprendendo-se, para apostar no novo, no inusitado, no que há-de- vir.

O estudo organiza-se em 5 (cinco) capítulos. No capítulo I são apresentados o problema - introduzindo-o e definindo-o e visando a sua investigação - o objetivo acompanhado das questões de estudo, a delimitação, importância e justificativa do estudo. O capítulo II traz a revisão da literatura para situar o referencial teórico a ser seguido. Já o capítulo III apresenta a metodologia do estudo sendo indicado o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos que foram utilizados na coleta dos dados, bem como os sujeitos participantes da pesquisa. Neste capítulo, indicaram-se as categorias para análise dos dados que emergiram. No capítulo IV foi então apresentada a análise e discussão dos dados recolhidos, seguindo-se no capítulo V as conclusões e recomendações que se encerram com a apresentação das referências bibliográficas, da bibliografia consultada e dos anexos onde foram inseridos, de forma reduzida, para interpretação posteriores os dados coletados e organizados segundo as categorias que emergiram no decorrer do processo de investigação.

CAPÍTULO II

DA REVISÃO DA LITERATURA AO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Introdução: História do Trabalho

No emaranhado da rede empreendedora emerge o trabalho, como fonte agregadora de interesses criativos, sendo sua concepção e dinâmica, pilares de sustentação que determinarão a existência e/ou a reexistência do empreendedor.

Encontramos em Japiassu(1996) definições e concepções diversas sobre o trabalho, palavra que vem do latim vulgar *tripalium*: instrumento de tortura de três paus e que em sentido genérico é: *...atividade através da qual o homem modifica o mundo, a natureza, de forma consciente e voluntária, para satisfazer suas necessidades básicas (alimentação, habitação, vestimentas etc.)(P.262)*. Para compor sua definição, Japiassu(1996) utiliza-se dos conceitos de Marx, expressos em seu livro “O Capital”, que é através do trabalho que o homem:

põe em movimento as forças de que seu corpo é dotado... a fim de assimilar a matéria, dando-lhe uma forma útil à vida... é a condição indispensável da existência do homem, uma necessidade eterna, o mediador da circulação material entre o homem e a natureza... o trabalho não produz apenas mercadoria, ele se produz a si mesmo e produz o operário como mercadoria, e isto, na medida em que produz mercadorias em geral(262).

Outrossim, Japiassu (1996) chama-nos a atenção que na linguagem bíblica, a idéia de trabalho está ligada à de sofrimento e de punição : *ganharás o teu pão com o suor do teu rosto* (livro do Gênese), tornando a sobrevivência do homem na natureza um esforço doloroso. E que enquanto para os gregos o trabalho é considerado como *a expressão da miséria do homem os latinos opunham o otium (lazer, atividade intelectual) ao civil nego-*

tium (trabalho/negócio). Ressaltando que para os filósofos modernos o trabalho foi percebido como o remédio à alienação primeira do homem, para tanto, cita Descartes, que concebia que o trabalho é que nos torna *mestres e possuidores da natureza*, e que Hegel na dialética do senhor e do escravo *declara que é por seu trabalho que o escravo encontra sua liberdade e se torna o verdadeiro mestre* (p.262).

Constatamos que, com o trabalho sendo considerado fonte de poder, sucesso, riqueza e felicidade; portanto, o responsável pela existência, sobrevivência e evolução dos indivíduos e dos grupos a que pertence, chegam ao século XIX, com as condições básicas para a explosão da revolução industrial, que vinculou o trabalho à realização de tarefas cada vez mais especializadas, repetitivas e dissociadas do todo, atingindo o seu apogeu no início do século XX, com a divisão do trabalho instituída por Taylor (1856-1917) e seus seguidores, utilizando o método científico e tornando a repartição altamente racional do trabalho em cadeia.

Dessa maneira, o vínculo do trabalho passa a ser dominado pela indústria, empresa, organização ou instituição a que pertence. Não importando o que faz, se o que faz é o que a “*organização precisa*”, o que o “*chefe mandou*”, ou o que “*interessa ao empresário*”.

Essa sistematização da forma de encarar o trabalho, que para muitos trouxe grande avanços produtivos, associados à evolução tecnológica, estava, e ainda está, a serviço de um modelo que não deu e não dará conta da complexa relação do homem com o trabalho, pois, o que temos desde a administração científica é um modelo onde procura-se a simplificação, destaca-se a cisão entre patrão e empregado, separa-se o executivo do executor e não se permite que o acontecimento reúna as capacidades e as competências humanas para enfrentarem o dia-a-dia. Dessa maneira, o trabalho alienante proposto pela administração científica, a necessidade de reconhecimento da Escola das Relações Humanas, a proposta da Escola do Sistema Social – o modelo burocrático – com a sua concepção de impessoalidade e da autoridade técnica; assim como a Escola Behaviorista, propondo mudanças de

hábitos e fixando um padrão de comportamento e até mesmo, os primeiros estudiosos da Teoria dos Sistemas, com sua visão mais aberta, não se afastaram do paradigma Cartesiano, ora impondo, ora suavizando, todos procurando um processo de dominação, de liderança contingencial, democrática, manipulada ou autoritária, porém, baseados na racionalidade, prontos a dar respostas claras, objetivas, universais e absolutas.

Contudo, o trabalho hoje está exigindo uma proposta que não simplifique as relações, mas que prepare o ser humano para lidar com o incerto, onde a dúvida e o erro sejam encarados como um desafio estimulante, num convívio produtivo com o desconhecido e o novo, encarando a criação/destruição como processo evolutivo e criativo de expressar a vontade de superar as dificuldades e aproveitar as oportunidades do mercado de trabalho, em constantes e profundas mutações, de tal modo que no momento precisamos do trabalho empreendedor, aquele que enfrente a complexidade com espontaneidade e saiba conviver com a ordem e a desordem, inteligência e afetividade, razão e desrazão e que considere o caráter complexo das relações do homem consigo mesmo, com os outros e com o mundo em que vive, sofre, ama e deseja. Sonha, cria e trabalha.

Para tanto, necessário se faz encarar a concepção de trabalho e suas inter-relações, a rede produtiva, sob um novo enfoque. Uma visão onde cada um possa encontrar condições para criar e ser criado, autônomo e dependente, patrão e empregado. O que significa um reposicionar, um rescrever uma história, ou no mínimo, conceber a necessidade de resgatar caminhos não trilhados. Portanto, a nossa sociedade Terra, está diante de um novo processo *interemaranhado*, mergulhado numa rede de evolução que necessita descobrir novos caminhos...

2.2. Referencial Teórico

Na busca desses novos caminhos, deparamo-nos com a visão sobre a complexidade de Morin e com a espontaneidade de Moreno, propostas que abrem caminhos a serem trilhados para um mundo complexo e espontâneo, onde, necessariamente, deverão apresentar-se subjetividades criativas que, valorizando um constante (re)criar em sua espontaneidade irão interagir com inovações constantes.

Assim, os autores escolhidos para fundamentar este trabalho serão principalmente Edgar Morin(1990-1996) e Jacob Levy Moreno(1993).

Ao refletir sobre o pensamento complexo, Morin(1996) traz a visão da concepção una e múltipla, da possibilidade do ser autônomo e dependente, da razão e desrazão, da necessidade constante de auto renovar-se através de recorrência organizacional, que define processo recorrente como aquele cujos produtos ou efeitos criam ou recriam sua própria existência, utilizando o produzido como elemento necessário à sua regeneração.

Morin (1996), através da imagem do turbilhão que *é uma organização estacionária, que apresenta forma constante; no entanto, é constituída por fluxo ininterrupto (p.283)*, elucida a recorrência, posicionando-se que ao mesmo tempo o fim é o começo e que o movimento circular forma *o ser, o gerador e o regenerador do turbilhão (p.283)*, simultaneamente, e comparado com a existência dos seres vivos posiciona-se que é só aparente a forma sólida e estável dos seus corpos.

Quanto a nós, seres humanos coloca que nosso corpo subitamente fica petrificado e desintegra-se, se o movimento turbilhonante do nosso sangue parar, afirmando que *nosso corpo só existe num formidável turnover em que seus milhões de milhões de moléculas, seus milhares de milhões de células são incessantemente renovados(p.283-284)*. Abordando o nível da relação indivíduo/reprodução diz que: *o indivíduo é reproduzido por um ciclo de reprodução, que por sua vez é produzido pelos indivíduos que ele produz (p.284)*.

Dessa forma Morin(1996) nos permite, também, seguir os caminhos de uma forma que possamos ver o todo e as partes, percebendo as suas inter-relações e especificidades, pois assim se expressa:

a complexidade sistêmica manifesta-se sobretudo no fato de que o todo possui qualidades e propriedades que não se encontram no nível das partes consideradas isoladas, e inversamente, no fato de que as partes possuem qualidades e propriedades que desaparecem sob o efeito das coações organizacionais do sistema (p.291)

Portanto, para mapearmos e compreender a rede do trabalho, suas interligações, e buscar a possibilidade do próprio trabalho se constituir numa energia que facilite ao mesmo tempo a criação, a manutenção, a destruição e o ressurgimento do novo, do inédito, sem no entanto, perder a oportunidade de saborear o que foi criado, de poder desfrutar do conquistado, sem se acomodar tentando perpetuar-se naquilo que criou, foi preciso conjugar o universo complexo de Morin(1996) - *onde a ordem e a desordem possam através de interações conduzirem e se deixarem conduzir pelo processo de organização* - com o universo espontâneo de Moreno(1993), onde a espontaneidade é condição de vida, renovando-se e criando condições para o ser humano com o mundo criado por ele e pelas suas relações, criar-se a si mesmo.

Moreno (1993) ao caracterizar as condições favoráveis e desfavoráveis para o surgimento do fator espontaneidade expressa que é num universo aberto, ou seja, num universo que admita, continuamente um espaço para o novo, onde a espontaneidade encontra condições de surgir e se desenvolver, pois num universo determinado por leis absolutas a espontaneidade deteriorar-se-ia rapidamente, não encontrando espaço para o seu desenvolvimento.

Assim para Moreno (1993), é um certo grau de imprevisibilidade que permite a existência da espontaneidade e a formação de um universo, ou segundo a concepção moreniana

um poliverso ou multiverso, que é dominado pelo acaso. Dessa maneira Moreno afirma que:

pode-se imaginar um universo dominado pelo fator espontaneidade reduzindo a esfera do acaso; e ainda um universo que acrescenta a regularidade e a ordem, as chamadas leis da natureza, ao acaso e à espontaneidade (p.138).

Para Moreno (1993), é a repetição, a regularidade, a previsibilidade, a certeza que formam condições desfavoráveis à espontaneidade, porém, *a não-repetição de eventos per si, ou seja, a contínua novidade de eventos, tampouco é uma prova rigorosa de que a espontaneidade esteja operando. O caráter em constante mudança dos eventos pode ser fruto do puro acaso(p.138)*

Morin (1996) ao esclarecer que tanto a ordem - o determinismo, o programado, o esperado - como a desordem - o acidente, a deflagração, a desintegração, a agitação e a dispersão sozinhos, não caracterizam o nosso mundo, posicionando que:

um universo estritamente determinista, que fosse apenas ordem, seria um universo sem devir, sem inovação, sem criação; um universo que fosse apenas desordem, entretanto, não conseguiria constituir organização, sendo, portanto, incapaz de conservar a novidade e, por conseguinte, a evolução e o desenvolvimento...Há certamente contradição lógica na associação ordem e desordem, mas menos absurda do que a débil cisão de um universo que seria apenas ordem ou que estaria apenas entregue ao deus acaso (p. 202-203)

No universo de Moreno(1993) e no de Morin(1996), onde é possível a convivência entre conserva cultural e espontaneidade, assim como, entre ordem e desordem, chegamos à definição de Moreno (1993) onde o indivíduo é concebido como um átomo social, ou seja, *num entrelaçamento de afinidades entre ele e um certo número de indivíduos e coisas (p.287)*, sendo que dessas interações emerge sua rede existencial, tornando possível sua coresponsabilidade pela sua própria criação, mas manter-se, acima de tudo, inseparável da sua condição de criador.

De posse desses universos, que ao invés de prometerem certezas nos conduz ao mar das incertezas, mas que trazem consigo a possibilidade de vislumbrarmos caminhos que podem favorecer o resgate do ser humano, criando condições para um olhar novo e com novas posturas, enfrentar a dinâmica do trabalho nesse início do século XXI, onde o desenvolvimento tecnológico, assim como o meio social-político-econômico, atingem formas, dimensão, características e índices inimagináveis. Exigindo e esperando que emergjam novos vínculos e interações do homem com a atividade produtiva, familiar e social, ou seja, uma nova conjugação de interesses, um outro ser humano que seja capaz de produzir, prosperar, mas acima de tudo, seja feliz aqui, onde tem a possibilidade de criar e construir novas alternativas para si e para o mundo/universo que o recebem e o tem.

Portanto, em Moreno(1993) e Morin(1996), encontramos a edificação de um sujeito capaz de conviver com a complexidade do nosso mundo e espontaneamente responder as demandas de um universo uno e múltiplo, insaciável em sua sede de crescimento, porém capaz de metabolizar, isto é, usufruir o conquistado, o adquirido. Então, torna-se possível investigar a subjetividade humana onde deverá se fazer presente a capacidade do homem para relacionar-se consigo, com os outros e com o mundo no qual encontra-se situado.

2.3. Caracterizando o Sujeito Espontâneo

Na visão moreniana deparamo-nos com a possibilidade do ser sujeito manter-se em constante desafio criador, criando-se a si mesmo junto com outros criadores e com esse processo ser co-responsável pela criação do mundo no qual está.

Iniciando nossa conceituação do sujeito espontâneo criador, vamos caracterizar a criação do próprio Moreno(1993), criador do Sócio-Psico-Drama, cuja proposta é a unidade entre o *socius* e a *psyché*. Portanto, a possibilidade do drama social poder revelar-se através da especificidade e particularidade da existência de cada sujeito, como também, permi-

tir que o drama pessoal e privado vá buscar sua inscrição num drama coletivo. O psicodrama constitui-se num movimento de dentro para fora, e Naffah (1979) o conceitua como *uma vivência subjetiva que se objetiva frente ao mundo (p.239)*. Definindo o sociodrama como um processo de subjetivação de uma realidade objetiva, *a possibilidade da participação e da colocação de cada um frente a uma realidade que é de todos (p.240)*.

Em Moreno (1992), encontramos a sua visão sobre a subjetividade de Deus:

*O primeiro criou o último
E o fim criou o começo
Eu criei o mundo,
e, portanto, Eu devo Ter criado a mim mesmo (p.68)*

Assim na concepção de Moreno(1992), Deus é um Ser que é responsável não só pelo nosso universo, mas por todos os universos; Deus que é participante e atuante, um Deus incansável na sua função de criador; e, acima de tudo um Deus que não cria uma criatura, mas sim, também, um criador.

*o universo é uma criação em contínuo desenvolvimento e
cada novo indivíduo que nasce, cria junto com Deus, um
mundo que há de vir (p.22).*

Portanto, estamos falando da subjetividade de uma divindade que é viva e que não se contenta com a sua criação, precisando ir além dela mesma, e que só consegue o seu intento, se os criadores por Ele criado, tornarem-se de fato criadores, e não repetidores, conformados de uma criação. Um Deus que sabe o valor do criador, e que, portanto, só existirá, a medida em que exista um outro, um co-criador, pois, só assim, se manterá eternamente criador.

Aquele que é capaz de criar um mundo e outros mundos no qual cada homem pode ajudar a criar e pode projetar seus próprios sonhos.

Não um Deus objeto, mas um Deus concreto, que se apresenta em cada criação, permitindo a cada criação ser Ele mesmo - o Criador. Segundo Moreno (1993), “Deus” não é o Deus-Ele, colocado fora de nós, como é o Deus na civilização oriental e como o Deus

dos hebreus. Um Deus sábio, porém, fora do nosso mundo, um Deus invisível, todo poder. Também não é o Deus–Tu, mais próximo, não só poder e sabedoria, mas, também, doçura e acima de tudo amor, um Deus visível, porém um Deus que é imutável . O Deus moreniano é o Deus–Eu, o Deus responsável por todas as coisas que existiram, existem e que virão a existir, o Deus que estava, está e estará presente, o Deus que se responsabiliza com o todo, o Deus que tem a função criadora, e, portanto, responsável pelo que criou, cria e criará, inclusive a responsabilidade de ter se criado.

*no velho Testamento, Deus é Ele, no Novo Testamento
Deus é Tu, mas, agora, há um novo Deus, uma
Nova voz da experiência, uma nova via de comunicação
Com o Deus que vem do próprio Eu,
Através de mim, através de você, através de milhões de Eus
(p.12)*

Contudo, na concepção moreniana, Deus não é somente um ser diluído, possui, subjetividade própria, o que o torna, essencialmente, o criador dos criadores e posicionando sobre a subjetividade de deus, Moreno (1992), assim relata:

é vital que Deus tenha subjetividade própria. Pode ser que Ele não tenha uma personalidade, facções ou figuras no sentido humano. Pode ser que não tenha inteligência, psicologia ou lógica, tal como nós a conhecemos, porém, qualquer Deus que fosse privado de subjetividade, seria um Deus morto. A subjetividade é uma premissa indispensável para a função mais importante de Deus; ser o criador de nosso universo e de muitos outros universos além do nosso... Ele é o criador do universo, não somente no sentido histórico, mas também por estar continuamente alerta para colaborar com o curso dos fatos. Essa é uma posição que está baseada na idéia de identidade de todas as formas de criatividade com a sua própria. Ele criou muitos outros universos e tem algumas formas de energia criadora que vão além da nossa capacidade para compreender ou experimentar (p.20-21-23)

O Deus de Moreno (1993), portanto, é um Deus próprio, porém, não um Deus soberano, é acima de tudo um Deus relacional, um Deus participante, um Deus identificado “com” e “no” ser por Ele criado. Portanto, Deus é um ser embricado na sua própria cria-

ção, assim como os criadores por ele criado, dão sentido a sua própria existência, estando portanto, irremediavelmente, interligados numa rede existencial de criação conjunta.

... como Deus é inseparável do universo, e o universo é inseparável de cada homem que vive nele, necessariamente cada homem também é inseparável de Deus. Não importa quão distante cada criatura possa estar do centro da existência, ela continua fazendo parte do criador. Por isso pode-se dizer que Deus não interfere no curso dos acontecimentos, já que isso significaria interferir em si mesmo, porquanto tudo que acontece é essencialmente o próprio Deus acontecendo-se (p.24)

A concepção de um Deus criador e relacional, cujo exercício supremo é a criação constante, só foi possível a Moreno, porque, para ele, a criação e o exercício do poder criativo: não é uma obrigação, não é um esforço, não é um castigo e muito menos algo artificial. Ao contrário, criar é a condição básica da própria existência. É a fluidez da própria vida, num compasso sadio de um coração que pulsa, renovando-se e proporcionando a renovação da vida. Portanto, nessa visão, Deus é a expressão máxima da espontaneidade. Pois para Moreno (1992) *Deus é pura espontaneidade*(p.29), sendo a relação com a espontaneidade a constituição básica da subjetividade divina. Condição básica, e, portanto, essencial na concepção do sujeito espontâneo criador.

...desse modo, poderemos vir a ser não somente uma parte da criação, mas também uma parte do criador. O mundo passa a ser o nosso mundo, o mundo que nós escolhemos, o mundo que nós criamos e que possa vir a ser uma projeção de nós mesmos... Através da espetacular relação dual entre Deus e o homem...uma relação na qual Deus aninha-se no coração do homem e o homem se entrelaça com Deus, o passado infinito atualiza-se e Deus torna-se uma realidade no aqui-e-agora (p.25)

A concepção de um Deus criador e relacional, permite, portanto, o surgimento de um ser humano, também, criador e relacional. Onde cada ser humano é responsável pela criação do outro ser humano, sendo este co-responsável pela existência do outro; porém, não limitado, não cerceado, não impedido de criar; ao contrário, estimulado a uma prontidão natural e existencial de ser criador de si mesmo e co-participador da criação do universo.

Concebendo o criador dessa maneira, você e eu, só existimos num encontro interdependente, onde estamos ligados indissolivelmente, e, portanto, somos os responsáveis pelo que há-de- vir, após a nossa própria existência, sendo, nós mesmos, os responsáveis pelo exercício constante das nossas qualidades de iniciativa, coragem e inventividade . Portanto, a subjetividade emerge da intersubjetividade, já que para Moreno(1993) um não existe sem o outro, e, não existe criador sem que outro criador exista.

O sujeito moreniano, sujeito espontâneo e criador, não é um; mas fruto constituinte e constituído da rede de relações que o formou, e as que ele próprio constituiu, está constituindo e irá constituir .

A concepção do sujeito moreniano é una e múltipla, inclui o psicológico, o biológico, o social, o espiritual e qualquer outra dimensão em que o ser humano possa ser considerado, portanto, é o sujeito fruto de um encontro, centro da proposta existencial do Sócio-Psico-Drama; encontro que se dá numa dimensão de tempo não dividido entre passado, presente e futuro, mas sim, num tempo existencial real, que funde e se desdobra nos três, simultaneamente, que é a dimensão do momento.

O momento caracteriza um universo aberto, um universo que tem lugar a criatividade, a mudança, a novidade. Um universo não pré-fixado, não definido, mas um universo que há-de- vir das relações intra e inter pessoais e grupais, *com* e *no* lugar em que estamos, um universo espontâneo, portanto, a teoria do momento está vinculada, inseparavelmen-

te, da teoria da espontaneidade e por conseguinte, do processo de concepção do sujeito moreniano.

A categoria do momento, segundo o próprio Moreno (1993), *um dos conceitos mais importantes em todo o pensamento humano,... – o momento de ser, viver e criar (p.155-156)*, não seria possível a sua existência sem a espontaneidade. Pois é considerada o mais importante vitalizador da estrutura viva. *A espontaneidade é o fator que faz parecerem novos, frescos e flexíveis, todos os fenômenos psíquicos. É o fator que lhes confere a qualidade de momentaneidade (p.153).*

O sujeito espontâneo criador, sendo aquele que constitui e é constituído por sua rede existencial, faz do ato de criar, a combustão necessária e indispensável à sua existência, não se deixando aprisionar pela sua própria criação, amando muito mais o que virá do que o que tem. Não por desprezar suas conquistas e realizações, ao contrário, por vivenciá-las, inteiramente, sendo responsável não só pela evolução da sua criação, mas, principalmente, pela sua própria evolução.

mais importante do que a evolução da criação é a evolução do Criador (Moreno – 1993 - p.9).

O sujeito moreniano, portanto, não carrega a culpa de abandonar a sua criação, pois a cria para ser autônoma-interdependente, pois não cria, somente para si, cria para o universo, exercendo o seu papel de co-criador do mundo. Também não sente inveja por sua criação estar atingindo planos superiores aos pretendidos por ele. Orgulha-se, pois se sabe interligado e desprendido da sua criação.

O sujeito espontâneo criador é aquele que não cria somente por sentir falta de..., mas também, e, principalmente, pelo prazer de criar e continuar a se recriar, num processo contínuo de criação. Diante da falta. Vive o momento e cria as condições para vivenciá-la e superá-la, porém uma vez superada, não se acomoda e cria novas condições, sonhando seus sonhos e direcionando sua ação para realizá-los. Indo além de si mesmo, conquistando e

atraindo parceiros, porém, permitindo que os sonhos dos que estão com ele realizem-se em conjunto. Desta forma, faz do ato de criar, algo maior do que ele mesmo, pois admite atingir o inimaginável; por ele mesmo ou por qualquer dos que participem do seu momento/processo de evolução. No seu átomo social, interdependente e momentâneo, encontra a energia necessária para sua realização. Portanto, se deixa contaminar pelos sonhos dos seus parceiros, assim como, contamina o sonho dos mesmos. Dando a importância a cada um, sabedor que é, de que cada um pode ser maior que o todo, porém sem perder a visão que o todo direciona por si mesmo, também. No processo de criação do sujeito espontâneo criador existe uma sinergia que possibilita o processo de co-autor-criador, onde cada um, espontaneamente, participa, co-responsavelmente, pelo que há-de- vir após a sua existência, engajado que está num empreendimento e na sua própria evolução.

Contudo, o universo moreniano não é só criação, e como ele mesmo se expressa *na minha teoria da espontaneidade existe lugar para um determinismo operacional funcional* (154), que é denominado de conserva cultural, ou seja, o produto acabado; os processos levados a termo, os atos finalizados e as obras perfeitas. Para Moreno(1993) *a espontaneidade e a conserva cultural não existem em forma pura: uma é função, é parasita da outra - são conceitos polares* (156), e ainda assim se posiciona: “... *é evidente que um processo criador espontâneo é a matriz e a fase inicial de qualquer conserva cultural...*” (p. 166).

2.4. Caracterizando o Sujeito Complexo

Em, Morin (1990) encontramos as bases da sua formulação sobre a complexidade que com a intenção de permitir uma nova visão amplificada (do micro e do macro) e despertar a sensibilização necessária para as carências provocadas pelo paradigma cartesiano que rege (regeu) todo o desenvolvimento ocidental, Morin(1990) aponta-nos as atrocidades advindas de um pensamento simplificador, que isola, dogmatiza e reduz o real; fazendo crer que a parte retirada e estudada/analísada, mais que representa é o próprio todo, de onde se pode criar leis universais, estabelecendo-se uma ordem perfeita que, portanto, exclui todas as coisas que não estejam ali representadas, anulando e desconsiderando todas as interações, os conjuntos, as totalidades, a desordem, o fortuito, o ilógico, o nebuloso, enfim, desprezando tudo que não seja dedutível, que não seja lógico e preciso. Assim atribui as mais graves ameaças que a humanidade enfrenta à evolução desvairada, ou seja, *ao progresso cego e descontrolado do conhecimento (armas termonucleares, manipulações de todas as espécies, desequilíbrio ecológico etc.) (p. 14).*

Em contrapartida, propõe a necessidade do pensamento complexo, ou seja, uma convivência interativa, num mesmo tecido, entre o uno e o múltiplo, a ordem e a desordem, o confuso e o preciso, a incerteza e a certeza, a razão e a desrazão, o previsível e o fortuito; não separando, ao contrário, podendo interligar o observador e observado/observável; nos convidando a viver a complexidade da vida no *tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações; acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal(p.20)*

Dessa forma, ao nosso ver, surgirá uma nova ética científica, onde a pesquisa, o estudo, o conhecimento, a descoberta, o progresso tecnológico, não seguirá, exclusivamente, o impulso dele mesmo, mas também, uma responsabilidade pela sua utilização, trazendo uma consciência mais humana, menos simplista e manipuladora; proporcionando o brilho da sensibilidade para desvendar essa inteligência cega que nos ronda.

Assim, caracterizando que as nossas ações e até mesmo nossa forma de pensar e de escolher pode estar sendo comandado *por um certo tipo de relação lógica extremamente forte entre noções mestras, noções chave e princípios chave*(p.85) a que denominamos paradigma, Morin(1990) denuncia a existência do paradigma da simplicidade, que é caracterizado pelos princípios da disjunção e da redução (o primeiro separando, excluindo o que está ligado e o segundo unindo o que está disperso), cujo propósito é estabelecer um universo onde reine a ordem, a certeza e sejam excluídos a desordem, a incerteza, a dúvida e o acaso; portanto, uma concepção mutilante, a qual temos obedecido cegamente, e no afã de simplificar, fomos, analisando, separadamente o que não existe em separado, fomos especializando-nos na parte e generalizando o todo, de tal modo que o nosso processo de desenvolvimento ocidental baseia-se na ordem e no progresso, mesmo que para tanto seja necessário exterminar, excluir ou não considerar fatos, ambientes e vidas, de toda e qualquer espécie.

Iniciando-nos no pensamento complexo, Morin(1990) articula a interação existente entre ordem e desordem, inimigas que cooperam para organizar o universo:

a complexidade da relação ordem/desordem/organização surge quando se verifica empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, que contribuem para o aumento da ordem (p.91-92).

Na caracterização da complexidade, Morin(1996) desvela-nos enquanto sujeitos, portanto, nos fazendo assumir nosso egocentrismo complexo, onde *somos uma mistura de autonomia, de liberdade, de heteronímia e direi mesmo de possessão por forças ocultas que não são simplesmente as do inconsciente revelados pela psicanálise* (p. 98), onde precisamos assumir nossas contradições e nossa incapacidade de darmos conta de toda a nossa realidade.

Procurando alertar-nos, também, descreve a tênue fronteira que distingue razão, racionalidade e racionalização, esta última que significa a explicação simplista do que a razão não deu conta de compreender, para caracterizar nossa necessidade de macro-conceitos, alertando-nos que coisas importantes devem definir-se pelo núcleo e não pelas fronteiras, pois estas podem afastar-nos do centro da questão uma vez que as partes fronteiriças são sempre vagas e interferentes.

Desta maneira, Morin(1996) coloca-nos diante de três princípios para pensarmos a complexidade: o primeiro é o diálogo que permite a comunicabilidade até mesmo entre opostos, possibilitando manter a multiplicidade no seio da unidade; o segundo é o da recursão organizacional, onde somos ao mesmo tempo o instituído e instituinte da nossa própria existência, pois *somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos reproduzidos, tornamo-nos os produtores de um processo que vai continuar (p. 108)*; e, o terceiro é o princípio holográfico que nos permite entender que não, somente, a parte esta no todo, mas que o todo, também, está contido na parte.

Assim, nos mostra a complexidade e, portanto, a interação desses princípios, que não poderia ser diferente, afirmando que *a idéia holográfica está ligada a idéia recursiva que por sua vez está em parte ligada à idéia dialógica(p. 109)*.

Dessa forma, Morin (1990) convida-nos a juntar o Uno e o Múltiplo a causa e o efeito, o produto e o produtor, mas nos alerta que *“o Uno não se dissolverá no Múltiplo e o múltiplo fará apesar de tudo parte do Uno (p. 112)*.

Caracterizando a vida Morin (1996) afirma que *todo ser vivo, mesmo o menos complexo, é um indivíduo dotado de aparelho de computação (p.318)*, considerando que *os computers artificiais, são construídos por outros, e operam para os outros. Em contra partida, no ser celular há computação de si, por si, para si. Essa computação não é só auto-referente, embora seja fundamentalmente egocêntrica (p.318)*, estendendo o *para si egoísta* não, somente, o que realiza para si mesmo, mas o que concebe, cria e compartilha

com os seres por ele gerado, com outros que lhes são importantes e a sociedade em que vive. Dessa forma o que cada um faz para os seus é como se fizesse para si, colocando-se como se fosse o centro do mundo. Assim, *o para si, a auto-referência, o auto-egocentrismo são traços que permitem formular e reconhecer a noção de sujeito (p.319)*, criando dessa maneira um reino valorizado centrado e finalizado, assim como, um fora que são os outros reinos, portanto, um universo externo útil ou perigoso, que é o dos objetos; constituindo uma dualidade que é própria a estrutura do ser-sujeito que tem um princípio de exclusão de qualquer outro em sua sede subjetiva, mas que também, possui um *princípio de inclusão do congênere no circuito ampliado de seus autos subjetivo(p.322)*. Sendo essa característica básica de todos os seres vivos, aliados a possibilidade de *interações trans-subjetivas (entre indivíduos-sujeitos), de constituição macro-indivíduos- sujeitos de Segunda ordem (os seres policelulares) e até de terceira ordem (as sociedades) (p.322)*. Morin(1996) estende a subjetividade a todos os seres vivos, e expressa-se assim:

a menor atividade viva supõe um computo pelo qual o indivíduo trata todos os objetos e dados em egocêntrica referência a ele mesmo. O sujeito é o ser computante que se situa, para ele, no outro do universo, que ele ocupa de forma exclusiva: “Eu só, posso dizer eu para mim (p.323).

Para caracterizar e diferenciar a subjetividade humana, Morin (1996) traz-nos a consciência, a determinação sócio-cultural e a capacidade de irmos além dos determinismos (genéticos e ecológicos de todos seres vivos, assim como, da programação mecanicista do ser artificial e da nossa própria determinação sócio-cultural). Quanto à consciência nos diz que somos os que apesar de reconhecermos que somos apenas um *ácaro microscópico , de uma migalha, de um momento efêmero do universo (p.324)*, auto-transcendemos, espontaneamente, e precisamos viver nosso drama de estarmos no centro de um imenso universo, assumindo nosso auto-egocentrismo, garantindo nossa existência, mas vivendo o nosso drama de sermos quase nada em relação ao que existe.

Por outro lado, a nossa capacidade de autonomia, lembrando que no pensamento complexo *quanto mais autônomos, mais dependentes somos de um grande número de condições necessárias à emergência de nossa autonomia (p.325)*, podemos ir além sem deixarmos *de ser animais, sem deixar de ser seres máquinas(p.326)*.

Para Morin(1996), a idéia de sujeito faz parte da rede existencial do ser vivo mais arcaico, mas não acaba ai, ao contrário, *desenvolve-se com a animalidade, com a afetividade e, no homem, aparece esta novidade extraordinária: o sujeito consciente (p.326)*. Esclarecendo que todos da bactéria ao ser humano, agimos ou reagimos com bastante frequência como máquinas, atuando de maneira previsível, conformada, esperada e repetitiva. Contudo, posiciona-se que quanto mais desenvolvido esse ser for, *mais capaz de conceber escolhas e de elaborar uma estratégia (p.236)*, mais se distancia da condição mecanicista de ser para assumir um papel de ser atuante, comprometido consigo mesmo e com o mundo a sua volta, sem no entanto, permitir que acontecimentos, condições físicas, envolvimento emocional, tradições de hábitos e costumes e concepções de certo e errado, determinem sua ação, estando pronto a sair de uma, e até da sua própria, programação para enfrentar o novo, agindo de forma inesperada, constituindo-se sujeito da situação, revertendo processos, criando novas condições e alternativas capazes de garantir, não só a sua sobrevivência e dignidade, mas, também, de proporcionar condições “aos seus” de evoluírem, conquistarem sonhos e desejos, superando frustrações e condições contrárias ao sucesso e felicidade desejados.

Morin(1996) afirma que esses são os momentos mais importantes na vida, momentos em que não se age como máquinas, mas sim como um sujeito consciente evoluído, capaz de: *no momento de se dizer ‘sim’ no registro civil, dizer-se “não”. Em vez de dizer ‘sim’ ao patrão, ao chefe, ao tirano diz-se “não”. Perdoa-se o inimigo no momento de o matar. (p.326)*

Daí, o ser sujeito consciente, constituído e constituinte da sua rede existencial, assume em plenitude essa condição que lhe é própria ao fortalecer seus vínculos, gerando processos e produtos que possibilitem cada vez mais interações trans-subjetivas, proporcionando sua existência, sobrevivência e evolução com o convívio com os seus parceiros, pois para Morin(1996) *o indivíduo vivo, vive e morre neste universo onde só o reconhecem como sujeito alguns congêneres vizinhos e simpáticos. É portanto, na comunicação amável que podemos encontrar o sentido de nossas vidas subjetivas (p.328)*, sendo que a complexidade de Morin(1996) aponta-nos para a relação entre homem e o trabalho, como um feixe, um emaranhado de relações que se sustentam, fazendo emergir condições de realização e sentido de vida para cada ser sujeito que componha essa rede existencial, onde cada um possui autonomia e dependência, criando e convidando aos seres sujeitos (empreendedores) a assumirem uma postura de criador do seu próprio mundo.

2.5. O Sujeito Espontâneo Complexo

Combinando a *proposta espontânea* de Moreno(1993) e a *proposta de complexidade* de Morin(1996), ou seja, o sujeito espontâneo-complexo, poderia ser assim caracterizado:

- ⇒ constitui e é constituído por sua rede existencial, ou seja, é ao mesmo tempo o instituído e instituinte da sua própria existência;
- ⇒ o ato de criar é a combustão necessária e indispensável à sua existência;
- ⇒ valoriza muito mais o que há-de-vir, não se aprisionando ao criado;
- ⇒ é co-responsável pela evolução da sua criação, mas também, pelo seu próprio crescimento;
- ⇒ convive com os opostos, ou seja, certo e errado, a ordem e a desordem, a multiplicidade e a unidade;

- ⇒ está atento a importância do todo e a de cada parte que o compõe; assim como suas interações;
- ⇒ assume o seu auto egocentrismo, garantindo a sua existência e vivendo o seu drama de ser quase nada diante do que existe;
- ⇒ está pronto para enfrentar o fortuito, o inesperado, assim como o programado;
- ⇒ concebe escolhas e elabora estratégias de ação capazes de alterar até a sua própria programação para enfrentar o novo, o inusitado;
- ⇒ é um ser autônomo-dependente;
- ⇒ é um empreendedor, capaz de manter-se empreendedor.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Considerando que o objetivo deste estudo consistiu, essencialmente, em investigar a possibilidade do sujeito empreendedor manter-se em processo criativo, ou seja, não conservando tão somente metas já efetivadas mas, sobretudo, buscando transcendê-las, é de maior importância detectar, nos sujeitos empreendedores suas condições de vida: no já vivido, em suas condições de vida atual, bem como em seus projetos de vida futura.

Dessa forma, a pesquisa de cunho qualitativa, foi desenvolvida privilegiando como procedimento metodológico a *História de Vida* que se fez presente em *entrevistas semi-estruturadas*.

História de vida porque, ao enfatizar determinadas etapas da vida pessoal ou de uma organização, ela apresentou-se como um instrumento privilegiado para se interpretar e considerar *as experiências subjetivas como dados importantes que falam além e através delas* (Minayo, 1996, p.127). História de vida, considerada através de entrevistas semi-estruturadas que aconteceram através da interação espontânea entre o pesquisador e os atores sociais, aqui denominados sujeitos participantes da pesquisa, onde algumas questões foram utilizadas como elementos instigadores.

Seria importante enfatizar que o empreendedor nesta pesquisa foi considerado aquele ser, que junto com outros seres, possibilita fazer emergir uma rede *de relações* que se mantém em processo contínuo de criação.

A rede de relações obedeceu a seguinte distribuição: o sujeito empreendedor deflagrador considerado como elemento essencial para deflagrar o processo de criação contínua – indicou 5 sujeitos – estes 5 indicaram cada qual 3 sujeitos, que por sua vez indicaram

outros 3 sujeitos, e assim, sucessivamente, foi formando-se a rede de relações pesquisada. Como não foi limitada a indicação dos já indicados, foram surgindo pontos de concentração e de dispersão.

Os pontos de concentração tornaram-se pontos limites da rede estudada, pois já faziam parte da mesma. Os pontos de dispersão formaram pontos limites, uma vez que indicaram a condução a outros contextos de atuação do empreendedor deflagrador, ou a contexto com suficiência de dados para serem analisados como o : contexto empresarial mais amplo que contempla relações/interações fora da dinâmica interna do grupo empreendedor; contexto social/político que engloba influências externas na vida do empreendimento; e, contexto empresarial restrito, considerado já contemplado pelos dados colhidos com os outros participantes.

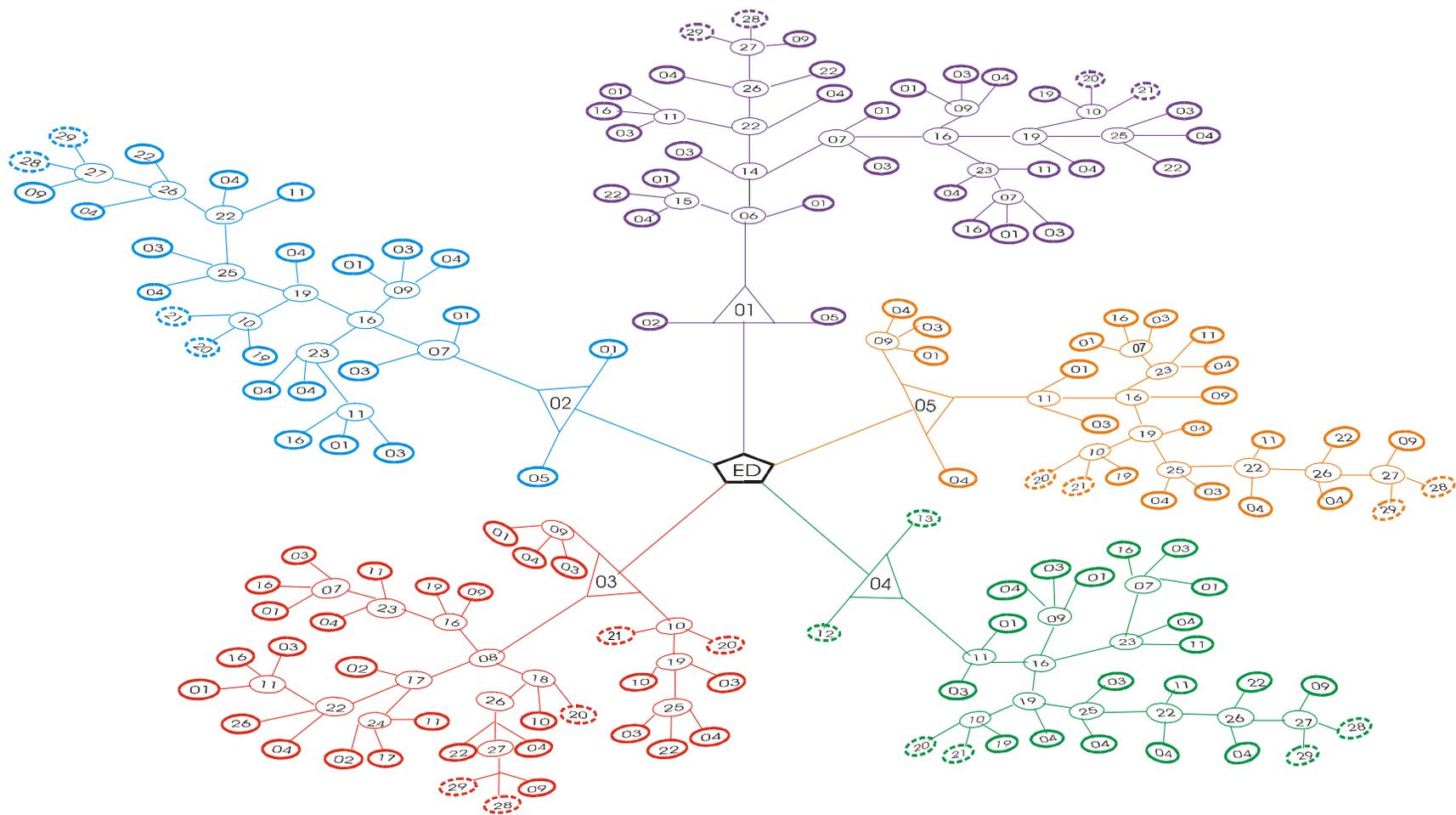
A rede formou-se com 30 sujeitos, sendo que 24 constituíram a rede pesquisada, que por razões éticas e acordos estabelecidos não serão desvelados no corpo deste estudo, assim como, dados que porventura puderem identificar, claramente, o grupo empresarial pesquisado.

Para cada um dos 5 sujeitos indicados pelo empreendedor deflagrador emergiu uma rede própria que permitiu a análise da interação com as demais redes, assim como, as particularidades de cada uma.

O esquema apresentado a seguir, mostra o empreendedor deflagrador no centro, circundado pelos 5 sujeitos por ele escolhidos e os demais sujeitos participantes da rede empreendedora. Esclarecemos que todos os que compõem a rede de relações foram considerados sujeitos, ou seja, seres capazes de influenciar e serem influenciados pelos demais.

Na Figura 1 (p.33), denominada Rede Empreendedora, apresentamos a forma da rede estudada.

FIGURA 1 - Rede Empreendedora



◊ Empreendedor Deflagrador △ Indicados pelo Empreendedor Deflagrador ○ Escolhidos pelos Empreendedores Indicados ◌ Ponto limite por dispersão ● Ponto limite por concentração

Os 5 sujeitos indicados pelo empreendedor deflagrador possuem as seguintes características:

- O sujeito 1 é profissional de carreira no Grupo empresarial do empreendedor deflagrador, hoje Diretor de uma das empresas do grupo.
- O sujeito 2 foi profissional de carreira e Diretor no grupo empresarial do empreendedor deflagrador, hoje Diretor de uma grande empresa e proprietário de um empreendimento que presta serviços a diversas organizações, inclusive ao grupo do empreendedor deflagrador.
- O sujeito 3 é esposa do empreendedor deflagrador.
- O sujeito 4 é o irmão mais novo, abaixo do empreendedor deflagrador e seu sucessor na presidência do grupo empresarial.
- O sujeito 5 é um dos Diretores da Holding do grupo empresarial, primogênito do irmão mais velho que foi o primeiro presidente do grupo, sendo sucedido pelo empreendedor deflagrador.

Os escolhidos pelos 5 indicados e as indicações deles formaram quatro grupos, assim caracterizados:

Grupo A – Familiar – constituído por parentes que não estão, diretamente, ligados à rede profissional do empreendedor deflagrador, assim identificados:

- O Sujeito 3 é a esposa do empreendedor deflagrador;
- O sujeito 10 é a única filha;
- O sujeito 16 é a 3^a irmã;
- O sujeito 19 é a irmã mais velha
- O sujeito 23 é a 4^a irmã.

Grupo B – Familiar Profissional – constituído por parentes que estão, diretamente, ligados à rede profissional do empreendedor deflagrador, assim identificados:

- O sujeito 4 é o irmão abaixo do empreendedor deflagrador e Presidente Executivo do grupo empresarial;
- O sujeito 5 é sobrinho e filho primogênito do irmão mais velho, Diretor de Administração e Finanças do grupo;
- O sujeito 7 é o irmão mais novo e Diretor de uma unidade de negócios do grupo;
- O sujeito 8 é o filho mais velho, Diretor de uma unidade de negócios do grupo;
- O sujeito 9 é o filho mais novo, Diretor de uma unidade de negócios do grupo, e Presidente de outro segmento empresarial;
- O sujeito 11 é o segundo irmão mais velho, um dos Diretores da Holding do grupo empresarial;
- O sujeito 18 é sobrinha, filha do sujeito 11 e Gerente de Departamento do grupo;
- O sujeito 25 é sobrinha, filha do sujeito 4 e Gerente de Departamento do grupo.

Grupo C – Profissional Vinculado – Constituído por profissionais que estão, diretamente, ligados às empresas do grupo empresarial do empreendedor deflagrador, assim identificados:

- O sujeito 6 é o Gerente Geral de uma das empresas;
- O sujeito 14 é Diretor Regional de um dos segmentos do grupo empresarial;
- O sujeito 22 é Diretor Regional de um dos segmentos do grupo empresarial;
- O sujeito 26 é o Diretor Geral de uma das unidades de negócios e Diretor da maior empresa do grupo.

Grupo D – Profissional Semi-Vinculado – Constituído por profissionais que trabalhavam no grupo empresarial do empreendedor deflagrador, porém hoje, possuem seus próprios empreendimentos, mantendo vínculo através de serviços terceirizados. Estão assim identificados:

- O sujeito 2 – ex-Diretor do grupo, hoje proprietário de um outro empreendimento que presta serviços ao grupo.
- O sujeito 15, ex-Diretor, hoje executivo principal e sócio de um outro empreendimento vinculado à família do empreendedor deflagrador;
- O sujeito 17, ex-Gerente Operacional, hoje proprietário de empreendimento que presta serviços ao grupo do empreendedor deflagrador e a outras empresas;
- O sujeito 24, ex-Gerente de Serviços, hoje proprietário de empreendimento que presta serviços ao grupo do empreendedor deflagrador e a outras empresas;
- O sujeito 27, aposentado, ex-Gerente Técnico, hoje proprietário de empreendimento que presta serviços ao grupo do empreendedor deflagrador.

Os indicados que foram considerados como pontos de dispersão, por abrirem outros contextos não pesquisados neste estudo, fazem parte integrante da rede existencial do empreendedor deflagrador que poderá ser objeto de estudo posterior. Estes contextos foram assim caracterizados:

- Contexto Empresarial mais amplo (fornecedores, clientes e empresários), caracterizados pelos sujeitos 12 e 13;
- Contexto Social/Político, caracterizado pelos sujeitos 20 e 21;
- Contexto Empresarial Restrito, caracterizado pelos sujeitos 28 e 29, que remetia, novamente, às experiências vividas no passado, consideradas com suficiência de dados para análise e conclusão do presente estudo.

A escolha do sujeito deflagrador foi norteada por experiências pessoais vividas no âmbito do grupo empresarial como consultor organizacional e notícias sobre o seu comportamento que indicavam características criativas de manter-se criador indo além do criado, oportunizando o desenvolvimento dos que com ele formavam a rede estratégica e de sustentação, para atingir os objetivos empresariais.

Portanto, para captar esses sujeitos imersos nessa rede de relações, além de entrevistas se-

mi-estruturadas, no período de novembro de 1999 a julho de 2000 com o empreendedor deflagrador e demais sujeitos participantes foram utilizadas, como instrumentos na coleta de dados, a *observação participante*, utilizada, principalmente, em eventos, palestras e encontros familiares e pela *leitura e análise de documentos* vinculados aos sujeitos empreendedores.

Enquanto que a *observação participante* permitiu focalizar o comportamento e as relações entre os sujeitos empreendedores, as *entrevistas semi-estruturadas* proporcionaram o levantamento das opiniões bem como aspectos relevantes e valores dos entrevistados, sendo ratificados e enriquecidos pela *leitura e análise de documentos*.

As categorias que nortearam a análise e interpretação dos dados emergiram desse conjunto de procedimentos, ou seja, do emprego da *história de vida* revelada através das entrevistas semi-estruturadas, da observação participante e análise de documentos. Estes procedimentos adotados formaram uma triangulação na coleta de dados, o que permitiu enriquecimento das informações que por sua vez, deram suporte para as devidas interpretações e compreensão do fenômeno investigado.

Sete foram as categorias emergidas e utilizadas na análise e interpretação dos dados, e que caracterizamos da seguinte forma:

- *comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor;*

Nesta categoria encontram-se os fatos e práticas da vida cotidiana na administração do lar, assim como, os procedimentos educacionais informais associados às atividades desenvolvidas em conjunto pela família.

- *coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor;*

Esta categoria apresenta as práticas empresariais e sua transformação empreendedora para ir além do alcançado, revelando posturas que se aproxi-

maior parte do comportamento do empresário e as que se equiparam ao comportamento do empreendedor.

- *envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho;*

Esta categoria retrata a dedicação e o direcionamento de energias para o dia-a-dia dos negócios, em contrapartida com as demais relações que são indispensáveis à vida do empreendedor, estabelecendo perdas e ganhos nos contextos pessoal, familiar e social.

- *estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas;*

Aqui estão reunidas decisões e práticas que viabilizaram a continuidade dos negócios e a superação das ameaças dentro de uma prática empreendedora e algumas indecisões que se fazem presentes na dinâmica das organizações.

- *complexidade da rede de relações no mundo organizacional;*

Nesta categoria são desveladas as múltiplas relações e acordos necessários ao surgimento, à manutenção e à evolução de negócios, assim como, ao fortalecimento ou enfraquecimento dos vínculos relacionais que sustentam o sucesso ou fracasso dos empreendimentos.

- *reciprocidade de influências na rede de relações;*

Nesta categoria são apresentados os dados que asseguram os processos de autonomia/dependência, delatando a fluidez para absorção e ampliação de idéias bem como, o processo de mobilização para a realização do ideal conjunto.

- *presença prospectiva no convívio com o sucesso.*

Esta categoria foi destinada ao registro de ações espontâneas, refletindo o usufruir do conquistado e o anseio por novos passos, destacando, os aspec-

tos sobre ousadia e despreendimento necessários ao processo de evolução do empreendedor.

Afirmamos que a metodologia utilizada cumpriu seu papel norteador e disciplinador, mostrando rumos e estabelecendo parâmetros que nos conduziram em momentos tempestuosos. Assegurando-nos luz constante nos momentos que estávamos perdidos no emaranhado sombrio da progressão de dados colhidos para serem analisados. A história de vida permitiu-nos o envolvimento necessário e despreendimento indispensável à identificação das ansiedades e desejos ajustando à realidade da vida dos entrevistados e às suas possibilidades, enquanto sujeitos-participantes da pesquisa realizada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE COMPREENSIVO – INTERPRETATIVA DOS DADOS

4.1 Introdução

A análise compreensivo-interpretativa dos dados compõe-se em quatro partes, as quais permitem o aprofundamento necessário para compreensão da complexidade do mundo relacional do empreendedor e desvelamento dos norteadores para uma conduta empresarial ou empreendedora.

Na primeira parte a análise prioriza a história de vida do sujeito Empreendedor Deflagrador, abordando aspectos gerais da sua existência, direcionando suas experiências para o mundo dos negócios. Nessa parte, também, conjugamos as teorias de Moreno(1993) e Morin(1996), pano de fundo explicativo para a possibilidade da existência do sujeito espontâneo complexo.

A segunda parte focaliza a rede de relações acompanhada dos devidos comentários interpretativos dos sujeitos integrantes da rede, analisando o perfil e tendências à cristalização empresarial e/ou ao comportamento empreendedor.

Já na terceira parte, a interpretação assume o cruzamento dos dados obtidos do empreendedor deflagrador com os demais sujeitos participantes, relatando a complexidade e as ações espontâneas necessárias ao surgimento e à sustentação da rede empreendedora, assim como à sua dissolução requerida para a criação

de novos horizontes, sob a orientação das categorias de estudo emergidas na pesquisa dos dados.

Por último, a quarta parte conjuga as análises das categorias, favorecendo os pontos que serão apontados na conclusão do estudo realizado.

Cumpra mais uma vez indicar que a análise foi feita segundo o referencial teórico-metodológico escolhido, ou seja, as categorias surgidas no estudo foram analisadas de acordo com a proposta da complexidade de Morin (1996), e com a concepção do sujeito espontâneo de Moreno (1993).

Na complexidade, encontramos o embasamento necessário à verificação das interdependências entre as partes com o todo e com elas mesmas, garantindo a possibilidade de cada participante da rede ser ele mesmo e ao mesmo tempo ser o co-responsável pelo resultado do todo, tornando-se fonte viva do processo que cria, mantém e evolui.

Por outro lado, a concepção do sujeito espontâneo fornece-nos a possibilidade do ser humano ser concebido num processo interativo onde é o criador de si mesmo na relação com os seus próximos e com o mundo no qual está inserido, apontando a expressão da espontaneidade em suas diversas formas de atuação, como a estrutura capaz de permitir que se mantenha criador, indo além da sua própria criação.

Dessa forma, embasados no procedimento metodológico *história de vida*, utilizando *entrevistas semi-estruturadas*, *observação participante* e *análise de documentos*, foram coletados e analisados os dados que permitiram verificar a possibilidade do empreendedor – aquele que junto com outros seres- tendo alcançado objetivos muito além do imaginado, é capaz de manter-se criativo, recriando a si mesmo e oportunizando a recriação dos que com ele convivem.

4.2 História de Vida do Empreendedor Deflagrador

Introduzindo

No relato da história do sujeito foco da nossa pesquisa, estamos registrando o captado nesse convívio de nove meses, distribuídos em momentos de pesquisa documental, observação, entrevistas e compartilhamento de idéias em grupo com o empreendedor deflagrador e com os demais empreendedores que constitui a rede de relações enfocada neste estudo; assim como a rede geradora do grupo empresarial, campo de atuação do empreendedor.

Também, estamos relacionando, apontando e analisando a convergência/divergência entre as idéias e propostas de Moreno(1993) e Morin(1996) com os acontecimentos que constituíram/constituem/constituirão a história de vida do empreendedor deflagrador. Estabelecendo parâmetros esclarecedores sobre a condição do sujeito empreendedor manter-se espontâneo e criador, ou seja, ser capaz de tendo atingido muito além do esperado, continuar em processo criativo não se apegando ao conquistado, indo em busca de novos desafios, alicerçado pelas suas conquistas, porém não se deixando aprisionar por elas.

Começando

Numa comunidade desbravada por imigrantes italianos ao norte do estado do Espírito Santo, nasce o nosso empreendedor em 1936, sétimo filho de uma família, tipicamente, italiana.

Na proposta de Moreno(1993), um *locus* adequado a novidade, a conquista e, em contra partida contexto de apego à tradição, à cultura trazida. Em outras palavras, um bom universo para o embate entre *espontaneidade* – a flexibilidade de fluir, criar e agir,

apropriadamente, inclusive, diante do fortuito, do inesperado – e a *conserva cultural* – o estabelecido, o consagrado e o imutável.

O nascimento do nosso pesquisado principal coincide com a autonomia conquistada pelo seu pai para conduzir seu próprio destino no mundo dos negócios, pois sendo o filho mais velho de uma família de doze irmãos, o pai do nosso empreendedor seguiu a tradição italiana de ser preparado para liderar e trabalhar junto à rede familiar na conquista da sobrevivência e manutenção da família.

Na proposta da complexidade de Morin(1996), encontramos essa possibilidade do convívio entre o ser autônomo e dependente, capaz de na sua autonomia buscar o seu sonho, mantendo-se ligado na realização dos objetivos dos seres significativos – dependência – sem abrir mão da sua própria conquista.

O pai do empreendedor deflagrador cumpriu a tradição italiana. Mesmo após o seu casamento, levou 13 anos para conseguir essa autonomia, pois por 5 anos continuou morando na casa paterna com seus irmãos, dedicando-se a auxiliar o pai na concretização de seu sonho de imigrante.

Começou seu processo de autonomia-dependente ao conseguir a autorização paterna para transferir-se para outra propriedade da família, com a missão de, auxiliado pelos irmãos, formar um sítio e iniciar o plantio de café.

Por volta de 1933, com o sítio formado e o café plantado, seu pai assume o sítio com seus irmãos, liberando a propriedade anterior para ele que a vende e com sua parte dá entrada na compra de um outro sítio, em localização privilegiada, à margem da rodovia do café, a ES-2, adquirindo, também, seu primeiro lote de burros, conseguindo assim sua autonomia.

Nosso pesquisado foco relata esta passagem assim: - *Papai tomou um empréstimo com o pai dele e comprou essa propriedade. - Comprou conseguindo um prazo e tinha que pagar. - Começou a trabalhar vendendo porco e boi para os vizinhos, comprou um*

lote de burros e foi fazer transporte. - A coisa começou a dar certo. - Comprou o segundo lote de burros e com um ano de prazo pagou a propriedade e foi tocando o seu negócio. - Nessa altura já tinha sete filhos, desses sete eu era o último, o mais novo. - Construiu uma casinha no sítio. - Comprou e pagou a propriedade com o trabalho dele mesmo.

- Ele comprava cereais, café e vendia na cidade, tirando o frete, como não tinha dinheiro, não podia comprar e armazenar para vender depois. - Fez isso durante muito tempo. - A coisa foi crescendo e em seguida ele montou uma venda pra fornecer aos agricultores, para com isso, criar um envolvimento, objetivando garantir a compra dos produtos na época da safra.

Neste relato, surge o novo convivendo com o velho, mas impondo-se e abrindo espaços inéditos. Para Moreno(1993), o estado de espontaneidade: *é o estado de produção, o princípio essencial de toda experiência criadora (p.86)*. Experiência que abre caminho para o autor e para todos os que com ele convivem, rompendo barreiras e tradições.

Enfocando Tradições

Nosso entrevistado expõe três tradições italianas: *- A família Italiana geralmente trabalha junta. - Existe uma tradição na Itália, que a liderança da família é sempre cultivada no filho homem mais velho. - Outra tradição é que a criança nunca leva o nome da mãe no sobrenome, somente o nome do pai. - As mães chamam um bocadinho, mas quando casam com moça brasileira aí a coisa muda, a pressão é muito grande, acabam cedendo. - Nossa família na Itália, praticamente, acabou. Os filhos homens vieram para cá e ficaram lá as mulheres. Há três conservas culturais, neste contexto. Conforme Moreno(1993) a conserva cultural é definida como o que se propõe ser o produto acabado, e como tal, adquiriu uma qualidade quase sagrada. . . os processos levados a termo, os atos finalizados e as obras perfeitas. . .(p.159).*

Uma a ser vencida pelas moças brasileiras e outra pelo nosso empreendedor, pois sendo o sétimo filho de uma família por ele assim definida: *dez filhos, convivi com nove irmãos, cinco homens e cinco mulheres*, precisou romper essa tradição para se tornar um líder. A terceira, ou seja, trabalhar juntos, foi mantida e formou/forma a rede geradora do empreendimento empresarial.

Retornando à História

É nesse ambiente que o empreendedor deflagrador nasce, passa a sua infância e adolescência, onde os filhos, a partir de sete ou oito anos, passam a ter sua cota de responsabilidade nas tarefas da família.

As filhas mais velhas cuidavam dos irmãos mais novos, auxiliavam a mãe nos trabalhos domésticos, no cuidado com a horta, com a criação e a formação do pomar.

Os filhos recolhiam o gado, engarrafavam o vinho comprado em tonéis, fabricavam a gengibirra e cuidavam da venda, entre outros afazeres.

Os primeiros filhos foram os mais exigidos na conquista da independência da família, tanto que a filha mais velha, a irmã/mãe do empreendedor foco, assim nos conta: *Eu poderia ter continuado meus estudos, mas onde morávamos não tinha além do primário. - Naquele tempo não era como hoje, que adulto vai para a escola. - Quando chegou o ginásio, já tinha passado do tempo. - Eu sempre aprendia muito fácil as coisas, tinha muita facilidade. - Aprendi a costurar quase que sozinha, minha mãe me orientava. - Aprendi muita coisa que hoje é difícil de se por na cabeça de uma pessoa.*

Quando ele nasceu eu tinha 11 anos, ajudei muito, carreguei muito ele no colo. - Nossa irmã estava com 3 anos. - Naquele tempo, as mães tinham os filhos em casa. - Minha avó levava-nos para a casa dela. - Ficávamos um mês lá. - Quando voltamos, ele já tinha nascido. - Ela olhou e o viu no berço que era dela, virou uma arara. - Chorou durante uma hora sem parar. - Queria jogá-lo no meio do rio, queria jogá-lo fora. -

Mamãe foi trocar a roupa dele, ela ficou olhando e se acalmou - Pediu para botar o nome dele de Antônio, quase que se chama Antônio. - Nós sempre fomos uma família muito unida, nunca brigamos entre irmãos, eles me obedeciam.

- Íamos para o colégio e ele tinha o cabelo muito crespo. - Arrumava e quando eu via, já estava ele na estrada. - Eu chamava-o de volta para pentear o cabelo. - Era assim, eu orientava todos.

- Minha mãe tinha muitos afazeres, na época não tínhamos empregada. - Depois é que foi melhorando, mas no começo foi difícil.

- Papai comprava café no interior nesse tempo. - Ele tinha tropeiros. - Como a viagem para buscar o café e voltar, tinha que ser executada durante o dia, tínhamos que acordar de madrugada. - Três horas da manhã, até antes. - Mamãe levantava para fazer o almoço, deixávamos as coisas mais ou menos prontas. - Eles tinham que sair almoçados, pois desse o que desse, já estavam forrados. - Tínhamos de ajudar a mamãe, porque ela de vez enquanto tinha um filho.

- Também ajudei muito ao meu pai, eu anotava o café, e os preços. - Ele fazia assim: - Comprava o café, o que era 100 de despesa, ele botava 120, no final sobrava esses 20. - Ele fazia um cálculo que no final sempre sobrava, e era eu quem o ajudava na escrita.

Nessa exposição encontramos o trabalho não só como fonte de riqueza, mas também como fonte de aprendizagem e de vida, tudo interligado. Cada um fazendo sua parte, mas atento ao todo, ou seja, num processo de co-responsabilidade, vivendo na simplicidade da administração familiar a complexidade de tarefas que interligadas produzem o processo de alcance dos resultados. Posicionamento cobijado no dia-a-dia das nossas organizações hoje.

Lembrando o posicionamento de Marx, sobre o trabalho, expresso em seu livro “O Capital”, como sendo *a condição indispensável da existência do homem, uma necessidade*

eterna, o mediador da circulação entre o homem e a natureza. . ., destacamos a importância da existência dessa experiência na construção do sujeito espontâneo criador, enfim, na construção do sujeito empreendedor – ser capaz de atender a parte e o todo, de acordo com a situação. Como define Morin(1996): *a vida é um feixe de qualidades emergentes resultante do processo de interações e de organização entre as partes e o todo (p.261 –262)*, assim, essa experiência, utilizando tarefas domésticas que proporcionam aprendizagens para a vida com a responsabilidade prática de dar conta do que é importante para todos, cria a rede de relações necessárias à construção do empreendedor.

Relatando esses tempos de construção, aprendizagem e trabalho, o empreendedor deflagrador traz-nos o seguinte: - *Depois de oito anos, tinha que tratar das galinhas e dos porcos. - Cada um passou por essa fase. - Depois, maior um pouco, prender os bezerros para tirar leite no outro dia. – A medida que íamos crescendo, os menores iam pegando as tarefas.*

A constituição da subjetividade humana através de processos de aprendizagens, onde o desapego, a capacidade de preparar outros para assumirem o criado e a busca de manter-se num contínuo desenvolvimento, são apontados por Moreno(1993) como condições favoráveis para a pré-disposição de ações criativas.

Ações criativas indispensáveis a manutenção do sucesso nas organizações atuais, sendo que, os processos de sucessão e a participação comprometida, está indissoluvelmente, ligada à capacidade de se estabelecer processos de aprendizagens constantes. Senge (1990) que preconizou a organização de aprendizagem, aponta a necessidade de se *construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais (p.300)*, mantendo-se e promovendo condições para a existência de permanente processo de aprendizagem.

O processo contínuo de aprendizagem através da realização de tarefas produtivas e sequencialmente mais complexas, sempre fez parte da história do nosso empreendedor deflagrador.

Em 1946, ele tinha dez anos quando seu pai comprou o primeiro veículo, um caminhão Ford-1942. Esse fato marcou o início de uma nova era como aponta o nosso empreendedor: *- A partir dessa época que o nosso grupo empresarial começou. - Porque transporte em tropa não era realmente um transporte. - Hoje com 54 anos, um grupo consolidado e em expansão. - Esse caminhão é o capítulo um. - Porém, surpreendentemente, papai trocou o caminhão por um ônibus, mesmo não tendo lugar para rodar com esse ônibus. - Pois não tinha linha, não tinha nada. - Um compadre dele que mais tarde viria ser meu sogro, convidou-o a ir para Valadares. - Havia necessidade de ônibus entre Valadares e Teófilo Otoni. - Ele mandou o ônibus e meu irmão mais velho. - Que começou trabalhando como cobrador. - Esse negócio deu certo, a linha era lucrativa e logo em seguida comprou o segundo ônibus.*

Essa condição/capacidade de enfrentar/realizar o novo na proposta de Moreno (1993), está associado ao conceito de estado de espontaneidade. Caracterizando o estado espontâneo Moreno (1993), posiciona-nos que ele *não surge automaticamente; não é pre-existente, surge espontaneamente* (p.86). Alertando que é criado por uma libertação, ou seja, o livre surgimento da espontaneidade, que ele *não só motiva um processo interno mas também uma relação externa, social, isto é, uma correlação com o “estado” de uma outra pessoa criadora* (p. 86), gerando ações que possam dar conta, adequadamente, de novos desafios, aproveitando as oportunidades, mesmo sem ter a total consciência do porquê ou do para que está se agindo, porém, conquistando outros seres para juntos aventurarem-se na conquista de uma idéia.

Definindo o Locus Familiar

Sobre sua família nosso pesquisado relata: - *Convivi com 9 irmãos, 5 filhos e 5 filhas. - Com meu décimo irmão, brincamos com ele falando que é um sobrevivente da pílula (se tivesse pílula naquela época você não estaria aqui não). - Na verdade quando minha mãe ficou esperando nenen, estava na menopausa, 45 anos.*

- *Tem uma coisa interessante que a gente observa e que é útil toda a vida, e as pessoas fazem sem perceber. - Por exemplo, lá em casa era o lugar que tinha a venda, o campo de bocha, luz elétrica, água encanada, campo de futebol. - Conclusão, a molecada da vizinhança ia toda brincar lá em casa. - O cara vai brincar lá em casa, vai jogar futebol lá em casa, a bola é nossa, quem manda no jogo?. - Então, tenho na cabeça até hoje, que isso desenvolveu na gente um espírito de liderança. - Uma coisa também marcante, é que mamãe fazia café, refresco, para a molecada toda. - Mais tarde quando tivemos nossos filhos, que foram 3 praticamente da mesma idade, falei para minha esposa: tem um negócio na minha vida que acho que foi útil para mim e nós vamos fazer com nossos filhos. - Então, nós atraímos os meninos lá para casa, para um campinho de futebol e na hora do intervalo, servia-se lanche para todos. - Você acha que eles iam brigar lá em casa? - Tinha um menino que era um capeta na rua, mas lá em casa se comportava. - Isso também, acho que desenvolveu nos meninos esse espírito de liderança. - Para nós foi muito útil esse tratamento que mamãe dava aos nossos visitantes e fizemos a mesma coisa como os nossos filhos.*

Com a vida entrelaçada na dinâmica da família e dos negócios, o sujeito foco da nossa pesquisa foi desenvolvendo-se e após as suas tarefas matinais ia para o colégio, coisa que seu pai não abria mão, descrito como super tranquilo e que dos dez filhos, só teve um, que levou uma surra porque não queria ir mais para a escola: *Papai não cerceava, orientava com liberdade. - Com 11 anos eu fui comprar a minha bicicleta, meu primeiro veículo. -*

Morava na roça 6 quilômetros fora da cidade, precisava de uma bicicleta. - Meu pai mandou eu ver quando custava, me deu o dinheiro. - Fui, comprei e voltei montado nela.

Contando sobre o relacionamento dos seus pais diz que eram muito unidos, não levantavam a voz um com o outro e que sua mãe era mais expansiva, mais carinhosa, alegando que toda união da família tem o carinho dela. Vivências que deixaram marcas profundas no nosso sujeito, uma vez que sua esposa expressa que: *Herdou essa firmeza que o pai tinha sempre. - Eu comentava e elogiava a maneira dele se expressar perante os filhos sem brigar.- Sempre conversou com os meninos, mas foi duro ao mesmo tempo. - Dava carinho, conversava, mas com autoridade. - A mãe era carinhosa, sensível, ele tem um pouco dela. - Ela era muito romântica e ele também o é. - Adora dar flores, faz declarações, adora presentear e não esquece de data alguma.*

Na teoria psicodramática o átomo social do sujeito é definido como o entrelaçamento de afinidades entre ele e o mundo no qual está, portanto entre pessoas, objetos e ambiente. Psicodramaticamente, a estruturação do ser humano é o *resultado de forças hereditárias, forças sociais e forças ambientais (Moreno 1993– p.134).*

nenhuma “coisa” existe sem seu locus, não há locus sem status nascendi e não há status nascendi sem sua matriz (p.105). Estes fatores representam fases diferentes de um mesmo processo (p.74). Esses princípios podem ser aplicados à origem do organismo humano. O locus nascendi é a placenta no útero materno; o status nascendi é o período de concepção. A matriz nascendi é o óvulo fertilizado no qual se desenvolve o embrião (p.106).

Assim é de fundamental importância que a relação entre o sujeito e seu mundo tenham características de um universo aberto, onde haja espaço para o novo e o inesperado. Constituindo uma matriz de identidade capaz de favorecer a organização de seres espontâneos e criadores.

É num universo aberto, permissivo e orientador que as condições favoráveis ao aparecimento e desenvolvimento da espontaneidade se faz.

A história do nosso empreendedor é caracterizada por processos de interações, num ambiente onde o erro é aproveitado como recurso de aprendizagem, tendo-se liberdade para agir.

Conversando com sua irmã mais velha, o nosso empreendedor recorda como a sua mãe falava: *Não minha filha, isso não tem problema, a gente aprende assim mesmo.* Transferindo para a realidade do trabalho, fez a seguinte colocação: *É assim nas organizações empresariais, também. - Uma chefia cabeça no lugar, compreensiva, incentiva as pessoas a serem criativas, quando não acontece isso, não tomam iniciativa, ficam com medo de serem repreendidas.*

Continuando a História

Na adolescência o nosso pesquisado principal, continuou seu processo de desenvolvimento e fez o seguinte relato sobre essa época: *Foi no ginásio que eu comecei a dirigir só no quintal, muito tímido como sempre. - Com 15 anos foi minha primeira experiência sexual, foi na zona, com mulher de zona, me lembro dela, baianinha, meio sardentinha, foi muito rápido. - Um rapaz que era nosso motorista me levou. - A impressão é que ele tinha chamado a menina e falado com ela - Esse rapaz, mais ou menos assim..., o motorista facilitou, porque eu era tímido. - depois começaram as namoradinhas na fase dos 16 anos. - Uma época que não teve muita riqueza de detalhes, porque era o colégio, o trabalho na propriedade e na venda com meu irmão, sujeito 11.*

- Quando eu estava no segundo ano eu quis sair do ginásio, para trabalhar como trocador, tinha 15 anos, e papai não deixou, e falou: “não você vai terminar o ginásio primeiro”.

- O irmão que eu mais me relacionei nesta época foi o sujeito 11, que estava mais perto, pela idade, o mais velho e os dois menores tinham uma distância boa de idade.

- *Eu e meu irmão tomávamos conta da venda, naquele tempo era caderneta, a gente vendia para receber no ano seguinte. - Não tinha calote não, o pessoal era muito honesto, não se perdia nada.*

Como meu irmão era mais velho - deve estar com 68 anos hoje - 4 anos de diferença entre nós dois - por ser mais velho, como é normal em uma família italiana, ele tinha mais conhecimentos. - Tudo que eu fazia perguntava a ele. - Ele era o orientador, mas não era mandão. - Vendíamos pinga por dose, fumo de rolo, açúcar mascavo.

- *Eu e meu irmão nos dávamos muito bem, a única coisa que aconteceu de errado entre nós, foi uma pedrada que eu dei nele, sem querer, quando éramos criança.*

- *Outra coisa que tem a nossa família, sempre teve, foi a pressão do convencimento, nunca resolvemos nada na marra.*

- *Minha timidez era com as mulheres, tinha dificuldade em me relacionar. - Com os homens não. - Lá em casa sempre foi movimentado e a venda virou uma extensão de casa. - No final de semana tinha o campo de bocha, o campo de futebol, todo mundo se relacionava por ali, a vizinhança todo domingo ia para lá.*

- *Nos sábados e domingos a venda era o ponto de encontro, durante a semana não, as pessoas estavam todas trabalhando, não havia este bando de pessoas folgadas, como tem hoje. - Tinha uma série de informações dos acontecimentos do lugar, mas o mundo era pequeno como é até hoje, para o pessoal que vive no interior.*

A união da família, ou seja, a obediência ao costume italiano de permanecerem contribuindo juntos, forneceu a base dinâmica, porém estável para o alcance dos objetivos e ir além deles. Essa conserva cultural, oxigenada pela espontaneidade em sua expressão dramática, descrita por Moreno(1993) como: *a espontaneidade que entra na ativação de conservas culturais e estereótipos sociais (p.140)*, é a que confere vivacidade aos atos rotineiros da vida. Fazendo com que haja brilho, vivacidade e vigor nas repetições, não

permitindo a monotonia, a automatização, o desinteresse que conduziria a relações estagnadas e sem vida.

Com relação as brigas o nosso empreendedor relatou o seguinte: - *Das brincadeiras, a birosca era o forte (bola de gude) jogava com os primos. - Jogava também com esfera de rolimã. - Eu só briguei duas vezes na escola. - Uma por causa do jogo de birosca, que já nem era birosca, era tampinha de garrafa e jogava com arruela. - Eu estava ganhando e um moleque chegou, estava com a mão cheia, ele meteu o pé e aí voou tampinha para todo lado. - Não deu para discutir. - A Segunda briga foi no ginásio, já era grandinho. - No pátio do ginásio, estava sentado na hora do recreio, e era muito tímido, um cara chegou por trás de mim e me empurrou. - Eu tinha vontade de conversar com as meninas, mas não tinha coragem de encostar.*

Sua esposa comenta: - *Uma coisa que eu queria falar do seu pai, é que ele apaziguava tudo e você tem muito isso dele. - Os meninos também, bem calmo, tranqüilo como ele. Quando os meninos eram pequenos, eu lembro, minhas amigas falavam: - Eu gosto de vir para a sua casa, porque aqui não tem briga. - Na hora que estavam jogando e iam brigar, o meu filho conversava, e não deixava ninguém brigar. - Ele herdou isso dos pais. - Lá em casa, eu e minha irmã brigávamos, arrancávamos o vestido uma da outra e ficávamos com a barriga de fora.*

A aceitação incondicional das tradições, sem o devido questionamento e adequação à realidade do momento vivido, conduz a uma mesmice que atrofia a capacidade de criar, fazendo com que o culto exagerado ao estabelecido, ao pré-determinado, impeça ou obstrua a capacidade espontânea de romper com o já conhecido para aventurar-se em novas descobertas.

Nosso empreendedor deflagrador relata o enfrentamento adequado das conservas culturais, ousando ir além das suas próprias limitações, respondendo adequadamente ao meio, porém não se conformando com o estabelecido. Por outro lado, o ambiente aberto e dinâ-

mico, em que viveu sua adolescência, facilitou o despertar para a não acomodação, fornecendo condições e impulsionando-o a enfrentar os desafios do dia-a-dia.

Enfrentando Barreiras

A transformação de coisas desfavoráveis em desafios a serem conquistados é próprio do sujeito consciente, que é capaz de fazer escolhas, decidir e criar estratégias capazes de superar situações, Morin(1996) traz-nos o seguinte:

... bem entendido, a bactéria, e em geral todos os seres vivos, incluindo humanos, reagem ou agem freqüentemente como máquinas deterministas triviais, isto é, de que se conhecem os "outputs" quando se conhecem os "inputs" (foi por isso que o behaviorismo, enquanto determinismo ambiental, pôde pôr entre parênteses não só o que se passava no interior da máquina, mas também a própria máquina). Mas, quanto mais evoluído é um ser vivo, mais capaz de conceber escolhas e de elaborar uma estratégia, mais então deixa de ser uma máquina determinista trivial (p.326).

O nosso sujeito principal fez o seguinte relato de estratégias na superação de dificuldades vividas: - *Nós temos os traumas de criança e tem umas coisas que marcam. - Lá em casa tinha frutas, muitas frutas, um pé de cada coisa. - A manga tinha muito mais, mas o resto era pouco. - Eu ficava vigiando as pinhas amadurecerem para nego não pegar. - Então quando fui fazer o meu pomar, instintivamente já plantei várias.*

- Eu não sou ligado em casa boa para morar, não tem sofisticação. - Nossa casa em relação a da vizinhança era ótima. - O carro tem que ser bom. - Na época meus primos iam lá em casa de carro. - Aqueles Ford brilhando. - A gente ficava naquela. - Eles iam de carro e a gente não tinha, isso marcava muito.

- Depois de muito tempo, eu já motorista, estava fazendo uma viagem, o carro quebrou e eu consertando debaixo de um sol quente, poeira. - Fiz uma promessa para mim mesmo. - Ainda vou passar nesta estrada dirigindo um automóvel meu. - O automóvel ficou no subconsciente - Hoje eu sempre penso num carro novo, porque era um trauma que ficou lá para trás e não podia ter naquela época. - Não sabia conversar direi-

to, tinha esse complexo, depois vai se desenvolvendo, hoje falo até na televisão. Fiz um curso de oratória lá em Valadares, eu e minha esposa.

Surgindo o Empreendedor

Esse período foi um grande e rico processo de aquecimento para o surgimento do homem de negócios que viria a ser o nosso empreendedor deflagrador. Vivendo num ambiente favorável aos encontros e interações eventuais, convivendo com ordem e desordem para ir e vir da movimentação dos negócios iniciados, deixados, impossibilitados de serem continuados, transferidos e reorganizados.

Tempo de preparação para a convivência com a complexidade do mundo empresarial. Com os seus e com a rede existencial adequada para enfrentar os acontecimentos modificadores através de ações espontâneas adequadas sejam as dificuldades – superando, transformando ou abandonando - ou as oportunidades – desfrutando, maximizando ou repassando para *outros*, que fortaleceram a rede de sustentação dos seus próprios negócios.

A proposta da complexidade Morin(1996) define os acontecimentos de caráter modificador como sendo aqueles que:

resultam de “encontros, interações de”, por um lado, um princípio de ordem ou um sistema organizado com, por outro lado, outro princípio de ordem, outro sistema organizado ou uma perturbação de qualquer origem. Destruições, trocas, associações, simbioses, mutações, regressões, progressões, desenvolvimento podem ser a conseqüências de tais “acontecimentos” (p.251-252).

Enquanto nosso empreendedor vivia sua adolescência no ES, seu irmão mais velho com o sócio de seu pai tocavam a empresa de transporte entre Valadares e Teófilo Otoni. O negócio prosperou e estava indo muito bem, porém essa linha lucrativa atraiu outros

investidores e como não haviam regularizado a linha, outra empresa obteve junto ao DNER – Depto. Nacional de Estradas e Rodagem, permissão para explorá-la.

Nosso entrevistado principal fala sobre esse assunto: - *Eles não sabiam que havia necessidade de contatar o governo para fazer o que tinha que ser feito. - Então apareceu uma empresa esperta, foi ao Rio de Janeiro e registrou a linha no nome dela. - Colocou ônibus novos. - Como não tínhamos nada na época para regular o preço, era o preço que os passageiros pagassem e com certeza o preço máximo que se podia colocar. - Eles colocaram o preço mais baixo e tivemos que voltar para o Espírito Santo. - Nós vírgula, meu irmão mais velho e o motorista. Aí foram rodar lá em São Silvano, Colatina. - Mais tarde se comprou a linha de Pancas e Alto do Rio Novo.*

- *Nesse espaço de tempo houve a tentativa de fazer a linha de Colatina a Águia Branca, com o apoio de um tio nosso. - Mas o apoio que ele tinha era de um político. - Um candidato a prefeito que perdeu as eleições, e naturalmente foi tudo por água a baixo. - A concessão foi para outra empresa.*

Nesse período o nosso pesquisado central completava o ginásio e continuava com os seus afazeres nos outros negócios da família. Seu pai associa-se com outro amigo e compra um bar em Mantena-MG. Ao terceiro filho, o sujeito 11, coube levar adiante esse negócio.

Nenhuma oportunidade de trabalho para ganhar dinheiro era dispensada pela família, pois com a propriedade de São Silvano, à margem da rodovia do café e apenas cinco quilômetros do centro de Colatina, aliado à simpatia e ao espírito de colaboração dos pais do nosso empreendedor, o sítio tornou-se um ponto de convergência para todos que precisavam aguardar o horário certo para passar com suas cargas pela cidade de Colatina, na frente da ponte Florentino Avidos, então via de mão única que tinha o trânsito liberado para cargas somente em determinados horários.

Alem disso, a existência de um tombadouro no sítio, facilitava o trabalho dos madeireiros no preparo da madeira para embarque nos vagões da Vitória-Minas. Por outro lado, no pasto, pertencente ao sítio, o gado era alimentado e, após breve período de recuperação seguia viagem. Em muitas ocasiões a garagem do ônibus era transformada em dormitório para os boiadeiros e na garagem do pequeno caminhão, improvisa-se uma cozinha.

Assim, o *locus* do nosso empreendedor, o sítio do seu pai, caracterizava-se por um centro de informações e de troca de idéias, portanto um centro gerador de oportunidades de negócios.

Começando a Consolidar a Conquista

Nesta fase as ações individuais e conjuntas dos quatro irmãos garantiram a conquista e a expansão do grupo empresarial. Em diversos momentos a ação espontânea possibilitou processos efetivos que asseguraram a conquista do novo na superação dos obstáculos e o aproveitamento das oportunidades.

Essa expressão da espontaneidade é conceituada por Moreno(1993) como *aquela que entra na criação de novos organismos, novas formas de arte e novas estruturas ou padrões ambientais(p.140).*

Na proposta moreniana a espontaneidade criativa possibilita ao sujeito ser produtivo e criador, disposto a dissolver as conservas existentes, rompendo com valores e deixando o conhecido, a certeza, para enfrentar a angústia de novas idéias e a incerteza das novas formas. Ainda, para Moreno(1993) o sujeito espontâneo é o ser que está *empenhado em produzir novas experiências em seu próprio íntimo, a fim de que elas possam transformar, o mundo a sua volta e, assim enchê-lo de novas situações (p.142).*

A espontaneidade criativa é a que possibilita ao ser estar num ciclo incessante de criatividade, essa expressão não se contenta apenas em repetir o que já foi criado. Ela *está ávida por criar o eu*(p.142).

O nosso empreendedor deflagrador narrou assim essa fase: *Em 1953, eu com 17 anos, fui ser trocador de ônibus e aos 18 fui ser motorista. - Meus dois irmãos mais velhos mais um sócio, dirigiam ônibus, e só tinha trabalho para dois. - Um ônibus ia para o norte e o outro voltava, ficava um sobrando. - Meu irmão mais velho, mais atirado, mais consciente das coisas, virou e disse: - Aqui não há lugar para três trabalharem, só cabem dois, quem de vocês quer sair? - Meu irmão e o sócio saíram com o ônibus e alguns terreninhos, que a gente tinha conseguindo comprar. - Ficamos devendo um troquinho para ele, que pagamos a longo prazo.*

- Com esse ônibus, os terreninhos e o troquinho ele comprou outra empresa. - Ele com outro cidadão que também não tinha nada. - Eram dois sacos vazios. - Foi uma luta terrível para pagar. - Fizeram empréstimo. - Enfim, conseguiram equilibrar-se. - Nesse espaço de tempo eu e meu irmão mais próximo, sujeito 11, que tínhamos ficado com a linha existente, também. - Compramos em parceria com a empresa do meu irmão mais velho, umas linhas em Barra de S. Francisco. - Eu fui para lá. Em seguida nós vendemos a linha de Alto Rio Novo e compramos a parte deles.

- No negócio de transporte meu pai nunca se meteu, só comprou o 1º caminhão, que transformou em ônibus e nunca mais se meteu. - Primeiro o irmão mais velho e depois a gente.

- Papai continuou ainda com os negócios dele de café, mas depois retirou-se também. - A venda fechou, depois a empresa passou a financiar ele e a velha. - Cada um foi correr atrás de seu pedaço. - Eles ficaram vivendo na propriedade, tinham as coisas deles lá, e a gente ajudava. - Papai morreu aos 89 anos. - A gente não conseguiu tirar ele de lá, porque ele era um reizinho. - Conhecia todo mundo, todo mundo o respeitava.

- Mamãe morreu aos 67 anos, papai ainda viveu mais 17 anos após sua morte. - Primeiro ficou uma irmã lá com ele, mas não deu certo, pois tinha filhos. - Uma senhora que cuidava da casa, ela toma conta da casa até hoje, cuidou do nosso velho até ele morrer.

- Em São Francisco, quando comecei eram 4 ônibus da seguinte maneira. - Tinham dois que funcionavam, um sem motor, um com carroceria muito pesada e não andava. - Os dois que estavam rodando eram assim. - Um tinha dado um tombo e estava mais ou menos parecido com maracujá de gaveta e o outro que quando voltou da primeira viagem, perguntei como estava o carro. - O motorista disse que precisava olhar o freio. - Quando fomos ver, só tinha freio em uma das quatro rodas. - Tivemos que arrancar as rodas e botar freio, feixe de mola e suspensão. - Ficamos a noite inteira e às sete da manhã o carro estava na porta para sair. - Paralama amarrado de arame, faltando cadeiras dentro, terrível.

- Durante 6 meses consertamos carro na rua. - Até que comprei um terreno e construí um pequeno galpão. - Aí ficou ótimo. - Morei ali 1 ano e meio, dentro da garagem, num apto, em cima e um banheiro em baixo. - Um mosquito danado, um ano e meio de vida gostosa, foi um período muito bom da minha vida. - Foi uma experiência de vida.

- O certo é que em 1960 o sócio do meu irmão quis sair pois achou que estava com muita grana e não precisava mais trabalhar. - Quis vender. - Já tinham comprador certo. - Meu irmão mais pé no chão, não quis vender, e me chamou e falou: - Vocês estão lá em Barra de S. Francisco e meu sócio quer vender a parte dele. - Por que vocês dois não compram e a gente junta tudo de novo? - E assim foi feito e fechamos o negócio.

- Quando eles compraram a empresa, ela tinha 8 ônibus, quando compramos deles e trouxemos a nossa para junto, formamos um grupo de 40 ônibus.

- *Eu e o meu segundo irmão, sujeito 11, ficamos com 25% cada um e o nosso irmão mais velho, com 50%. - Em outras palavras, pagamos a vista e ele ganhou porque ficou com 50% para pagar a prazo.*

- *O sujeito 11 ficou em Barra de São Francisco. - O mais velho em Colatina. - Eu em Valadares, que era a ponta da empresa.*

- *Nessa altura, eu que morava em São Francisco fui para Valadares, meu cunhado que estava comigo, foi dar um suporte na oficina em Colatina. - Todo mundo trabalhando.*

- *Quando fui para Valadares, com 24 anos, conheci minha esposa. - Os pais dela eram de Colatina também, compadres de meu pai. - Quando fui para lá, papai pediu para eu ir morar na pensão do compadre. - Você se sentirá mais em casa, poderá a vir sentir alguma dificuldade. - Mamãe ainda brincou: - Eles tem uma filha muito bonita. Ela era muito nova, tinha 15 anos, mas gostei. - Comecei a conversar, ela era um botãozinho em flor. - Quando ela fez 17 anos, casamos. - Nossos 4 filhos nasceram em Valadares. - Sempre brinco com ela dizendo que o pai dela casou as 4 filhas com os hóspedes do hotel. - É uma história interessante.*

- *Em Valadares fizemos um dormitório em cima da garagem para os motoristas. - Além da construção da garagem, foi um tempo de manter as coisas como estavam. - Nesse tempo estava atento ao que estava acontecendo e fazendo viagens. - Preparando-me para quando surgisse uma oportunidade.*

- *A década de 60 foi para nós foi o maior desastre. - Trabalhamos 10 anos de graça, 60, 70 não conseguíamos sair do lugar. - Tínhamos 40 ônibus em 1960 e em 1970 ainda continuávamos com 40. - Não crescemos nada, apenas pagamos a parte que tínhamos comprado. - Nessa época andamos viajando, procurando negócios. - Tentamos comprar linha de ônibus em Minas, no Paraná, fomos até o Pará.*

Esse período da história do nosso empreendedor parece caracterizar bem a terceira expressão da espontaneidade apontada como originalidade, que não tem condições de criar,

mas mantém o ser humano atento, portanto, produzindo e expandindo condições em cima do que já existe, tornando o que se tem em movimento constante, permitindo revelar-se como novo o que não é novidade, mas que pode servir de base para no momento oportuno gerar a energia necessária para a criação inovadora.

Moreno (1993) define a originalidade enquanto forma de espontaneidade assim:

...é aquele livre fluxo de expressão que, sob análise, não revela qualquer contribuição suficientemente significativa para que se lhe chame criatividade, mas que, ao mesmo tempo, em sua forma de produção, é uma expansão ou variação ímpar da conserva cultural (p. 142).

Esse tempo parece ser o período de incubação-geradora que propicia o despontar da criatividade espontânea, sobre esse tempo segue o relato do empreendedor: - *Com um pouquinho de sobra de dinheiro da empresa. – Como a empresa não cresceu, sobrou algum caixa para comprar uma fazenda cheia de bois.*

- *Fizemos várias tentativas de comprar alguma coisa fora. Eu sempre dizia para os meus irmãos, se somos competentes para fazer transporte numa estrada miserável como essa, temos competência para botar outra coisa em qualquer lugar.*

Mais uma vez surge o momento para a resposta criativa espontânea e é aproveitado em toda a extensão possível, imaginável e inimaginável, como veremos nos relatos seguintes: - *Em 1970, foi o grande deslanche da empresa. - Com a compra da empresa em Ipatinga, com 35 ônibus, ficamos com mais de 70 ônibus, já tínhamos 40. - Em Outubro de 1970 compramos outra no setor Norte do E. Santo e mais 75 ônibus. - Pulamos de 45 para 75 e para 150 no mesmo ano. - Com a venda do gado da fazenda conseguimos comprar meia dúzia de carros novos.*

- Com o asfaltamento da BR-101, fomos subindo para a Bahia. – Eu fiquei trabalhando em Minas, meu cunhado foi para Bahia. – O meu irmão mais próximo, sujeito 11, ficou em Vitória e chegando em Salvador.

- Em 1970 foi uma festa. – Período que não dava conta de comprar ônibus para botar na linha, e assim, aumentar o crescimento da empresa. – Como não tínhamos dinheiro para enfrentar essa farra toda, compramos financiado.

- Comprava um pagava dois, mas mesmo assim o negócio dava para pagar. - Ainda sobrava grana para o crescimento. Para terem uma idéia pulamos de 40 ônibus em 1970 para 1000 ônibus em 1980. Um negócio fabuloso. - Não me lembro o número de empregados nessa fase. - Era uma coisa muito grande.

- Em 1970 foi quando criei a concessionária em Governador Valadares.

- Surgiu em 1974, a necessidade de reestruturar o negócio. - Usamos pela primeira vez uma consultoria para orientar-nos. - Dessa consultoria resultou a mudança da sede do grupo para Vitória.

- Em 1977, fizemos a centralização da administração. - Centralizando também o suprimento, as finanças, a área técnica e o controle orçamentário. - Na época, já era uma inflação alta, fazer uma previsão orçamentária na empresa em crescimento do jeito que estava, era um negócio danado.

- Em 1982, fizemos uma fusão das empresas de ônibus. - Com a fusão das três empresas acabei mudando para Vitória, onde centralizamos toda a administração.

- Nessa época meu irmão mais velho, deixou a presidência executiva da empresa. - Passando essa tarefa para mim na vice-presidência e ficando na presidência dos negócios.

Quando comemoramos 50 anos. - Contratamos uma empresa de comunicação de São Paulo, que orientou-nos sobre todas as atitudes que tomaríamos nessa época. - Foi feito um livro contando a história da empresa nesses primeiros 50 anos. - Onde até meu filho disse que não sabia das histórias que contam no livro. - Até o pessoal de casa não

sabia. - Por isso é bom registrar os acontecimentos para que a gente possa passar para outras pessoas o que foi feito em um longo período como esse.

- Em 1982, mudei para cá com a família toda. - Assumi a vice-presidência executiva do grupo. - Demos uma dinamizada boa nessa hora. - Foi o período que compramos outra Viação. - Adquirimos a concessão da Mercedes em Vitória e iniciamos o serviço de fretamento na Bahia. - Numa negociação muito interessante. - Éramos consumidores da Esso, nessa negociação mudamos para a bandeira da Petrobrás. - Durante a semana você trabalha no fretamento e no final da semana têm os ônibus livres para fazer o reforço. - Isso arredondou a nossa operação na Bahia.

- Foi também o período que marcou o início da diversificação. - Embora a nossa diversificação tem sido muita sinérgica uma com a outra. - Uma empresa usa ônibus e outra os vende, locadora usa automóvel e concessionárias os vende, você tem toda uma sinergia. - No ano passado entramos nas concessões de água e esgoto em Cachoeiro. - É uma prestação de serviço. - Foi o que fizemos a vida inteira, prestação de serviços. - Atendendo cidades como Ipatinga e Timóteo, transportando passageiros. - Atendendo a toda população em Cachoeiro. - Atendemos, também, a população, com água e esgoto, o que aparentemente não tem nada a ver uma coisa com a outra, analisando tem, porque tudo é prestação de serviços.

- Em 1984, foi criada a Empresa de Transporte de Cargas. - Fizemos uma aquisição a uns 3 anos atrás e compramos a Catarinense. - A área de cargas teve um crescimento e é uma área de sinergia em transporte.

- Em 1989, criamos a Holding controladora, uma empresa que controla todas as outras. - Mais tarde ainda criamos as Holdings Familiares.

- A empresa familiar tem uma tendência muito forte para degenerar-se na segunda geração. - Casa com uma moça de outra família, a moça casa com rapaz de uma outra

família, criação diferente, idéias diferentes e acaba um querendo uma coisa, e o outro, outra coisa, complica.

- Então, nós tivemos mais uma vez a ajuda de uma consultoria. - No sentido de criar para cada sócio, uma “holdizinha” da família dele. - Por que isso? - Isso aí nos permite a continuação da empresa. - A família que tiver desentendimento, fica lá dentro da família. - Se eu morrer amanhã a empresa não sofre nada com isso. - Apenas vai faltar um trabalhador e pode contratar outro. - Não vai sofrer nenhum prejuízo no que tange a sociedade, porque a minha empresa familiar tem que designar um dos sócios para representar as ações na empresa.

Esse ponto da história retrata muito bem, também, a expressão dramática da espontaneidade convivendo com a conserva cultural, uma convivência oxigenada e vitalizada que permite proteger o conquistado, assegurar-se de sua continuação sem, no entanto, aprisionar-se e criar cristalizações que ao invés de manter, criaria uma dependência capaz de atrofiar a própria força que a constituiu.

Continuando seu relato nosso empreendedor foco conta-nos: *- Tem um fato interessante: - Hoje cada empresa tem um valor e é entregue ao seu diretor para gerir os negócios dela. - Eles nos pagam uma taxam pelo dinheiro que está movimentando no valor daquela empresa. - Como poderia deixar isso mais claro? - Vale 10 milhões, todo mês ela paga uma taxa para Holding, como aluguel daqueles 10 milhões, e ainda assim tem que dar lucro. - Todo mês analisamos os orçamentos conforme o orçado feito na época. - A empresa prepara o orçamento e manda para a direção da unidade de negócio. - A unidade aprova ou não. - Aprovando encaminha para a Holding que envia para a área de planejamento econômico. - Essa área analisa e devolve para a Holding, que o apresenta ao conselho. - O conselho aprovando, para vocês terem uma idéia, a diretoria daquela empresa não tem que consultar mais a Holding. - Aprovado no orçamento dela, ele pode tocar. - Como a empresa maior que é a própria viação: - Ela aprovando o orçamento em*

que conste que vai comprar 100 ônibus esse ano. - Diretor da empresa pode adquirir 100 ônibus sem falar com mais ninguém. - Está no orçamento, está aprovado, ele é dono do nariz dele. - Agora, é preciso que esteja dando os resultados que ele falou que ia dar no orçamento. - Quando fez o orçamento ele disse que em janeiro ia dar x, em fevereiro y e assim por diante, e, todo mês isso é checado. - Ele estando dentro do orçamento pode comprar os ônibus que quiser.

Mais uma vez a combinação complexa apresentada por Morin(1996), faz-se presente na história do empreendedor, juntando coisas antagônicas, como dependência e autonomia, fazendo-nos refletir sobre a possibilidade e a tendência desse nosso mundo dar conta de coisas que no paradigma cartesiano seriam excludentes, portanto impossíveis de conviver, mas que encontram respaldo na proposta da complexidade, tornando possível a manutenção do poder através de ações que ampliem o poder de outros, como relata nosso empreendedor: *- Fiquei como vice-presidente até 1994. - A presidência do meu irmão mais velho, para mim se deu em função do estado de saúde dele, que se complicou, e teve que afastar-se da presidência. - Passei a ser o presidente até agora no final de 1999. - Passando a presidência do grupo para o meu irmão abaixo de mim, sujeito 4. - Ficando com a presidência do Conselho.*

- Como vice presidente e depois como presidente do grupo não mudou nada, porque desde que vim para Vitoria em 1982, eu passei a liderar os negócios do grupo. - Então a mudança de vice para presidente não mudou praticamente nada. - Meu irmão mais velho era um paizão. - Em determinado momento ficou meio perdido, perdeu um pouco das informações da empresa, começou a dispersar e viver as coisas dele. - Como eu agora, naturalmente, perco um pouco das informações porque não estou lá no dia-a-dia. - Natural isso. - O meu irmão mais velho começou a mexer com criação de cavalos, com fazenda. - Continuou Presidente do Conselho e Presidente do Grupo, mas na verdade a gente é quem tocava, eu com a equipe toda. - Ele tinha a palavra final. - A gente fazia tudo, passava as

informações para ele, aprovava ou não, mais na maioria das vezes aprovava, porque a gente sabia o que estava fazendo. - Nossas decisões na empresa têm sido sempre através do convencimento.

Ainda, sobre o poder, o nosso empreendedor assim conta-nos: - Tem uma historinha que gosto sempre de contar para as pessoas. - Vivemos uma época em que nosso empregado era muito influenciado pelos partidos políticos, principalmente, de esquerda e até um pouquinho pela a nossa igreja. - O empregado entrava na empresa e logo em seguida já era um adversário. - Passado o período de 90 dias ele já estava cheio de direitos. Teve um fato que mudou esse quadro, não é mais assim hoje. - Foi a implantação do programa de qualidade. - O programa de qualidade veio acabar com o ranço que existia entre patrão e empregado. - Também éramos culpados disso, temos que reconhecer que também temos culpa. - O que aconteceu com o início da implantação do programa de qualidade? - Todo mundo ficou envolvido. - Qualidade exige que todo mundo envolva-se, e quem não adaptar-se a própria comunidade despede. Perdemos poucos funcionários, poucos foram os que não se adaptaram. - Percebemos no decorrer do tempo que o empregado quer participar, desde que se dê a ele oportunidade. - Ele quer ser uma peça na engrenagem, e o programa de qualidade faz exatamente isso, dá chances para que todos participem. - E não é só isso, tem todo um envolvimento que trás resultados para a empresa. - O empregado hoje não é mais um adversário, é um parceiro. - O problema de qualidade é um negocio muito sério na administração atual. - Temos hoje 6 empresas com o ISSO 9002, e outras a caminho.

- Quanto a composição acionária da nossa empresa, nem todos tem a mesma participação. - Alguns sócios têm participação maior, outros medianos e outros menores. - Também, têm aqueles que não são sócios na empresa. - Você não tem como colocar todos os herdeiros na empresa, não tem jeito, então como você resolver isso? - A política de dividendos veio permitir que os sócios possam conduzir seus familiares, que não estão na

empresa, para outras atividades, como hoje temos diversas pessoas na família que têm outras atividades. - Não se adaptaram à empresa. - Quantos são nossos herdeiros? - Quantos estão na empresa? - Quantos entraram e não se adaptaram? - Quantos ainda não chegaram na idade? - Tudo isso visando à profissionalização, processo de sucessão.

- O processo de introdução/desenvolvimento deles, no nosso caso é assim: - Nenhum deles entrou pulando de assessor do diretor, todos entraram ralando e cumprindo horário, batendo cartão e recebendo salário mínimo. - Um dia meu filho me questionou: - Pai, o que ganho aqui não dá nem para pagar a gasolina que gasto.” Já tá bom, é o que você dá para a empresa. Sua missão: - Você tem que se relacionar com seus colegas, tem que ganhar a confiança deles, porque amanhã você vai estar dirigindo esse negócio, você tem que crescer com eles, não adianta você querer ficar por cima, que o pessoal não te aceita. - E assim foi feito, todos estão, hoje, em posição de destaque na empresa porque se prepararam para isso. - Estão, sem nenhum favor, trabalhando na competência que cada cargo exige.

- São 18 descendentes e 5 irmãos. 8 estão na empresa, 3 passaram e saíram, dois não tem interesse, dois estagiando, e 5 estudando. - Os dois que estão estagiando tem alguém acompanhando-os no desenvolvimento deles.

- Tivemos um outro fato interessante na empresa que foi a criação do conselho de administração. - O nosso conselho funcionava errado, de acordo com as técnicas modernas e até com o que vocês aprenderam na escola. - Nosso conselho funcionava errado, mas para nossa realidade não poderia ser melhor. - Nós tínhamos uma briga interna na empresa, justamente eu com o meu irmão mais velho. - Porque ele é um líder nato e eu pelo fato de ter saído cedo de casa, tive que me virar sozinho, fui para São Francisco, Valadares, Ipatinga, então aprendi a ser líder também. - Não tinha em quem me apoiar, tinha que dar meu jeito e quando vim para Vitória, então, a gente se chocava muito. - Ficava todo mundo em volta da mesa eu e ele discutindo. - Porque fazíamos a maioria, e o resto

amém, para o que decidíamos. - Era uma briga eterna. - O que fizemos para acabar com isso? - Criamos um conselho onde todos os envolvidos, fazem parte e o voto é por cabeça. - Não importa se o sujeito tem 2% ou 50%, vale tanto quanto. - Mas e aí o acionista maior fica prejudicado? – Não. - Pelo contrário, ele vai usufruir-se da cabeça dos demais que não tinham vez. - Qual a garantia que o acionista tem? - A garantia que ele tem, é que no momento que o conselho de administração começar a fazer coisas errada, ele pode destituir o conselho. - O acionista tem todo poder sobre o conselho, mas o conselho é quem toca a empresa. - Outra prática que temos é a prática do convencimento, dificilmente a gente decide alguma coisa pelo voto. - Se alguém é contra um projeto qualquer vamos tentar convencê-lo, se ele convencer-nos que está certo, seguiremos a sua indicação. Aí entra a política do convencimento.

- São 8 pessoas no conselho de administração, todas tem um grau de responsabilidade pelo resultado da empresa. - Quando digo que o nosso conselho é errado, tecnicamente, é porque há um hábito, especialmente nas estatais, de contratar conselheiro que foi político, o cara vai para o conselho de administração para aprovar ou desaprovar alguma coisa sem nenhum conhecimento. - Digo isso porque fui conselheiro, numa grande empresa, fui conselheiro lá, não sabia nada, ia lá me apresentava, ia nas águas. - No nosso conselho não, quem decide tem conhecimento de causa porque ele atua e tem responsabilidade no resultado. - Para nós essa forma de funcionar o conselho de administração está certa. - Pode não dar certo em outros lugares.

- No futuro o que queremos? - Queremos os acionistas somente no conselho e as empresas todas dirigidas por profissionais. - Na verdade já é assim hoje, porém as unidades de negócios (pegamos todas as empresas que têm o mesmo segmento, botamos toda numa unidade de negócio. - Por exemplo. - Revenda de veículo, tem seis ou sete empresas, essas estão na unidade de comércio) tem um diretor que é da família, mas as empresas todas

têm diretoria contratada. - No futuro queremos tirar, também, o diretor da unidade de negócio, deixar todo mundo profissional contratado.

- Vamos tentar dar uma idéia do que é o grupo de empresas, hoje, em termos de números. - Isso é, a evolução dos últimos 5 anos realizados. - O ano de 1999 encerrado e a projeção de nossos orçamentos para o ano de 2000. - Tivemos em 1995, 216 Milhões de reais de faturamento, encerramos agora, 5 anos após, com 371 milhões, o crescimento aí é uma coisa de 60% a 70%. - Nesses 5 anos novos negócios foram adquiridos, outros criados contribuindo para esse aumento de receita. - Estamos com a projeção de 400 Milhões para o ano 2000.

Alcançando o Inimaginável

O que começou termina, este é o ponto de se seguir adiante ou estagnar. Aqui o empreendedor pode deixar de ser um criador e passar a ser um empresário – aquele que tendo conquistado seu objetivo esforça-se por mantê-lo. Arriscando adormecer sua característica de criador e passar a cultivar suas conquistas, esquecendo-se do que há-de- vir.

Na proposta psicodramática isto se dá devido ao culto a conserva cultural:

as conservas culturais serviram para dois fins: eram prestimosas em situações ameaçadoras e asseguravam a continuidade de uma herança cultural. Mas quanto mais se desenvolveram as conservas culturais – quanto mais amplamente se distribuíram, quanto mais se tornou a sua influência e quanto maior atenção se dedicou ao seu acabamento e aperfeiçoamento, mais raramente as pessoas sentiam a necessidade da implantação momentânea. Assim os componentes espontâneos das próprias conservas culturais enfraqueceram e o desenvolvimento da conserva cultural – embora ela devesse o seu próprio nascimento à ação de processo espontâneos – começou a ameaçar e extinguir a centelha que estava em sua origem. (Moreno, 1993-p. 159).

Essa etapa só é atingida por quem utilizou a expressão espontânea criativa e conquistou o inimaginável, podendo nesse ponto optar por manter-se espontâneo e criador ou cultivar a conserva cultura, o adquirido.

Porém, se optou por manter-se criativo e criador, mesmo assim não está livre da estagnação. Considerando que tenha optado pela espontaneidade, três caminhos se abrem: a espontaneidade na expressão dramática, a espontaneidade na expressão criativa e a espontaneidade na expressão original, a cada caminho percorrido, novamente, estará diante do impasse de manter-se criador ou estagnar-se, optando pelo processo entrópico.

A espontaneidade não garante a espontaneidade, ou seja, ter sido espontâneo em um momento não significa que será espontâneo no momento seguinte. Só se é espontâneo quando estamos agindo espontaneamente.

Por outro lado, o ser humano pode ser criativo, original ou dramático e não estar sendo espontâneo, *o comportamento desordenado e os emocionalismos resultantes da ação impulsiva estão longe de constituir desideratos do trabalho de espontaneidade. Pertencem, pelo contrário, ao domínio da patologia da espontaneidade*(Moreno, 1993-p.163).

Na visão sócio-psicodramática a espontaneidade não pode ser vista como algo que está mais próximo da emoção e da ação do que do pensamento e do repouso, Moreno(1993) em sua proposta explícita que *a espontaneidade pode estar presente numa pessoa tanto quanto pensa como quando sente, ao descansar tanto quanto ao dedicar-se a uma determinada ação*(p.163).

A espontaneidade é um macro conceito que envolve três outros conceitos: o conceito de tele, o da conserva cultural e o da própria espontaneidade. Tele é *o fator sócio-gravitacional que opera entre indivíduos, induzindo-os a formar relações de par, triângulos, quadrângulos, polígonos etc.* (Moreno, 1993-p135) e como a ação espontânea incita a espontaneidade em outro ser criador e precisa ser adequada a situação, ao ambiente, ao contexto, portanto sem tele, sem interligação, não há espon-

taneidade. Também, sem conserva cultural, a espontaneidade não pode existir, assim para Moreno(1993) *é evidente que um processo criador espontâneo é a matriz e a fase inicial de qualquer conserva cultural (p.160)*. A espontaneidade é a capacidade do ser humano enfrentar adequadamente cada nova situação, sendo que, a espontaneidade não é apenas um processo interno mas também um convite ao incitamento do estado de espontaneidade de uma outra pessoa. *Do contato entre dois estados de espontaneidade que, naturalmente, estão centrados em duas pessoas diferentes, resulta uma situação interpessoal. (À reação interpessoal dá-se o nome de tele)* (Moreno, 1993-p.132).

O norte está na quarta expressão, a espontaneidade adequada a resposta. Essa expressão é *a espontaneidade que entra na formação de respostas adequadas a novas situações* (Moreno – 1993, p. 140). Segundo a proposta sócio-psicodramática, numa nova situação, no nosso caso o atingimento do inimaginável, o empreendedor poderá enfrentar três reações possíveis: *nenhuma resposta numa situação. Uma velha resposta a uma nova situação. Nova resposta a uma nova situação* (Moreno – 1993, p. 143).

A análise dos acontecimentos narrados pelo nosso empreendedor deflagrador são vitais para a conclusão desta pesquisa, ou seja, se essa fase indica uma tendência a acomodação ou está em um novo processo de aquecimento preparatório, para desprender-se do que criou, recriar-se a si mesmo e, portanto, fazer surgir um novo mundo.

O nosso sujeito Empreendedor principal assim descreve o caminho percorrido: - *De trocador de ônibus a presidente de um grupo que emprega hoje cinco mil pessoas, com mais de duas mil terceirizadas. - Líder de um grupo que deve faturar este ano quatrocentos e vinte milhões de reais. - Eu era vice-presidente executivo, fiquei 10 anos neste cargo.*

- *Saí muito cedo da base da empresa para a ponta de linha. - Sai de Colatina fui para São Francisco, depois para Valadares, depois Ipatinga, isso me levou a ter que resolver os meus problemas sozinho, não tinha ninguém por perto, de certa forma isso me benefi-*

ciou , pois em função disso desenvolvi uma certa liderança e competência para resolver as questões da empresa.

- Quando vim para Vitória, já tinha uma bela experiência em dirigir negócios. - Peguei a nova empresa em Ipatinga com 35 ônibus e elevei para 220 e criei uma concessionária. - Dirigi as duas durante um tempo.

- Quando resolvemos unificar nossa Diretoria toda em Vitória, a partir daí, eu assumi a vice-presidência executiva. - Passei a tomar decisões, naturalmente ouvindo os pares, mas sempre dando uma nova dinâmica a empresa. - Porque eu vinha de fora, sem vícios, sem preconceitos e justamente nesse ano, compramos outra viação e adquirimos uma concessionária em Vitória e ainda entramos no fretamento da Bahia, que era um tabu.

- Conseguimos entrar numa negociação com a Petrobrás que queria assumir o nosso consumo de Diesel.

- Sempre comandi dentro de um espírito de equipe, que é uma filosofia de vida. - Aprendi um comportamento, que é o respeito ao próximo. - Sempre me dei bem por isso, sempre respeitei as pessoas, tanto o meu público externo como o meu público interno.

- Tivemos que enfrentar muita dificuldade na área política, na região do lado norte, mais com jeito, paciência, com competência, superamos as dificuldades, tocamos os negócios e hoje esta uma beleza.

- No ano passado é que chegamos ao Rio, São Paulo e Belo Horizonte criando assim opções de crescimento.

- Depois de 10 anos na vice-presidência e o meu irmão mais velho se distanciando, passei a ser presidente executivo e, também, presidente do conselho. - Eu já era um sucessor nato para aquilo ali e quando chegou a hora as coisas aconteceram naturalmente, e o mercado nem sentiu a diferença, como agora, o mercado não está sentindo, é uma coisa vista com naturalidade. - Tomamos o cuidado de comunicar ao mercado que eu estou de

férias, seu eu quiser voltar eu volto, se não quiser, não volto. (muito pior que haver um desentendimento interno, é o mercado achar que tem). - Custei a convencer o pessoal de que a comunicação ao mercado deveria ser, eu tirando férias.

- O meu irmão abaixo de mim, sujeito 4, estava sendo preparado para assumir a algum tempo, ele tem uma retaguarda boa.

- Meu irmão, sujeito 11, continua no conselho, mas ele não tem função operacional, ele tem um papel muito importante para nós, que é a venda dos veículos usados; é coisa difícil de delegar para um terceiro, pois se o carro vale vinte ele fala que vale dezoito e daí? - É um negócio de confiança e que tem solução, só que é um negócio aleatório, porque você não têm parâmetro, é muito bom que seja ele a pessoa, pois tem experiência e é de casa. - A confiança nesta área é fundamental, não digo que um terceiro não possa fazer, mas é mais tranquilo que seja uma pessoa como ele.

- Vou ser cidadão Panquense. - Pancas antigamente era município de Colatina e chamava-se Santa Luzia, hoje é município, é onde iniciei minha vida na área de transporte, como cobrador de ônibus. - Durante um ano, depois, mais cinco anos como motorista. Local que começou a me moldar como cidadão. - Foi onde comecei a relacionar-me com pessoas de fora, eu tinha 17 anos - eu sai de Pancas há 42 anos. -Recebi também, o título de cidadão de Valadares, de Vila velha, de Cariacica, de Vitória, de Cachoeiro e de Colatina.

- Nesses anos teve um fato muito importante. Um não, dois fatos importantes. - O primeiro quando a gente decidiu que as decisões não mais seriam tomadas apenas pelos acionistas, e sim pelo conselho de administração, criamos um conselho, composto de 8 pessoas, a partir daí não se decidiu mais nada pelos acionistas e sim pelo conselho, independente do número de ações, ou até sem ações nenhuma; nossos filhos não têm ações, eles só têm ações na minha empresa.

- Por isso digo sempre nas oportunidades que tenho ao falar em público, externo e aos nossos sócios, a empresa hoje já não nos pertence mais, essa empresa hoje é um bem social, não posso mais chegar na empresa e falar “me dá o que é meu, que vou embora”, não posso fazer isso, pois não sou mais o dono.

- A empresa é um bem social que não pertence só a nós sócios, pertence ao grupo de funcionários e pertence ao nosso público. - Temos responsabilidade não só com o nosso pessoal, como também com o público externo.

- Tenho que pensar nos que vieram depois de mim, para que possam dar continuidade; isso também tem um segundo ponto que considero positivo, se a empresa não é minha, evita a briga de poder, se ela não é minha porque vou ficar brigando? - Para que? - É de todos então vamos todos trabalhar juntos.

- Outra coisa interessante é que até hoje não precisamos tomar nenhuma decisão por voto acionário, nem voto do conselho, todas as questões têm sido por convencimento. - Se alguém votar contra, tem o direito de se expor e vamos tentar convencê-lo ou ele nos convence.

- Minha esposa sempre uma companheira paciente, tolerante. - Nunca tivemos desentendimento nenhum, 38 anos de casados.

- Nosso primeiro filho casou e divorciou, está com namorada. - Tem um casal de filhos do 1º casamento. - E me deu um neto com meu nome, está com oito anos, um menino e uma menina. - O segundo filho casado e a minha filha tem três filhos.

- Cada pessoa que administra uma empresa, forma uma equipe, tudo acontece em equipe, ninguém faz nada sozinho.

- Quando eu lidava diretamente com o pessoal em MG, tinha 800 empregados, eu conhecia todos pelo nome e sobrenome. - Se eu tivesse de chamar a atenção de um deles, para cada um eu tinha uma maneira de falar. - Porque as pessoas não são iguais. - Nunca tive problemas com funcionários, a vida toda, pois sabia respeitá-los e nunca deixei nin-

guém me desrespeitar. - Sempre falei para o meu pessoal, são duas coisas que eu não aliso nem passo a mão na cabeça: - A indisciplina e o roubo. - Não tem acordo para estes dois procedimentos. - Você cria uma cultura na empresa e as pessoas vão assimilando. - Sempre orientei meu pessoal e eu formei a equipe. - Quando vim para Vitória, não sabiam formar uma equipe.

- O estilo do meu irmão mais velho era diferente, era um estilo mais duro. - E eu sempre optei por formar equipe e meu segundo homem, e a não ficar com medo dele crescer e tomar seu lugar. - Se ele vier a tomar seu lugar é por competência sua, pois soube prepará-lo. - Se a empresa precisar de você amanhã em outro lugar, você tem quem deixar em seu lugar, você pode crescer, e se não preparar ninguém, vai fazer a mesma coisa a vida inteira.

- Quando vim para Espírito Santo trouxe bastante gente comigo. os sujeitos “D”, “G” e “I” que entrou na empresa com 16 anos e agora está com 61 anos, ele desenvolveu-se, é um cara que não tinha cultura, não tem formação acadêmica, fez só o primário, andou estudando depois de velho, não sei até onde estudou, é diretor de uma concessionária nossa, O “E” entrou na empresa lavando carro, operando o lava jato, ele fazia um curso de contabilidade e seis meses depois já trabalhava comigo no departamento de pessoal; o sujeito 22 disse assim: tá vendo aquele garoto ali, ele tem um jeitinho bom, vou trazer ele para cá e botar outro no lugar dele.

- Antes de vir para a empresa o “E” era guarda mirim. - O delegado de lá, sujeito 22, me telefonou pedindo para eu arranjar um lugar para ele, eu falei só tem lugar de lava jato e ele encarou. - Depois foi para o depto. pessoal, passou-se mais algum tempo e “A” falou comigo assim: - Ele está querendo fazer o vestibular de Direito em Valadares, mas não tem dinheiro para pagar a inscrição, eu falei: manda ele aqui. Falei para ele: “E” você vai fazer o vestibular? - Ele respondeu: - Não senhor. - Mas eu andei sabendo que você ia fazer, desistiu? - Sim desisti. - Falta de dinheiro? - Não senhor. - Mas eu estou

sabendo que é por não poder pagar a inscrição que você não irá fazer – É realmente. - Então tá, você faz e se passar a gente vê como fica. - Não vou fazer não, pois se passar eu não posso pagar a mensalidade. - Faz o seguinte leva o dinheiro faz a inscrição e faz o vestibular, se passar a gente volta a conversar. - Ele fez e passou, nós o passamos para a área de contabilidade, pois já tinha feito o técnico e o salário melhorou, e ele pode continuar a pagar sua faculdade. - Quando vim embora para Vitória, deixei lá no meu lugar o “F” e o “E” ficou lá com ele, terminando o curso de Direito, “F” também veio embora e deixou o “G” no seu lugar e o “G” assumiu e “E” é o chefe geral dele.

- O empreendedor para que possa ser empreendedor, precisa estar convivendo com pessoas que também sejam empreendedoras. - Se ele não proporcionar a estas pessoas segurança, para que eles possam crescer e pensar em alguma coisa diferente para eles mesmos, jamais serão empreendedores.

- Essa semana mesmo fui a Ipatinga visitar um funcionário nosso que se aposentou, fui a casa dele conversar um pouco, já que ele trabalhou mais de 30 anos na nossa empresa, hoje ele tem os caminhões dele, já tem sua própria sobrevivência, independente da aposentaria, fui dizer a ele, que se desse alguma coisa errada na vida dele, que poderia contar conosco, daria uma retaguarda para ele. - Se emocionou e ficou muito feliz. - Ele aposentou-se um mês atrás e como trabalhou diretamente comigo durante muito tempo, a pessoa cria uma estima muito grande. Em Ipatinga ele tem um negócio próprio: - Caminhões, inclusive presta serviços a nossa empresa.

- Diversos funcionários nossos que se desligaram da empresa, têm este tipo de prestação de serviço conosco, ninguém saiu de mão abanando. - O “A” tem uma prestadora de serviço, trabalha conosco terceirizado, o “I” que tem uma fábrica de uniformes, fornece para nossa empresa, o “J” tem um posto de gasolina e assim tantos outros.

- Todas essas pessoas tem uma cultura própria, assim como todas as pessoas da empresa têm sua cultura, acho que é a cultura inicialmente do meu irmão mais velho, influ-

enciada posteriormente pelos demais, o meu irmão acima de mim, orientado por mim, pelo meu irmão abaixo de mim, orientado pelo meu cunhado e outras pessoas tiveram uma influência muito grande na nossa cultura, isso eu não tenho dúvida. - Todos eles têm a cultura da empresa no sangue.

- E que cultura é essa? - Cultura é o seguinte, eu sempre disse para o meu pessoal não façam injustiça com ninguém. - Caso o funcionário não esteja indo bem, chame-o e converse, mande-o embora, se for o caso e se não estiver resolvendo, mas não o engane não. - Se ele errar querendo acertar, dê uma nova chance, uma nova oportunidade, se ele errar a segunda vez e você sentir que ele quer acertar, dê uma terceira chance. - Se você perceber que ele errou porque quis errar, então mande-o embora. - Você tem que saber medir o comportamento das pessoas.

- Nada mais me restava a fazer ou preparar, que não tivesse sido feito. - Deus me deu mais do que eu merecia e eu procurei aproveitar o que me foi dado. - Não tenho arrependimento de nada que fiz, nem do que deixei de fazer. Não me digo realizado, porque isso ninguém está. - Estou agradecido a Deus por toda a minha vida. - Uma família legal, meus filhos são ótimos. - Minha mulher chega aos 55 anos, uma mulher bonita, companheira leal, não merecia tanto não. - Estou em nova etapa de vida. - Isso foi um projeto de vida, disse a uns tempos atrás: se no ano 2000 estivesse por aqui, estaria de férias, e para isso preparei essa Fazendinha .

- Fui ao Taiti, passeio maravilhoso, passei seis meses na Fazendinha do jeito que eu queria, vou a Itália no mês que vem, estou fazendo um curso de italiano, muito bom aprender italiano, você volta as origens, e não é uma língua tão complicada.

- Se pintar alguma coisa, eu tenho certeza de que vou estar pronto. - Tenho idéias mas não quero pensar nisso agora. - Quero curtir esses momentos.

Analisando esses relatos percebemos que em diversas ocasiões a espontaneidade, nas suas mais diferentes formas, assegurou ações adequadas para estabelecer, manter, evoluir e

recriar o mundo empresarial vivido pelo nosso empreendedor deflagrador. Também, constatamos a vinculação interdependente com outros seres, condição essencial para o estabelecimento da rede empreendedora.

Fatos que preconizam uma prontidão para vivenciar o novo, portanto, constatamos que, nessa nova fase, o nosso empreendedor deflagrador gerou condições propícias para ir além do conquistado.

Sobre esse novo momento traz-nos o seguinte relato: - *Também acredito que eles precisam sentir que podem. - Na minha idade sinto que as vezes até atrapalho, porque tem coisas que gostaria de fazer, e outras que acho não serem boas, e acabo atrapalhando. - Então, vocês fiquem a vontade, para fazer o que quiserem: tentar, quebrar a cabeça e errar, tentando acertar, se precisarem podem me consultar, o que tem acontecido nesse período de férias, ou seja, sem a obrigação de ir à empresa.*

- *Duas grandes frentes nesse período, uma já trabalhada, a união com o outro grupo forte do estado na área de comercialização de automóveis. - Essa idéia surgiu com a união de duas grandes marcas a nível mundial. - Por que nós não fazemos isso juntos também? - Numa administração só? - A idéia nasceu por aí. - A partir daí eles tinham duas lojas Volkswagen, nós também duas Volkswagen, por que não ampliar isso? - Tínhamos duas lojas Toyotas, eles tinham uma Ford. - Nós uma Mercedes, eles uma Chrysler. - Por que não jogar tudo numa panela só? - Não precisa vender mais caro para ganhar dinheiro. - E daí podem surgir outros negócios, uma coisa puxa a outra. - É uma questão de administrar bem.*

Assim sabemos por esses relatos que a história não termina aqui... Em nosso empreendedor deflagrador encontra-se todo um brilho que clareia as possibilidades de ir além... Nos tópicos seguintes, analisaremos essa história conjugada com os depoimentos dos demais empreendedores que formam a rede de relações estudada, visando a constatar as possibilidades do empreendedor manter-se como um ser capaz de ir além do conquistado.

Capaz de dar uma nova resposta a uma nova situação que é caracterizada por Moreno (1993) como aquela que importa *quando um homem é atacado por um assaltante, quando deflagra um incêndio. . . para nos defendermos de um inesperado ataque inimigo (p.143), ou para iniciar uma nova aventura o que requer senso de oportunidade, imaginação para a escolha adequada. Originalidade de impulso próprio em emergências (p.143)*. Assim, compreendemos que, somente, a espontaneidade pode responsabilizar-se por processos auto-recorrentes tão complexos e rápidos para a sobrevivência e criação de *um organismo em rápido crescimento num meio em rápida mudança (p.144)*.

Então percebemos que a história não termina no fim. . . foram felizes para sempre. . . e sim, inicia-se um novo tempo onde é necessário reconstruir-se. Conquistado um novo direito de viver será necessário vivê-lo. . .

4.3 A Rede de Relações Instituída – Rede Empreendedora

Iniciando

Na análise da rede empreendedora, cap. III, p.35, formada a partir das cinco indicações do sujeito deflagrador e sucessivas escolhas dos indicados, utilizamos o método sócio-dramático que permite o estudo das interações relacionais, possibilitando o desvelar da interspique do grupo estudado e verificando as possibilidades de existência do comportamento espontâneo futuro nos seus integrantes.

Para Moreno(1993), a realidade vivenciada por um grupo é compreendida através da exteriorização de suas tele-relações⁽¹⁾ e de seus estados co-conscientes e co-inconscientes, assim definidos:

os estados co-conscientes e co-inconscientes são; por definição, aqueles que os participantes experimentaram e produziram

(1) Em Moreno(1993), tele (do grego: distante, influência à distância) é mútua percepção íntima dos indivíduos, o cimento que mantém os grupos unidos. . . A tele estimula parcerias estáveis e relações permanentes (p.36).

conjuntamente e que por conseguinte, só podem ser reproduzidos ou representados em conjunto. Um estado co-consciente ou co-inconsciente não pode ser propriedade de um único indivíduo. É sempre uma propriedade comum e sua representação é impossível sem um esforço combinado (p.30-31).

Assim, analisamos o encontro desses sujeitos, ou seja, a formação da rede empreendedora, o átomo social ⁽²⁾ do empreendimento e do sujeito empreendedor, através da conjugação de opiniões, visões sobre o sujeito deflagrador e experiências vividas em conjunto. Por outro lado, a complexidade por Morin(1996) forneceu-nos estrutura para distinguir cada sujeito, não separando-o dos outros seres e de seus ambientes, onde cada um foi visto ao mesmo tempo menos e mais do que o conjunto, permitindo a deflagração

do criador que cria criadores e que juntos criam sua própria existência, assim como, a possibilidade de ir além do que foi criado.

O quadro 1, (p.81), retrata os sujeitos participantes da pesquisa, suas indicações, assim como, por quem foram indicados e em qual das cinco redes cada um participa, formadas a partir das cinco indicações do sujeito deflagrador. Como também, o grupo no qual os sujeitos apresentam-se com relação ao empreendimento pesquisado.

Caracterizando os Grupos

Os sujeitos participantes foram organizados em quatro grupos:

A – Familiar – constituído pela esposa, três irmãs e pela filha do sujeito deflagrador, todos que não exercem atividades profissionais no grupo de empresas foco deste estudo, perfazendo um total de 05 sujeitos participantes.

B – Familiar Profissional – formado por três irmãos, duas sobrinhas, um sobrinho e pelos dois filhos do sujeito deflagrador, todos exercendo funções gerenciais no grupo empresarial pesquisado, totalizando 08 integrantes.

2) Em Moreno(1993), o átomo social é o núcleo de todos os indivíduos com quem uma pessoa está relacionada emocionalmente ou que, ao mesmo tempo, estão relacionados com ela. É o núcleo mínimo de um padrão interpessoal emocionalmente acentuado no universo social. O átomo social alcança tão longe quanto a própria tele chega a outras pessoas. Portanto, também se lhe chama o alcance tele de um indivíduo. Tem uma importante função operacional na formação de uma sociedade (p239).

Quadro 1 - Rede Empreendedora – Indicações e Indicantes

Sujeitos	Indicações do Sujeito			Indicantes do Sujeito							P T O S S O L A S	Participantes Das Redes					G R U P O S	
												1	2	3	4	5		
01	2	5	6	SD	2	6	7	9	11	15		07	x	X	x	x	x	C
02	1	5	7	SD	1	17	24					04	x					D
03	8	9	10	SD	7	9	11	14	19	25		07	x	X	x	x	x	A
04	11	12	13	SD	5	9	15	22	23	25	26	08	x	X	x	x	x	B
05	4	9	11	SD	1	2						03	x	X				B
06	1	14	15	1								01	x					C
07	1	3	16	2	14	23						03	x	X	x	x	x	B
08	16	17	18	3								01			x			B
09	1	3	4	3	5	16	27					04	x	X	x	x	x	B
10	19	20	21	3	18	19						03	x	X	x	x	x	A
11	1	3	16	4	5	22	23	24				05	x	X	x	x	x	B
12	*	*	*	4								01				x		*
13	*	*	*	4								01				x		*
14	3	7	22	6								01	x					C
15	1	4	22	6								01	x					D
16	9	19	23	7	8	11						03	x	X	x	x	x	A
17	2	22	24	8	24							02			x			D
18	10	20	26	8								01			x			B
19	3	10	25	10	16							02	x	X	x	x	x	A
20	*	*	*	10	18							02	x	X	x	x	x	*
21	*	*	*	10								01	x	X	x	x	x	*
22	4	11	26	14	15	17	25	26				05	x	X	x	x	x	C
23	4	7	11	16								01	x	X	x	x	x	A
24	2	11	17	17								01			x			D
25	3	4	22	19								01	x	X	x	x	x	B
26	4	22	27	18	22							02	x	X	x	x	x	C
27	9	28	29	26								01	x	X	x	x	x	D
28	*	*	*	27								01	x	X	x	x	x	*
29	*	*	*	27								01	x	X	x	x	x	*

SD Sujeito Deflagrador

* Ponto limite por dispersão

A Grupo Familiar

B Grupo Familiar Profissional

C Grupo Profissional Vinculado

D Grupo Profissional Semivinculado

■ Relações Recíprocas

C – Profissional Vinculado – formado por cinco profissionais que exercem funções de comando no grupo empresarial.

D – Profissional Semivinculado – formado por cinco ex-empregados que continuam vinculados ao empreendimento através de prestação de serviços.

Os cinco participantes escolhidos pelo sujeito deflagrador, constituíram cada qual, uma rede de indicações, assim estabelecida:

Rede 1 – Sujeito 1 – profissional vinculado pertencente ao grupo C.

Rede 2 – Sujeito 2 – profissional semivinculado, pertencente ao grupo D.

Rede 3 – Sujeito 3 – familiar, pertencente ao grupo A.

Redes 4 e 5 – Sujeitos 4 e 5 – familiar profissional pertencentes ao grupo B.

Cabe ressaltar que as falas apontadas na análise, a seguir, encontram-se no anexo III, organizadas pelo grupo correspondente de cada participante, e que a população pesquisada constitui-se de 30 participantes: 06 pontos limite por dispersão do campo estudado, analisados como delimitadores da área fronteirística entre o contexto empreendedor pesquisado e os demais; 23 sujeitos tidos como empreendedores, constituintes da rede de relações, foco do nosso estudo e pelo sujeito principal considerado o Empreendedor Deflagrador

Analisando os Pontos Limites por Dispersão

O contexto empresarial mais amplo representado na rede empreendedora, cap. III, (p.35) pelos sujeitos 12 e 13, foram trazidos pelo sujeito 4, que é o sucessor do nosso empreendedor foco, que ao ser questionado sobre quais pessoas indicaria para conhecer melhor o sujeito deflagrador, apontou o segundo irmão mais velho, que acompanhou o sujeito foco deste estudo na sua infância, nos primeiros empreendimentos e nos seguintes, como sócio; e, surpreendentemente, pois, esperávamos indicações de pessoas mais próximas, colocou que para se conhecer melhor seu irmão enquanto empresário, necessário seria entrevistar fornecedores/empresários, pois mesmo os concorrentes fariam de sua ética e não se poderia deixar de entrar em contato com os clientes, principalmente, os do começo da sua trajetória, pois a todos atendia com brilhantismo, resolvendo problemas e respeitando as suas individualidades. Referindo-se aos empresários disse: *tenho certeza que ele é respeitado nesse meio, tanto no empresariado local como a nível de Brasil.* Sobre os clientes

afirmou que se ele é o que é hoje, *é resultado do trabalho que ele plantou como cobrador e motorista.*

Tal escolha, fornecedores/empresários e clientes, sugerem no mínimo uma ótima preparação do sucessor, demonstrando visão empreendedora e capacidade para ir além do requerido, ousando apontar novos rumos.

Os demais pontos limite por dispersão caracterizam, também, contextos indispensáveis na formação da rede de qualquer empreendimento. Os sujeitos 20 e 21 representando o contexto social/político e os sujeitos 28 e 29, o contexto empresarial restrito. Ambos contextos aparecem em todas as redes, confirmando a necessidade interdependente e interagente do convívio do ambiente interno como o externo, fazendo com que as fronteiras sejam difusas e interferentes.

Assim os pontos limite, antes de definirem nosso campo de estudo, abrem novas perspectivas, estendendo e ampliando o campo de influências recíprocas.

Destaca-se que o contexto social/político foi trazido para a rede por duas mulheres, uma pertencente ao campo familiar, a filha do empreendedor foco e a outra, sobrinha, participante do grupo familiar profissional. A filha, sujeito 10, ao relatar sobre a vida social assim se expressa: *- Somos, realmente, muito ligados. - Papai foi receber este prêmio, eu liguei e ele estava no meio da festa. - Essa coisa de estar sempre dando apoio. - Ele recebeu o prêmio da Gazeta Mercantil, empresário do ano, de novo, já são cinco anos. - Eu fui em várias festas, agora já não dá mais, quem dera!. - eram festas boas, mas os meninos crescem e aí eu vou aproveitar.* Quanto ao contexto empresarial diz que: *- Já trabalhei quando tínhamos a empresa de turismo, antes de casar. - Conheço a empresa muito pouco, não tenho muita ligação. - Porque por parte de papai, não teve nenhum interesse que eu trabalhasse lá, é uma empresa de homens; eu sei que algumas primas trabalham e outras trabalharam e tiveram certas dificuldades. - Não teve apoio nenhum para levar as mulheres para a empresa, pelo contrário, nem se tocava no assunto. - Os pais nunca co-*

mentavam e eu nunca quis. - Fui para outro lado, me formei em educação física, queria abrir uma academia, era outra linha. - Dei aula, e logo casei e mudou tudo, e hoje, cuido dos filhos e da casa. A prima que trabalha na empresa, sujeito 18, relata as dificuldades apontadas, mas considera que é uma questão de conquista. - *Se se tem muito interesse de... mas não é fácil.* Porém, indica pessoas do contexto sócio e político, afirmando serem importantes para definir a amplitude de atuação do seu tio.

Assim, nos parece que estamos diante de um novo desafio nessa família empreendedora, como ficou muito claro numa reunião em que estavam diversas mulheres da família, as mais novas, posicionaram-se querendo saber e participar mais da administração e destino dos negócios. Ponto que voltaremos a analisar, posteriormente, nesse trabalho. Contudo é de suma importância registrar o movimento para se romper mais uma tradição da família empreendedora italiana, o que certamente trará percepções novas aos empreendimentos, porém, só no futuro. . . será?

O contexto empresarial restrito, de hoje, na rede empreendedora representado pelos participantes 28 e 29, trazidos pelos sujeitos 18 e 22, que ao indicarem o sujeito 26, abriu uma nova frente a ser pesquisada, o sujeito 27; levando-nos a caminhos já percorridos. Contudo, alcançaram todas as redes, denunciando o envolvimento de todos com a organização e à atenção que se precisa manter constante na administração de um empreendimento para com o público interno. Cumpre esclarecer que os sujeitos 28 e 29, também, tornaram-se pontos limite desse estudo, por considerarmos que a rede estabelecida já dava conta para nortear nossas pesquisas e estaríamos voltando ao campo de atuação passado do sujeito deflagrador, já contemplado pela maioria dos integrantes da rede empreendedora.

Analisando os Grupos Formados

O Grupo A – familiar – constituído pelos sujeitos 03, 10, 16, 19 e 23, apesar de não estarem, diretamente, ligados ao grupo empresarial em foco, garantem sua presença em todas as redes estabelecidas, como é o caso do sujeito 23, que indicado por apenas um dos integrantes, fez-se presente nas cinco redes. O que demonstra a interdependência interagente e atuante do contexto familiar, dessa organização pesquisada, no contexto profissional. Trazendo à tona uma das características básicas desse empreendimento familiar. Entrelaçando, fortemente, a vida em família com os negócios desenvolvidos.

No grupo B – familiar profissional – estabelecido por parentes que exercem funções nas empresas, representados pelos sujeitos 4, 5, 7, 8, 9, 11, 18 e 25, encontramos situações que nos levam a analisar a possibilidade de alguns não estarem formando rede de relações necessárias para sustentar o comportamento empreendedor, que interage, influenciando e deixando-se influenciar, estabelecendo vínculos que não deixam dúvidas de ser um expoente no universo em que tramita .

Os sujeitos 4, 7, 9, 11 e 25, aparecem em todas as redes e estabelecem esses vínculos, que se não dão a certeza de um comportamento empreendedor futuro, garantem a possibilidade de ir além do conquistado, estimulado e apoiado pela rede empreendedora.

O sujeito 4, o sucessor do empreendedor deflagrador, foi o mais indicado em toda a rede, tendo sido escolhido por participantes de todos os grupos, inclusive escolhido em sua própria rede, onde indicou dois participantes que se tornaram pontos limite de dispersão. Tal resultado mostra ousadia e acerto na escolha , na preparação e no processo de sucessão, assegurando níveis de aceitação que criam condições favoráveis para o sujeito manter-se empreendedor.

Falando sobre o processo de sucessão, assim se posiciona: - *Eu diria que ocupo o cargo de direção executiva do grupo, porque meu irmão, há muito tempo pretendia ficar um ano sem compromisso. - Tem vindo à empresa, tem cumprido algumas agendas, mas*

sem ter aquele expediente normal. - Nesse período de um ano, eu estou substituindo-o. - Ontem mesmo, tivemos uma conversa e ele reafirmou que quer, realmente, mudar a forma de trabalhar, mas que ainda gostaria de estar desenvolvendo algumas atividades dentro do grupo. - Junto ao governo, em diversas áreas como principal cabeça do grupo. - Então, agora que constatamos o que ele, realmente, quer. - Resta-nos a alternativa de novo, adequarmos, para conviver com essa situação.

O empreendedor deflagrador ao referir-se ao seu sucessor, assim se expressa: *o meu irmão abaixo de mim, sujeito 4, estava sendo preparado para assumir a algum tempo, ele tem uma retaguarda boa. Também, analisamos assim e percebemos a possibilidade da transição ser feita com lucros para todos.*

Começando pelo empreendedor deflagrador que poderá contar com a admiração e respeito, pois o seu sucessor posiciona-se assim: *- Se eu puder contribuir para que ele tenha a tranqüilidade, uma vida profissional menos carregada e puder desfrutar mais a vida, eu acho que estarei cumprindo um papel importante. - Ele merece depois de tantos anos de trabalho. - Gostaria de ter alguém no futuro, tenho certeza de que vou ter, estou falando assim, porque a equipe já me favorece essa perspectiva de na frente estar tendo a tranqüilidade de desfrutar o que ele está começando a viver.*

O sujeito 11, o segundo irmão mais velho, tem a sua rede estabelecida, pois com cinco indicações, foi escolhido em todos os grupos, demonstrando que mantém-se útil ao empreendimento, figurando em todas as redes, o que pressupõe uma atuação definida na organização. Referindo-se ao seu irmão mais novo 4 anos a menos do que ele, assim expressou-se: *- Toda vida apoiei-o na área comercial, ou seja, na empresa, a gente sempre fez o possível e o impossível. Falando sobre o sujeito 11 nosso empreendedor foco assim declarou: - Meu irmão acima de mim, continua no conselho, mas ele não tem função operacional. - Ele tem um papel muito importante para nós, que é a venda de veículos usados. - É muito bom que seja ele a pessoa, pois tem experiência e é de casa. - A confiança nesta*

área é fundamental, não digo que um terceiro não possa fazer, mas é mais tranquilo que seja uma pessoa como ele.

Em nossa análise a rede empreendedora o mantém, assegurando que possa exercer sua influência e ser influenciado pelos processos de transformação, utilizando-se da qualidade dramática da espontaneidade que mantém oxigenada a conserva cultural, ou seja, o estabelecido, o previsto.

O sujeito 9, o filho mais novo, com quatro indicações, apresentou-se em todas as redes, foi escolhido por participantes de 3 grupos e inseriu-se no quarto grupo, os do profissionais vinculados, pela sua escolha do sujeito 1, o que demonstra sua capacidade de estabelecer e reconhecer vínculos, assim como ser reconhecido como influência notável no desenvolvimento dos negócios, assegurando possibilidades de manter-se empreendedor. Ao definir o empreendedor deflagrador assim se expressa: *- São duas pessoas em uma, uma que é o profissional bem sucedido, que é o meu modelo, meu incentivador, minha referência, que me dá os valores éticos, a conduta, o equilíbrio, a forma de tratar as empresas, as pessoas e os negócios. - Outra, é o lado de pai, que também atua nos valores éticos do ser humano (e não do profissional, em muitos casos eles são coincidentes). - Como ser humano, em casa, com os amigos e como marido; é uma pessoa bem sucedida, um líder na família, líder na empresa e líder que incita as pessoas a seguirem o seu exemplo. Ainda sobre o relacionamento com o pai: - Embora saibamos que ele tem um grande orgulho, uma satisfação em ter os filhos que tem, para mim não tenho dúvida nenhuma, ele faz questão de não demonstrar isso, a forma de demonstrar que gosta da gente é sendo exigente conosco. E assim, o nosso empreendedor deflagrador expressou-se sobre o filho na empresa: - Um dia meu filho falou: - Pai o que ganho aqui, não dá nem para pagar a gasolina que gasto. - Já está bom, respondi, é o que você dá para a empresa. - Sua missão: - Você tem que se relacionar com seus colegas, tem que ganhar a confiança deles, porque amanhã você vai estar dirigindo esse negócio. - Não adianta ficar por cima, que o*

peçoal não te aceita. - Tem que crescer com eles. Hoje esse filho mais novo, está dirigindo uma unidade de negócios e é o responsável, como presidente, de um conglomerado de empresas em sociedade com um outro grupo empresarial forte do Estado. Parece possuir aptidões necessárias para ir além do imaginado, pois a facilidade com que navega em mares revoltos, está concretizando suas possibilidades de manter-se um sujeito espontâneo criador.

O sujeito 7, irmão mais novo do empreendedor foco, com três indicações teve acesso a todas as redes, sendo conduzido pelo sujeito 23 a três redes, porém, não escolheu e não foi indicado por ninguém do grupo dos familiares profissionais, a não vinculação com esse grupo permite-nos analisar que não possui interação adequada para estabelecer-se enquanto empreendedor criador. Parece cumprir o que está programado, semelhante ao sujeito 11, e funciona por desafios, tendo facilidade de aceitar oportunidades oferecidas.

O sujeito 25, sobrinha do deflagrador, filha do sucessor, com apenas uma indicação, projeta-se em todas as redes, incluindo-se em mais dois grupos pelas suas escolhas - grupo familiar/profissional e profissional vinculado – já que no grupo familiar foi escolhida pelo sujeito 19, que a conduziu as demais redes. Tal fato aponta uma pessoa guerreira e, assim, relatou sua história: *- Foi meu primo, o filho mais novo, sujeito 9, que era um dos diretores, a quem pedi um estágio, ele me arranhou um estágio na informática. - Fui me ajeitando. - Há 3 anos que estou na função de gerente. - Foi e é um desafio. - Acredito que, também, por meu chefe não ser italiano, porque os italianos são machistas.* Pronunciando-se ainda sobre o seu trabalho assegura que: *- São os motoristas e os mecânicos que fazem a empresa funcionar, pessoal gerenciado por ela, num dos núcleos da empresa. Sem dúvida uma guerreira, que tem tudo para continuar enquanto empreendedora que é, talvez, até abrindo caminho para outras mulheres da família, porque assim posiciona-se com relação a sua atuação na empresa: - Eu estou porque quero, eu não seria obrigada a estar aqui. Eu gostaria de deixar registrado uma coisa: - Todos que estão na empresa tinham outros ca-*

minhos a seguir. - Eu estou aqui para fazer jus ao tanto que eles se dedicaram e para tocar aquilo que começou com tanto amor.

Os sujeitos 5, 8 e 18, pela análise da rede empreendedora cap. III, (p.33), e quadro 1, (p.81) conseguiram baixos índices de indicação, o que demonstra a necessidade de ampliar sua influência e fortalecer os vínculos relacionais.

O sujeito 5, tendo iniciado uma rede, escolha do sujeito deflagrador, primogênito do irmão mais velho, não foi indicado na sua própria rede, sendo que as suas três indicações foram para participantes do grupo familiar profissional, o que limita e atrofia o seu poder de influências, mantendo e conservando o mesmo ciclo. Comportamento que se não observado tende à estagnação. Ou seja, ao culto da conserva cultural, cuja função é a de conservar o conquistado, sufocando a espontaneidade que permitiria ir além do alcançado.

Relatando sobre a relação entre seu pai e o sujeito deflagrador assim se expressa: - *Com suas características diferentes, meu pai muito pé no chão, centrado em criar hábitos dentro do grupo que consolidasse o negócio e o tio com a característica de expansão. - Tiveram alguns atritos e aí o tio começa um processo de expansão da empresa, meu pai não gosta de aparecer para fora, não tem um relacionamento externo muito forte, sempre voltado para dentro do negócio e buscando sempre estar cobrando o equilíbrio das pessoas e decisões, com decisões bastante conservadoras, muito pé no chão, e o tio vem com a característica que cultivou desde Ipatinga, gosta de relacionar-se, externamente, ele tem uma personalidade de estar em evidência e ele ocupa este espaço que estava vago no grupo. - O grupo tinha pouca representatividade no meio externo, era um grupo voltado para dentro, não se expunha e buscava fazer bem feito o objetivo da empresa e o tio assumiu a cara do grupo externamente. - Tudo acontecia, fazia acontecer, mas a cara passou a ser do tio. - Ele convive muito bem neste meio externo e consegue cativar as pessoas, ele traz as pessoas. - Esta característica dele fez crescer muito nosso negócio e de abrir espaços para novos negócios. - Assumiu o papel de homem de expansão do negócio e de ser o re-*

presentante da empresa lá fora, ele pode fazer isso, pois a estrutura da empresa tinha pessoas que estavam voltadas para dentro.

Posicionando-se sobre sua atuação na empresa fala que: - *hoje eu ocupo o cargo de Diretor Administrativo e Finanças; nossa geração tem a obrigação de manter o que foi conquistado pelo meu pai e seus irmãos.* Nossa análise conduz-nos a um comportamento muito mais de um empresário do que de um empreendedor, já que o empresário é aquele que tendo alcançado, esforça-se em manter o conquistado.

Os sujeitos 8 e 18, filho mais velho do sujeito deflagrador e sua sobrinha, tiveram só uma indicação, sendo que o sujeito 8 indicou o sujeito 18, portanto, os dois só participaram de uma rede. Em suas indicações, o sujeito 18, abre um ponto de dispersão e se insere em dois outros grupos, familiar e profissional vinculado, que analisamos como processo de conquista de espaço e tendência à expansão na rede empreendedora, se estiver atenta para não se conformar com o conquistado até aqui.

O sujeito 8, com suas indicações, insere-se em três grupos, o do familiar profissional (que é o dele), no familiar e no profissional semivinculado, abrindo com suas indicações possibilidade de participação para outros participantes. O que nossa análise caracteriza como um facilitador de influências, mas não o caracteriza como um gerador. Ao definir o nosso empreendedor foco expressa-se assim: - *Uma mistura, um norte, um executivo, um empresário, onde me espelho para a atividade profissional, como pai, apesar de ser muito ativo, sempre conseguiu conciliar as duas coisas, uma pessoa que sempre gostou de muito movimento.* - *Hoje os amigos chegam na casa dele sem marcar nada, quem tem muito disso, também, é minha irmã, adora receber os amigos.* Referindo-se à sua contribuição expressa que: - *Nunca demos muito trabalho, encaminhamo-nos, cada um pelo seu caminho, uma forma pouco trabalhosa para os pais, ninguém mexeu com drogas, ninguém ficou maluco, nem tivemos dificuldade com os estudos, aliás, depois descobrimos que minha mãe só passava raspando nas matéria e ela cobrava muito da gente.* Quanto à contribuição

do pai para com ele, diz que: - *A tranqüilidade na forma de cobrar as coisas, de uma maneira muito sensata e com muita argumentação, havia sempre o equilíbrio.* Contando sobre uma rebeldia de adolescente relatou-nos que: - *Eu e meu irmão falecido, queríamos uma moto, e ele não quis comprar, então juntamos nosso dinheiro e compramos uma moto usada, caí, ralei o joelho, aí entendi porque ele não queria dar a moto.* Ainda falando sobre o pai: - *Meu filho tem o nome dele, eu queria homenagear alguém e este alguém era ele.*

Na rede familiar profissional encontramos características empreendedoras em sua maioria e tendências empresariais em alguns, analisamos que oportunidades iguais, nem sempre conduzem ao mesmo resultado. O ambiente facilita ou dificulta, porém cada um absorve do seu jeito, dependendo dele superar o conquistado ou se conformar com o conseguido.

O Grupo C – profissional vinculado – formado por empregados do grupo empresarial foco desse estudo, é constituído pelos sujeitos 1, 6, 14, 22 e 26. Também neste grupo encontramos situações semelhantes do Grupo B, anteriormente, analisado, porém, diferentes em sua essência pois trata-se de profissionais em ascensão.

Os sujeitos 1, 22 e 26 participam em todas as redes, apesar do número diferente de indicações, e os sujeitos 6 e 14 só participam da rede onde foram indicados.

O sujeito 01, diretor de uma das empresas do grupo foi o segundo mais indicado, tendo o mesmo número de indicações que a esposa do empreendedor foco, só não sendo escolhido pelos participantes do grupo familiar, com duas indicações duplas com o sujeito 2 e 6, tem uma forte rede de relações, o que evidencia ser um ponto de confluência, e também gerador de contribuições efetivas. Tendo sido escolhido pelo sujeito deflagrador, indica dois participantes, também escolhidos pelo empreendedor foco e abrindo sua rede com a indicação de um participante de seu próprio grupo – profissional vinculado, o sujeito 6, demonstrando ter relações próximas com o núcleo da rede, porém disposto a incitar ou-

tros a fazerem parte da rede. Apresentando características claras de empreendedor, aquele que cria com outros o seu mundo e o que há-de- vir. Com despreendimento necessário para ir além do imaginado.

Assim expressa-se ao falar do nosso sujeito deflagrador: - *Conheço-o a 39 anos, trabalhamos juntos nos primeiros 10 anos, depois nos separamos, e voltamos a trabalhar juntos por mais 20 anos. - Quando o conheci eu tinha 15 anos. - Ele é uma pessoa que eu admiro, sensata, ponderada, eu acho que ele tem muito a ensinar para toda essa gente. Ao lembrar um fato importante, relata-nos: - Ele já estava em Vitória e eu em Governador Valadares, ele foi até lá e me chamou para conversar, aí me disse que estaria comprando uma nova empresa, passaria alguns dias para fechar o negócio e assinar toda documentação, por isso não poderia divulgar tal fato. - Precisava saber se eu viria para Vitória com ele. - Nesta época eu estava acabando de construir uma casa em Valadares, estava mudando um pouco de vida, ele chegou mudou tudo e queria uma resposta na hora. - Eu tive que dar a resposta em 10 segundos e ainda não poderia falar com ninguém, nem para minha mulher. - Eu chegava em casa – tínhamos nos mudado aqueles dias – eu via minha mulher comprando coisas novas para a casa, fazendo cortinas. - Aí eu falei para ela: pare de comprar pois não tenho dinheiro. - Eu precisava de um ok dele para falar que íamos mudar para Vitória.*

Sobre esta mudança, ainda conta-nos que: - *Esta decisão mudou completamente a minha vida, os primeiros 5 anos foram traumáticos, porque eu não me acostumava, depois falei: - Agora não tem jeito, eu tenho que gostar disso aqui, e acabou. - Se não gosto, tenho que arranjar um motivo para gostar, agora sou capixaba.*

Ainda falando sobre sua relação com o sujeito foco de nosso estudo, conta: - *Nunca tive pretensão em ser diretor, gerente, nada disso, sempre tive na empresa uma boa relação com ele e sua família. - Nunca cargo e título me fascinaram, presto atenção especial ao meu trabalho, sem ficar ostentando. - Ele a vida toda demonstrou uma confiança muito*

grande em mim e ele sabe que eu confio muito nele também. - Não podemos trair um ao outro, não tem motivo para você trair uma pessoa que é leal com você.

O segundo irmão mais velho do empreendedor foco ao se referir ao sujeito 1, expressou-se assim: *- Tem uma pessoa que se chama sujeito 1, hoje dirige uma empresa do grupo, ele começou trabalhando na empresa como cobrador de ônibus e é uma pessoa que admira muito o meu irmão e a nós todos. Ele é muito amigo meu, e eu admiro-o também, porque começou lá em baixo.*

Nossa análise faz-nos acreditar que, diante de um empreendedor, aquele que tem ânsia de crescer como condição natural de vida, não se angustiando nem se conformando com o realizado, indo em busca do novo como condição de vida.

O sujeito 22, diretor regional da Bahia, foi o terceiro mais indicado, tendo o mesmo número de indicações que o irmão acima do empreendedor foco, sujeito 11. Foi inserido pelas indicações nos grupos familiar profissional, profissional vinculado e profissional semivinculado, com uma indicação dupla com o sujeito 26, tem o perfil semelhante ao sujeito 1, analisado, anteriormente, porém uma história diferente.

O sujeito 22 era conhecido, amigo que exercia uma função pública, foi convidado a vir para o grupo empresarial. O sujeito 22 assim nos conta o convite: *- Vou montar a Holding do grupo e preciso de você para ser meu diretor de planejamento corporativo, aí não teve jeito, vim para Vitória em abril de 1987 e estou na empresa até hoje, emendei, depois de 30 anos de polícia, emendei mais 13 anos e meio no grupo. - Hoje na Bahia sou diretor regional, vim em janeiro de 1998.*

Define o nosso sujeito foco de estudos como: *- Um prático que tem a visão de negócios, é um amigo. E conta-nos uma batalha política que viabilizou uma séria de negócios na área de transportes para o Brasil: - Quando entrei na empresa fui para a diretoria de planejamento corporativo, estratégica de investimentos. - Estou lendo os regulamentos de transporte e estávamos condenados a ser nada daqui a 10 anos (porque o transporte no*

Brasil era um regulamento do Sarney que condenava as pequenas empresas e favorecia as grandes a crescerem). - Disse a ele: - Você lidera as pequenas, assume posição contrária na RODONAL ou acabamos. - Vamos criar uma outra associação. Ele me falou: - Me explica isso. - Fiz a leitura e ele assumiu, mas falou: - Você me acompanha não é? - Foram 6 anos viajando pelo Brasil, reventamos a RODONAL, criamos a NPR em Brasília na qual ele foi presidente. - Fato interessante foi quando criamos, eu tive que fazer o estatuto à noite – de meia noite às cinco e meia da manhã, porém, fiz o estatuto, rachamos a RODONAL e não deixamos a nossa entidade entrar na corrupção do PC Farias. - A RODONAL entrou. - Ele enfrentou, encarou, pegou um bando de empresários desprezados e enfrentou os maiores. - Depois quando estourou o escândalo, a RODONAL acabou e a direção toda condenada. - Ele teve coragem, isso é o que acho mais importante nele. - Nós passamos a ter uma voz federal, conseguimos trocar o regulamento que favorecia a corrupção e depois de 6 anos de luta, outra coisa que o marca. - A dignidade como ele saiu, a capacidade de renúncia dele; acabou a RODONAL que ficou desmoralizada, criaram a nova entidade, aí acabamos a NPR que ele era presidente. - Ele não quis ser presidente da nova entidade e falou: - Eu tenho que voltar à minha empresa, ao meu grupo e voltou.

Ainda falando das suas afinidades com o empreendedor deflagrador o sujeito 22, assim relata: *- O que temos, eu e ele, é a vibração na mesma frequência, eu tive poder, poder de força, eu fui delegado na época em que delegado era delegado mesmo. - Delegado mandava, era o rei da cidade e ele tinha poder econômico e nós dois tínhamos uma amizade independente do poder. - Então, acho que foi isso que nos uniu, a vibração na mesma frequência, nós dois entendemos que não somos superiores a ninguém e acho que o que me uniu a ele foi isso, porque ele não precisou de mim como poder e eu não precisei dele como poder, mas nós nos afinamos como duas pessoas que exerciam poderes.*

Em nossa análise o sujeito 22, também, dispõe de experiência em sua rede existencial e seu comportamento demonstra ser um empreendedor, capaz de curtir suas vitórias, porém, não deixando aprisionar-se por elas, indo além em busca de novos desafios.

O sujeito 26, diretor regional e diretor da maior empresa do grupo, apesar do número baixo de indicações, possui uma rede solidária de relacionamentos demonstrado pelos dois sujeitos que o indicaram, o 18 e o 22, que o levaram aos grupos familiar profissional e profissional vinculado, assim como suas escolhas, conduziram-nos a estes mesmos grupos, porém, abrindo um terceiro, o dos profissionais semivinculados, com a escolha do sujeito 27, abrindo, portanto, espaços que são importantes na concepção do empreendedor, além da sua escolha dupla do sujeito 22, analisado, anteriormente, o que determina perfil empreendedor semelhante aos dos sujeitos 1 e 22.

Os sujeitos 6 e 14, gerente geral de um conjunto de empresas e diretor regional da empresa de transportes, respectivamente, tiveram uma indicação, sendo que o sujeito 6 indica o 14, colocando-o na rede e com sua segunda indicação favorece a ligação com o grupo dos profissionais semivinculados, através do sujeito 15, mantendo um vínculo duplo com o sujeito 1. O que permite afirmar sobre o processo de formação de um empreendedor, bem situado e que tem aberto caminho para manter-se espontâneo e criador.

O sujeito 14, com as suas escolhas, inseriu-se em 3 grupos: familiar, familiar profissional e profissional vinculado, o que denota um senso de oportunidade fundamental para o empreendedor manter sua rede de relações, fazendo com que influencie e seja influenciado pelos demais.

Portanto, dois perfis, entrelaçados com sujeitos diferentes, porém semelhantes na sua posição de empreendedor, o sujeito 6 vinculado ao 1 e o sujeito 14 vinculado ao 22.

O sujeito 6 relata que o empreendedor deflagrador é: - *O exemplo de dignidade, o inspirador do caminho a seguir; é o maior incentivador da conduta moral e ética de toda família, é um grande exemplo de homem.*

Contando-nos um fato marcante, diz: - *Quando o filho mais novo, sujeito 9, assumiu o grupo de empresas, onde sou o gerente geral, ele foi apresentar o filho, um garoto de 27 anos. - Reuniu todos na oficina, fez o discurso e quando terminou foi cumprimentar o filho (eu estava ao lado do filho dele) deu um abraço nele e disse: - Para que as pessoas te respeitem, primeiro você tem que respeitá-las, ele estava referindo-se aos técnicos e empregados. - Ele falar isso para o filho, naquele momento de tanta emoção e responsabilidade, na transmissão do cargo, isso demonstrou, realmente, muito caráter, a pessoa que ele é, isso eu não esqueço nunca, fui um privilegiado ao poder ouvir isso, naquele momento.*

Ainda referindo-se ao respeito pelas pessoas o sujeito 6 relata-nos que: - *Sempre que ele quer tomar decisões sérias sobre outras pessoas, ele faz consultas e sempre trabalha com as idéias. A decisão é baseada em cima de troca de idéias e quando nossa idéia é melhor, ele aceita, ou nos convence que a dele é mais adequada. É uma pessoa, extremamente, democrática.*

O sujeito 14 expressa seu conceito sobre o sujeito foco desse estudo assim: - *Uma pessoa inquieta para expansão, a cada ano pensa em algum modo de expandir, espírito empreendedor e nos motiva muito, nos incentiva a crescer junto com ele. - Tenho 25 anos de empresa. - Ele contribuiu para eu estar nesta posição – diretor regional – quando entrei no grupo, procurei aprender bastante e tirar de cada um o que eles tinham de melhor, e com a família dele eu aprimorei ainda mais a minha educação, convivi com uma família muito educada, aprendi a ser transparente, a trabalhar com participação. - Um grupo que incentiva o crescimento pessoal e profissional.*

Dessa forma, analisamos que os sujeitos 6 e 14, estão em franco processo de atuação no grupo empresarial, feitos sucessores com quem se pode contar para os processos de hoje, assim como, na formação de novos sucessores para o futuro que se está construindo.

O grupo D – profissional semivinculado – composto pelos sujeitos 2, 15, 17, 24 e 27, que já foram empregados do grupo empresarial estudado e, hoje prestam serviços, através de seus próprios empreendimentos, comprovam a necessidade do empreendedor conviver com outros empreendedores, para continuar a ser empreendedor, indo além do imaginado.

Os sujeitos 15, 24 e 27, com uma indicação aparecem na rede dando sustentação a possibilidade de manter-se um entrelaçamento estreito e distante ao mesmo tempo, pois compõem no mínimo, dois grupos, devido as pessoas que o escolheram e pelas suas indicações.

As redes estabelecidas favorecem outras redes e o sujeito 15 relata-nos sua saída do grupo da seguinte maneira: - *Fiquei no grupo até julho de 1997, 27 anos. - Depois de ter saído, o cunhado do sujeito foco, convidou-me para ir com ele para Minas Gerais, como sócio dele, quando o cunhado faleceu, a família não estava inteirada dos negócios, e eu pude fazer essa ponte para inteirá-los. - Hoje mexo com transporte urbano em MG e ES.*

O vínculo de confiança parece ser indispensável para a rede empreendedora, confiança que se traduz por lealdade e reconhecimento, como já notamos em diversos depoimentos. A conquista dessa confiança estabelece as condições para se ir além do conquistado.

Definindo o empreendedor deflagrador o sujeito 15 diz que: - *É um líder antes de tudo, mas para ser líder primeiro é preciso ser gente, é preciso ser alguém, uma pessoa humana e ele consegue antes de ser o líder empresarial que ele é, ser uma pessoa simples, de uma simplicidade que chama atenção, ele consegue transmitir isso, em qualquer meio por onde passa. - Eu já tive oportunidade de passar por onde ele passou e ele consegue transmitir tudo isso aí: - Uma pessoa simples, bastante inteligente, competente e um grande líder.*

Conhecer as pessoas, respeitar as individualidades, ser humano é outra característica indispensável ao empreendedor, lembrando de experiências vividas, o sujeito 15 relata-nos: - *Quando cheguei em MG para substituí-lo, e quando se fala nele, não se pode deixar de mencionar a esposa dele. - Eles formam um casal harmonioso e acho que ela contribui muito para esse sucesso que ele tem na vida. - Ele estava na região há 14 anos, era uma pessoa querida por todos, em qualquer lugar que você passasse todos o conheciam e o admiravam. - Como até hoje isso acontece. - Então eu tinha uma missão muito difícil, substituí-lo não só na empresa, mas também, na comunidade. - Ele era idolatrado por todo mundo lá e quando cheguei ele reuniu a equipe principal, os líderes lá da empresa e me apresentou a cada um. Disse que estava indo para Vitória e eu tinha sido indicado. - Quando saiu todo o pessoal e ele me chamou na sala. - Ele falou assim: - O grupo todo estava lá, você gravou todo mundo mais ou menos? - Vamos falar do grupo todo, começando da direita para a esquerda. - Falou de cada um e como cada um era. - E disse: - Amanhã eu estou indo, se precisar de alguma ajuda eu estou lá em Vitória. - E o impressionante que a partir daí passei a conviver com aquelas pessoas e todos eram exatamente como ele havia descrito. - Fiquei impressionado com aquilo, como ele os conhecia. - A partir daí segui os conselhos dele e graças a Deus funcionou e me dei muito bem na área.*

Ter idéias, saber influenciar é primordial no empreendedor, porém, aceitar as opiniões dos outros faz o empreendedor, e o sujeito 15 sobre o dia-a-dia, ainda nos traz o seguinte aspecto: - *Trocávamos muitas idéias, ele tem uma visão muito boa, principalmente, a longo prazo, quando tem uma opinião, ele é de opinião forte, não adianta discutir com ele naquele momento, você deixa passar e depois o procura, mostra sua opinião e aí ele aceita com naturalidade. - Quando idéias eram convincentes ele aceitava.*

Favorecer, possibilitar o desenvolvimento dos que com ele convivem, criam-se condições para se ser e manter-se empreendedor, o sujeito 24 mostra a seguinte história: - *Conheço-o desde Colatina. - Na década de 60 comecei a trabalhar na empresa deles. - Co-*

mecei no escritório, limpando mesas, colecionando passagens, lavando os banheiros, essas coisas assim. - Era auxiliar, pegando no duro. - Fui diretor durante muito tempo. - Saí em 1996. - Hoje tenho uma empresa de prestação de serviços. - Já estava na hora da gente fazer uma separação, cuidar da vida da gente. - Montei minha empresa. - Hoje trabalho para o grupo. - É o maior contrato que tenho. - Trabalho com limpeza predial, sendo o mais forte, limpeza de ônibus, que é o que faço para o grupo.

No relacionamento íntimo está a grande força do empreendedor que compartilha com seus companheiros das suas forças e fraquezas, criando vínculos de cumplicidade, o sujeito 24 traz-nos o seguinte relato: *- Convivemos muito tempo nessas situações. - Todas de relacionamento, de empresas, de amizade e de farra. - É claro que isso aconteceu muito. - Tudo a gente conversava muito, ele é uma pessoa que, dificilmente, joga conversa fora. - A gente chega, conversa de tudo, coisas úteis. - Raríssimas são as vezes que ele senta e conta uma piada.*

Porém, empreendedor é aquele que também se desliga e curte a vida, e assim, o sujeito 24 continua o relato: *- Eu me lembro de um fato interessante. - Fomos pescar no Rio São Francisco e lá comentamos que não falaríamos em trabalho. - Falaremos de pescaria, piadas e jogar conversa fora. - Eu estava com o radinho ligado escutando o noticiário e deu greve dos motoristas de ônibus em São Paulo, eu disse para ele, olha uma notícia ruim, ele falou: - Cadê o rádio? Joga ele no rio, esquece isso, nós estamos aqui para pescar. - Desliguei o radinho. - Ele é uma pessoa muito prática, quando quer divertimento, esquece o trabalho, mas dentro da empresa é muita seriedade.*

O poder de convencimento é outro fator essencial no empreendedor, só assim pode compartilhar os seus sonhos e conseguir que outros também o sonhem, fazendo-os tornar realidade e o sujeito 24, assim relata essa característica no nosso sujeito foco: *- Eu sempre fui um cabeça dura, às vezes ia conversar com ele, mas tinha minha opinião formada. Ele aprendeu a ouvir as pessoas. - Ele não era o dono da verdade e da razão. - Isso ele*

aprendeu em Ipatinga, onde viveu. - Foi um lugar que o ajudou muito a se politizar. - Ele tinha uma forma toda especial de fazer-nos mudar de idéia, mas sempre ouvia primeiro. - Aí eu pensei: vou escutar este cara.

O sentimento de fazer parte, ser o dono, o parceiro, mantém a chama acesa da prontidão necessária para se fazer o que é necessário ser feito. Ainda o sujeito 24 traz-nos a seguinte experiência: *- O respeito, a consideração, o empenho, isso é uma coisa que nós temos sempre conversado. - Eu nunca me considerei um empregado comum. - Eu trabalhei até altas horas da noite, nunca discuti isso com ninguém. - Qual era a retribuição que eu queria disso? - Nada não. - E isso eu aprendi com ele, mostrou-me que trabalhar é trabalhar. - Todo mundo tem que trabalhar e não tem essa de ficar resmungando não. - Precisou fazer, então vamos fazer, tem que enfrentar a coisa, essa foi a questão que o levou a frente.*

Abrir caminhos para parceiros é ampliar e criar novos caminhos para si mesmo, esse, provavelmente, é um dos lemas do empreendedor, o sujeito 27 conta-nos o seguinte: *- Trabalhei com ele durante 12 anos. - É um grande amigo. Aposentei-me tem 4 meses. - Eu estou aposentado há sete anos. - Só que me desliguei agora dia 11 de março. - Tenho uma microempresa, sou um carreteiro do grupo empresarial. - Foi ótimo conhecê-lo, foi uma grande chance que tive para chegar onde cheguei. - Dou graças por tê-lo conhecido e ter convivido com ele. - Talvez se não fosse isso aí, o meu sucesso, também não teria sido o que é hoje.*

O sujeito 17 com duas indicações e o sujeito 2 com quatro, mantêm-se muito próximos dos que formam a rede empreendedora, pois os dois participam de três grupos, o de familiar profissional, profissional vinculado e do profissional semivinculado, que é o deles mesmo, através de indicações deles mesmo e das escolhas dos outros participantes.

O processo de desligamento é um grande desafio para o empreendedor, o sujeito 17 relata: *- Trabalhei 25 anos e alguma coisa, uma vida inteira na empresa. - Foi uma esco-*

la para mim. - Tenho uma consideração muito grande, o que tenho hoje agradeço a eles. - Trabalhei muito, não tinha hora, não tinha dia, Ano Novo, Carnaval nem Natal, 24 horas no ar. - Mas tudo isso valeu a pena. - Hoje estou cuidando do meu negócio. - Agradeço muito a eles, tenho um posto de gasolina, que também agradeço a eles. - Que só consegui por influência deles, tudo isso não esqueço não. - Fui desligado da empresa, dei minha contribuição, mas continuo amigo.

O sujeito 2 apresenta-nos o seguinte depoimento: *- Numa de suas falas ele disse: - Que a empresa não pertencia mais a ele, tinha extrapolado a propriedade pessoal. - Ela era pública, já tinha alma própria. - Acho que sou um pedaço dessa alma, foi aí que eu contribuí. - Trabalhei no grupo durante 28 anos. - Foi uma vida, aliás uma vida muito boa. - Realmente, sentia-me motivado para trabalhar. - Jamais uma pessoa pode ter como objetivo de vida, o objetivo do outro. - Eu tinha como objetivo de vida a realização dos proprietários da empresa. - Realmente, essa foi minha decepção maior, pois quando se rompe é muito triste e isso foi minha maior falha. - Esse foi um ponto difícil de se restabelecer, mas não tem nada a ver com a nossa amizade. - Fui demitido da empresa e me senti, totalmente, desestruturado. - Porque o meu objetivo de vida tinha perdido o significado. - Eu já não podia trabalhar mais para ele. - Uns anos antes, eu já havia pensado em me aposentar e que precisaria complementar a minha aposentaria. - Surgiu a oportunidade de montar uma indústria de uniformes para atender a própria empresa.*

Criar uma dependência/autônoma parece ser o caminho para o empreendedor, deixando-se aprisionar, mas mantendo a chave da liberdade na sua mão. Esse é um dos desafios do empreendedor, manter-se fiel aos outros, mas em primeiro lugar a si mesmo; e se não for possível continuar com esses outros, estar pronto para continuar sua marcha consigo mesmo continuando o seu caminhar na busca de novos outros, seguindo em frente para conquistar o ainda não alcançado, fazendo disso motivo de vida e não de morte, ou seja, de destruição pessoal.

Sobre esse grupo o nosso empreendedor deflagrador assim relatou-nos na sua história: - *Essa semana mesmo fui a Ipatinga visitar um funcionário nosso que se aposentou. - Fui a casa dele conversar um pouco. - Ele trabalhou mais de 30 anos na nossa empresa. - Hoje ele tem os caminhões dele. - Já tem sua própria sobrevivência, independente da aposentaria. - Fui dizer a ele, que se desse alguma coisa errada na vida dele, que poderia contar conosco. - Daria uma retaguarda para ele. - Emocionou-se e ficou muito feliz. - Ele se aposentou a um mês atrás. - Como trabalhou, diretamente, comigo durante muito tempo, a pessoa cria uma estima muito grande. - Em Ipatinga ele tem um negócio próprio. - Caminhões que comprou. - Presta serviços a nossa empresa. - Diversos funcionários nossos, que se desligaram da empresa, têm este tipo de prestação de serviços conosco. - Ninguém saiu de mão abanando. - Todas essas pessoas têm uma cultura própria, assim como todas as pessoas da empresa tem sua cultura. - Acho que é a cultura, inicialmente, do meu irmão mais velho, influenciada, posteriormente, pelos demais. - O meu irmão acima de mim, orientado por mim, pelo meu irmão abaixo de mim, orientado pelo meu cunhado e essas pessoas tiveram uma influência muito grande na nossa cultura. - Isso eu não tenho dúvida. Todos eles têm a cultura da empresa no sangue.*

Resumindo até aqui

A análise dos pontos limites por dispersão deu-nos a dimensão exata da importância do *contexto empresarial mais amplo*, o *social político* e o *empresarial restrito* na dinâmica dos empreendimentos atuais e que o empreendedor precisa dar conta junto com a sua equipe de todos esses contextos, portanto, na rede empreendedora pessoas que atentam para esses pontos são importantes para a manutenção e evolução dos objetivos organizacionais. Também, esses pontos trazem questionamentos e com eles novos desafios a serem superados. No empreendimento analisado torna-se necessário destacar a questão da não contri-

buição/envolvimento da mulher da família no grupo empresarial. Assim, os pontos limite não são o fim e sim o começo de uma nova jornada a ser pesquisada.

Na análise do grupo A – familiar – captamos a forte interdependência interagente e atuante desse grupo, na vida das pessoas de uma maneira geral, o que constitui um desafio empreendedor administrar essas influências, tornando-as acelerativas do processo atual e do processo futuro da organização.

Na análise do Grupo B – familiar profissional - observamos que o empreendedor faz-se por oportunidades geradas por outros, mas que, também, e, principalmente, se faz por si mesmo, seja superando barreiras internas, nele mesmo, seja enfrentando barreiras externas que o impedem de agir, espontaneamente; indo além das suas próprias histórias ou das histórias dos que o constituíram.

Na análise do Grupo C – profissional vinculado – verificamos que apesar do destaque de alguns e, conseqüentemente, maior poder de influência, todos os participantes possuem redes relacionais capazes de sustentar as suas ações e garantir a predisposição para novos desafios, principalmente, ao de facilitar a emergência de novos empreendedores.

Na análise do Grupo D – profissional semivinculado – foi possível verificar comportamentos e experiências que constituem o empreendedor e sua rede empreendedora, como: o vínculo de confiança, o respeito às individualidades, aceitar as idéias dos outros, facilitar a abertura de caminhos para os parceiros viverem os próprios sonhos, a necessidade do relacionamento íntimo gerando cumplicidade, a premência de curtir a vida, o poder de convencimento, o sentimento de pertencimento e o processo de autonomia/dependência, como antídoto para a cristalização dos anseios que favorecem ao rompimento, do conquistado ou vivido, para iniciar uma nova aventura na vida.

4.4 As Interações, a Organização do Sistema Empreendedor e o Sistema Empreendedor.

Estabelecendo as interações na rede empreendedora.

Para identificar as interações entre os sujeitos participantes da rede empreendedora, apresentada no Cap. III (p.33) , foi adotado não a incidência de escolhas, mas sim, o número de vezes que o sujeito figura na rede.

Para definir o que estamos considerando como interação significativa, estabelecemos que só seria considerado o sujeito que fosse escolhido no mínimo por dois participantes da mesma rede, conforme apresentamos no quadro 2, (p.105).

Esclarecemos que esse quadro foi gerado a partir da análise da rede empreendedora citada acima, considerada como a base desse estudo.

Adotamos o princípio das interações descrito por Morin(1996), que assim afirma: *as relações todo-partes devem ser necessariamente medidas pelo termo interações (p.264)* e que uma única aparição não *exprime o conjunto de relações, ações e retroações que se efetuam e se tecem num sistema (p.265)*.

Constituindo a organização do sistema empreendedor.

Ainda em Morin(1996) encontramos que *o conjunto dessas interações constitui a organização do sistema (p.265)*, dessa forma concebemos como organização da rede empreendedora o conjunto dos sujeitos que aparecem mais de uma vez em todas as cinco redes constituídas, a partir das indicações do empreendedor deflagrador.

QUADRO 2 - Aparição dos Sujeitos na Rede Empreendedora

Sujeitos	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4	Rede 5	Total
01	(7)	(4)	(3)	(3)	(3)	20*
02	1	1	2	-	-	02*
03	(6)	(4)	(6)	(4)	(4)	24*
04	(7)	(6)	(5)	(7)	(7)	32*
05	1	1	-	-	1	-
06	1	-	-	-	-	-
07	2	2	1	1	1	04*
08	-	-	1	-	-	-
09	(2)	(2)	(3)	(2)	(3)	12*
10	1	1	3	1	1	03*
11	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)	13*
12	-	-	-	1	-	-
13	-	-	-	1	-	-
14	1	-	-	-	-	-
15	1	-	-	-	-	-
16	(3)	(2)	(3)	(2)	(2)	12*
17	-	-	2	-	-	02*
18	-	-	1	-	-	-
19	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	10*
20	1	1	2	1	1	02*
21	1	1	1	1	1	-
22	(4)	(2)	(3)	(2)	(2)	13*
23	1	1	1	1	1	-
24	-	-	1	-	-	-
25	1	1	1	1	1	-
26	1	1	2	1	1	02*
27	1	1	1	1	1	-
28	1	1	1	1	1	-
29	1	1	1	1	1	-

() Interações significativas que compõem a organização do sistema empreendedor.

* Participantes do sistema empreendedor.

Constituindo o sistema empreendedor.

Estaremos, também, considerando sistema da rede empreendedora os sujeitos que aparecem mais de uma vez, em pelos menos, uma das redes instituídas, pois, de acordo com Morin(1996), *sistema é o que exprime a unidade complexa e o caráter fenomenal do todo, assim como o complexo das relações entre o todo e as partes(p.265).*

Iniciando

O sistema, na proposta da complexidade é um macro conceito composto por três fases: sistema, interação e organização. Para Morin(1996) *esses três termos são indissolúveis, remetem uns aos outros; a ausência de um mutila gravemente o conceito: o sistema sem conceito de organização é tão mutilado como a organização sem conceito de sistema (p.265).*

No conjunto de interações dos sujeitos que compõem a **organização do sistema empreendedor** será analisada as influências recíprocas entre o sujeito deflagrador e os outros integrantes. Uma vez que, a organização, segundo o paradigma da complexidade, é *que exprime o caráter constitutivo dessas interações – aquilo que forma, mantém, protege, regula, rege, regenera-se – que dá a idéia de sistema a sua coluna vertebral (Morin – 1996, p.265).*

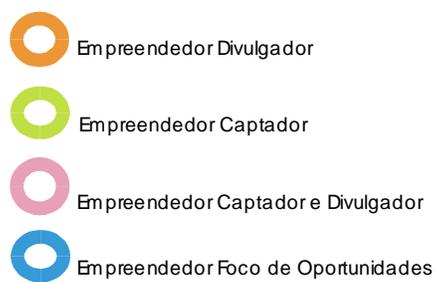
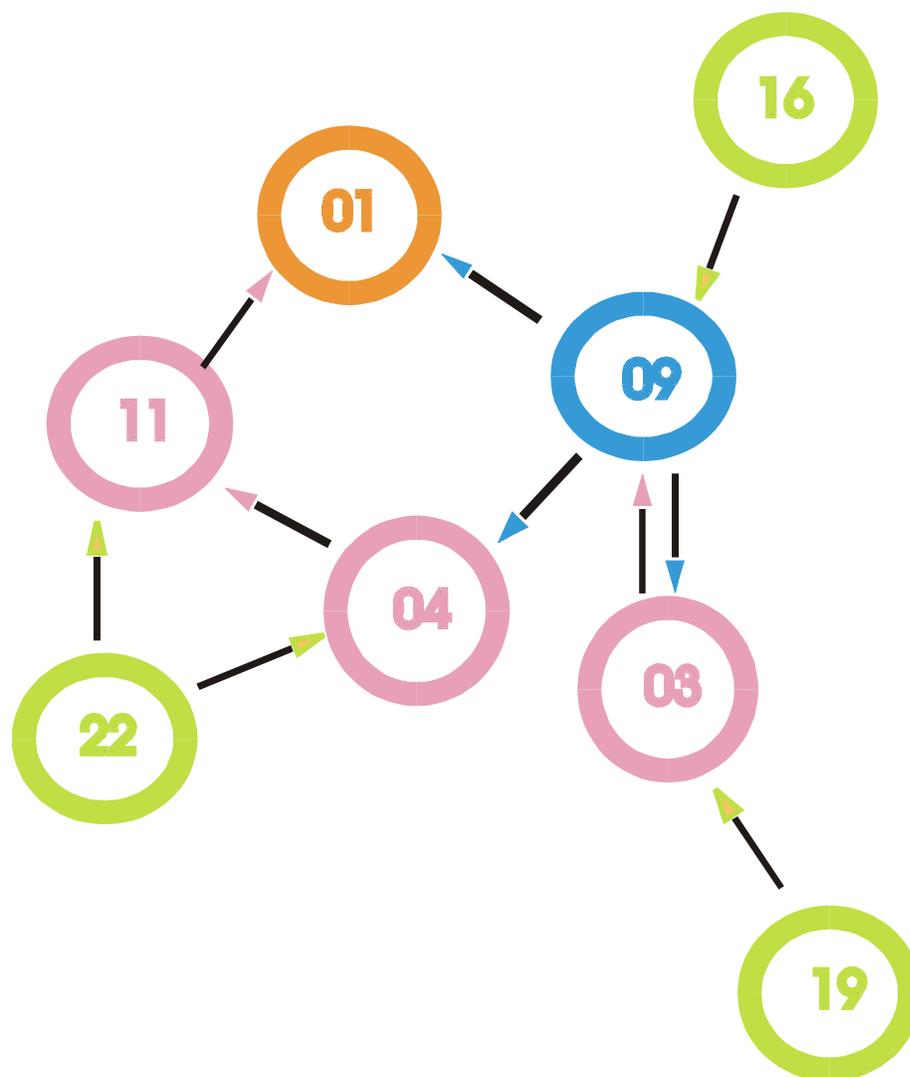
No **sistema empreendedor**, estaremos analisando as interações do sistema manter-se espontâneo e criador, a partir das visões dos sujeitos sobre o futuro do empreendedor deflagrador.

4.4.1. Analisando a Organização do Sistema Empreendedor

A rede da organização do sistema empreendedor está representada por oito participantes que constituem a grande sustentação empreendedora do nosso sujeito foco. Figura 2 – (p.107).

Na organização do sistema empreendedor, estão representantes do grupo familiar - sujeitos 3, 16 e 19, do grupo familiar profissional – sujeitos 4, 9 e 11 do grupo profissional vinculado – sujeitos 1 e 22, todos sujeitos que viabilizam e ao mesmo tempo interferem, diretamente, nas ações emanadas do nosso empreendedor deflagrador.

O sujeito 1, participante atraído para a rede da organização do sistema pelos sujeitos 9 e 11, é a porta de abertura, mais ampla, para que outros possam interligar, tendo sido

FIGURA 2 - Esquema Télico da Organização do Sistema Empreendedor

escolhido por dois integrantes, as suas três indicações abrem a participação de outros, sendo o único que não indicou participantes nessa rede. É, portanto, o integrante empreendedor divulgador das idéias da organização do sistema empreendedor, procurando novas oportunidades para si mesmo, ou seja, ampliando suas interações.

Os sujeitos 16, 19 e 22 participam da rede da organização do sistema por suas indicações darem a sustentação necessária para viabilizar idéias e ideais vindos do empreendedor foco e dos empreendedores por eles inseridos, garantindo, assim, a contrapartida para a implantação das suas próprias idéias e captação de novos caminhos. O sujeito 22, por duas de suas indicações recaírem em participantes da organização do sistema é o empreendedor captador que representa abertura de novas oportunidades nessa rede.

Os sujeitos 3, 4, 9 e 11 formam o núcleo da organização do sistema empreendedor, pois, ao mesmo tempo, foram escolhidos e indicaram integrantes da organização do sistema empreendedor, tornando-se os divulgadores e captadores mais próximos do sujeito deflagrador. Neste momento, são esses integrantes que representam a rede de sustentação e a rede estratégica do empreendedor foco, trazendo novas idéias e gerindo energia para implementar os ideais da rede empreendedora.

O sujeito 9, neste momento, é o empreendedor foco de oportunidades da organização do sistema empreendedor, pois suas três indicações recaíram sobre os integrantes dessa rede, tendo sido indicado por dois participantes, constituindo a única relação télica forte no conjunto. É, portanto, o integrante empreendedor em maior evidência, no momento, de toda a rede empreendedora. O sujeito 4 é o segundo foco de oportunidades do sistema.

Vale ressaltar que todos, menos o sujeito 9, interligam-se com novas interações e que as interligações do sujeito 4, sucessor do empreendedor deflagrador, remete-nos ao contexto empresarial mais amplo, estabelecendo assim, condições de representatividade e de sustentação para suas ações empreendedoras.

A organização do sistema empreendedor reflete a capacidade do empreendedor foco de atrair e conquistar seres humanos para que, juntos com ele, possam empreender seus sonhos. Sua competência e habilidade para formar equipes, promove a prática empreendedora, garantindo ações e interações fluídas. Sobre formar equipes e sucessores, nosso sujeito foco assim expressa-se: - *Sempre orientei meu pessoal e eu formei equipe.* - *Quando vim para Vitória, não sabiam formar equipe.* - *Sempre optei por formar equipe e meu segundo homem.* - *Não ficar com medo dele crescer e tomar seu lugar.* - *Se ele vier a tomar o seu lugar é por competência sua, pois soube prepará-lo.* - *Se a empresa precisar de você amanhã, em outro lugar.* - *Você terá quem deixar em seu lugar.* - *Você poderá crescer.* - *Se não preparar ninguém, irá fazer a mesma coisa a vida inteira.*

Observando as influências mútuas, percebemos que, essas solidificam as relações, estabelecendo vínculos, criando alternativas e condições para superar obstáculos, garantindo, inclusive, a prontidão para aproveitar as oportunidades, tornando flexível a dinâmica mutante desse grupo empresarial, característico nesse grupo de pessoas.

Sobre influências do empreendedor deflagrador, o sujeito 9 relata-nos: - *Eu uso o mesmo estilo dele para chamar a atenção.* - *Que é um estilo pausado e mais contundente e isso marca muito mais.* - *Superexigente com as pessoas queridas, e a gente acaba repetindo.* - *Talvez esteja na hora de reaprender.*

O sujeito 4 assim se expressa: - *Voltei com a bagagem acadêmica.* - *A relação com meus irmãos e meu cunhado dentro da empresa veio completar.* - *Foi um casamento perfeito.* - *Juntou a minha experiência, meu conhecimento, com a experiência dos meus irmãos e principalmente, a do sujeito foco.* - *Ele foi muito importante.* - *Pude aprender o modo dele trabalhar.* - *Atuava, totalmente, independente mas não era distanciado.* - *Acompanhava o passo a passo até as decisões da empresa.* - *Cercado de craques por todo lado, não foi difícil ir crescendo.* - *Sempre tive respeito pelas pessoas.* - *Um valor que papai deixou, sempre foi um bom exemplo para mim.*

O sujeito 3 relata-nos que: - *Eu era muito tímida, tinha até dificuldade para conversar. - Hoje não, sou outra pessoa. - Viemos para Vitória e depois de algum tempo os meninos foram à faculdade. - Quis estudar e ele barrou. - Não me incomodei, porque não estava muito afim. - Queria fazer alguma coisa, aí comecei a trabalhar. - Estavam precisando de assistente social. - Insisti com ele, mas ele não queria. - Entrei e não falei nada com ele. - Depois de um ano, ele contava para todo mundo. - Foi uma época boa. - Cresci muito ali.*

O sujeito 16 falou que: - *No sítio dele, na hora de se despedir, ele agradeceu-me, pelo sacrifício de ter tomado conta dele. – Brincando, eu disse assim: não foi sacrifício nenhum porque era tanto amor que eu tinha, você era lindinho.*

O sujeito 19, numa conversa com o sujeito foco: - *Papai aplicava injeção, cortava cabelo tanto da família como dos vizinhos. - Ela aprendeu aplicar injeção por conta própria, e o sujeito 19 completa: - Minha mãe tinha reumatismo. - Papai estava viajando. - Mamãe começou com uma dor. - Ela tinha um remédio, era a injeção. - Esterilizei a agulha e apliquei. - Aprendi nela.*

O sujeito 1 diz que: - *Até nos primeiros momentos ele já me ensinava muito. - Eu sempre aprendo muito com ele.*

O sujeito 22 contou-nos que: - *A gente saía à noite para o Rotary ou Lions. – À meia noite, passava na garagem visando a conversar com os motoristas. - Havia a preocupação em levar chocolate quente. – Considera-se, no mesmo nível que todo mundo. - Aquele mecânico humilde, o limpador de carro, ele recebe todos com humildade. - É um exemplo para nós.*

Quanto às contribuições ao empreendedor deflagrador, assim se expressam:

- sujeito 1 - *Ele é auto-suficiente nisso. - Se contribuí, não percebi. - Com minha dedicação.*

- sujeito 22 - *Acho que não dei contribuição nenhuma. - Há vibração na mesma frequência.*
- sujeito 3 - *Estou curtindo meu marido, que por sua vez, curte muito os netos.*
- sujeito 19 - *Ele tinha o cabelo muito crespo. - Então eu arrumava-o.*
- sujeito 16 - *Tenho muito amor por ele.*
- sujeito 17 - *A fidelidade, dedicação fazem parte de nossas vidas.*
- sujeito 4 - *Faço tudo para que ele tenha tranqüilidade, uma vida profissional menos carregada para que possa desfrutar a vida. – Fico realizado em fazer isso.*
- sujeito 11 - *Eu toda vida apoiei-o . - A gente sempre fez o possível e o impossível.*
- sujeito 9 – *Tento não trazer problemas desnecessários, para não gerar problemas adicionais. – Procuro ser uma pessoa inteira. – Gosto de fazer acontecer.*

Encontramos nesse grupo, pelo relato das influências e contribuições, um campo fértil para germinar qualquer idéia plantada pelo empreendedor deflagrador. A admiração, o reconhecimento e a internalização de conceitos e práticas formam um tripé de sustentação, assegurando dedicação fiel e energia vital, sem medir esforços para concretizar os sonhos, desenvolver e ampliar o conseguido e aventurar em novas conquistas.

As contribuições não percebidas e as relatadas sobre forma de agradecimento, reconhecimento e cuidados com o empreendedor deflagrador criam vínculos de dependência cega que podem comprometer o enfrentamento produtivo aberto e direto, necessários, a reconsideração imediata, abandono do que não está dando certo e defesa de opiniões próprias contrárias ao idealizado por ele. O que nos parece ser atenuado pela abertura, aguçidade de raciocínio e visão ampla do empreendedor deflagrador. A dependência cega faz

de quem a tem, um teleguiado e de quem a mantém, um ser solitário, infalível, o grande provedor. Isto dificulta o compartilhamento de fraquezas e incompetências, combustível indispensável no processo de evolução do ser humano.

O que parece ter sido sentido pelo nosso empreendedor deflagrador, pois relatando sobre esse momento de afastamento, assim se expressa: - *Acredito que eles precisam sentir que podem. - Na minha idade eu sinto, às vezes, que atrapalho porque têm coisas que eu gostaria de fazer e outras que acho que não seria bom. - Acabo atrapalhando. - Então, vocês fiquem a vontade para fazer o que querem: tentar, quebrar a cabeça e errar, tentando acertar. - Se precisarem, podem me consultar.*

Por outro lado, o sujeito 11 enfatiza que num momento de dúvida e incerteza do sujeito foco, tranqüilizou, incentivou e agiu, incisivamente, com ele: - *Quando compramos a parte de uma empresa no norte, ele não estava aceitando. - Estava muito preocupado, porque uns meses antes tínhamos comprado uma outra empresa em Minas Gerais. - Mandamos um avião ir buscá-lo, para que ele pudesse assinar os documentos.* Analisamos que experiências como essa só fortalecem o empreendedor, deixando-se conduzir e convencer por pessoas da sua confiança e respeito, como todos os componentes da organização do sistema empreendedor.

Observamos, que o núcleo da organização do sistema é formado só por familiares. O que evidencia a importância e a presença maciça da família como espinha dorsal, do empreendimento. Ponto de preocupação atual do empreendedor deflagrador, que vislumbra como um dos próximos desafios a serem enfrentados pelo grupo empresarial, comentando assim: - *No futuro o que queremos? - Queremos os acionistas somente no conselho e as empresas todas dirigidas por profissionais.* O que nos parece não ser difícil, pois a rede empreendedora contém profissionais vinculados que estão em processo de franco desenvolvimento, assim como, a imagem favorável do empreendimento, no contexto externo, atraindo profissionais competentes, que poderão oxigenar e fortalecer a rede empresarial.

Ao detectarmos a organização do sistema empreendedor, entramos em contato com os empreendedores que mais próximo estão do nosso sujeito deflagrador. Seres estes que, inegavelmente, constituem-no, enquanto empreendedor principal, assim como, são por ele constituído.

Nas análises das interações da organização do sistema, inferimos:

- sua sólida e flexível estrutura, sustenta e cria as ações empreendedoras necessárias à sua manutenção e evolução auto-recorrente. Sendo que, o turbilhão evolucionar é impulsionado pela admiração, solidariedade espontânea e atos criativos;
- todos integrantes, exceto um, são empreendedores divulgadores, garantindo interligações com os outros da rede empreendedora, criando a interdependência interagente, indispensável a efetivação das estratégias emanadas do núcleo empreendedor, assegurando a relação autônoma-dependente, que garante a vinculação adequada com o empreendimento, porém gera abertura e atuação em espaços próprios;
- a existência de dois focos de oportunidades, semelhantes na sustentação interna e diferentes na atuação externa, um da primeira geração, atual presidente, outro da segunda geração, no momento, apresentando-se como o grande foco de atenção do empreendimento, assegura os direcionamentos.

O caminho a ser percorrido segundo nossa análise, é de intensificar o processo de formação de sucessores, prestigiando o próprio pessoal, identificando potenciais empreendedores investindo no desenvolvimento da sua espontaneidade criadora e adequação da resposta. Segundo Moreno(1993) é a condição básica para a possibilidade do sujeito espontâneo. Por outro lado, assim promover o desbloqueio da conserva cultural daqueles que são importantes para o empreendimento. Deve-se estar atento para que nenhuma situa-

ção cristalize o fluxo vital da espontaneidade, abdicando sempre de comportamento empresarial estagnado, que impede de desprender-se do conquistado para promover o novo. Agindo dessa maneira, não ocorrerá o risco quanto à sobrevivência e conseqüente evolução do empreendimento.

Contudo, não esquecendo de manter acesa a chama da espontaneidade daqueles que com a sua energia espontânea, garantem a fluidez da experiência de ser criador, aprimorar e curtir sua obra, sem no entanto, deixar-se aprisionar, lançando-se na aventura de recriar-se e, junto com outros seres, manterem-se criadores de si mesmos e do mundo, com eles compartilhado, proporcionando para si e para os que, entrelaçadamente, constituem a rede de sua existência, uma vida criativa.

Vida criativa que desde muito cedo, na vida do ser humano civilizado, manifesta-se. Há, também uma tendência ao bloqueio, impedindo o crescimento da espontaneidade criativa, alertando-nos, Moreno(1993), diz que:

...deve ser assinalado que essa vida genuinamente criativa não pode ser confundida com as fantasiosas divagações diurnas que, com freqüência, são um sintoma patológico.. A vida criativa, tal como usamos a expressão é a vida que cria a energia vital que opera no organismo corporal e pessoal, e através dele (p.192).

Através da análise da organização do sistema empreendedor, detectamos a presença de uma estrutura adequada e necessária a um ser que deseja manter-se em processo de evolução. Recriando-se e dando oportunidade a sua criação, o empreendimento, de renovar-se.

4.4.2. Analisando o sistema empreendedor

A análise do sistema empreendedor está privilegiando a capacidade da espontaneidade na sua forma criativa, conjugada com a expressão espontânea adequada de criar as condições favoráveis para o empreendimento e portanto, a criação do novo. Assim, analisa-

mos a *visão-ação* para o *lá-então* que começa a ser construído no *aqui-agora*, confrontando o dito e o percebido no envolvimento com os sujeitos integrantes do sistema.

Contudo, não estamos analisando o que acontecerá, qual o resultado, aonde nosso empreendedor deflagrador chegará e muito menos, o que deverá fazer. O nosso foco de análise está direcionado ao processo de criação, a existência de probabilidades que evidenciam a possibilidade do *estado de espontaneidade* está existindo na rede de relações do sistema empreendedor. Estado esse que Moreno(1993) caracteriza como o *de produção, o princípio essencial de toda a experiência criadora* (p.86). Nossa análise, não tem intenção de predizer o que acontecerá e sim de detectar indícios de um processo recursivo, o turbilhão criador, que segundo Morin(1990) *é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu* (p.108).

Assim, nosso interesse nesse estudo é o de detectar o movimento, uma vez que concordamos com Moreno(1993), quando ele afirma: *a forma final é a sucessora de toda uma série de ancestrais* (p.87) e descrevendo o processo de criação, analogicamente, como de uma obra de arte, diz:

O resultado depende do valor que o artista atribui a certas fases da obra que vão adquirindo forma em seu íntimo. Essa avaliação é assunto seu. Ele poderia igualmente deter-se em qualquer fase da produção. Mas continua “corrigindo” até que a obra esteja concluída. É seu código aproximar sua obra o mais possível de algum ideal de perfeição por ele estabelecido (p.87).

Portanto, analisamos o processo internacional do sistema empreendedor que enfoca o *estado de espontaneidade*; segundo Moreno(1993) *não só motiva um processo interno, mas também uma relação externa social, isto é, uma correlação com o “estado” de uma outra pessoa criadora* (p.86).

A figura 3 – Esquema Télico – (p.117), do sistema empreendedor, demonstra o alto nível de interações entre os participantes do sistema, constituindo uma rede de relações com fortes vínculos, onde o entrelaçamento garante a interligação entre todos e de cada um com os demais, formando um átomo empreendedor. Apropriando-nos do conceito de átomo social de Moreno(1993), expresso na (p.79), analisamos como fonte empreendedora, onde cada um é parte significativa do outro e vice-versa.

Numa análise global do sistema empreendedor, figura 3, (p.117), podemos perceber a presença de todos os segmentos analisados nesse estudo, ou seja, do Grupo A – familiar – encontramos a participação dos sujeitos 3, 10, 16 e 19; do Grupo B – familiar profissional - os sujeitos 4, 7, 9 e 11; do Grupo C – profissional vinculado - os sujeitos 1, 22 e 26 e do Grupo D – profissional semivinculado – os sujeitos 2 e 17 e do contexto social/político, o sujeito 20 que caracteriza uma área fronteirística desse nosso estudo atual, portanto, ponto limite por dispersão, que de acordo com as nossas observações, constitui-se num campo provável onde a ação do nosso empreendedor deflagrador criará novos caminhos a serem trilhados, no qual poderá contar com o apoio embaixador do sistema empreendedor e para o qual trará novas oportunidades e desafios a serem conquistados, assim como, proporcionará a interligação e abertura de novos horizontes para a realização de muitos sonhos dos que compõem com ele esse sistema de ações e interações.

Na análise da figura 3 – (p.117), verificamos que o sistema empreendedor contém quatro fortes ligações télicas, caracterizadas por escolhas e indicações mútuas entre os participantes 10 e 19; 3 e 9; 1 e 2 e o 22 e 26.

A forte relação tética entre sobrinha e tia, filha e irmã mais velha do sujeito foco, respectivamente, sujeitos 10 e 19, expressam ligações que asseguram a sustentação afetiva entre as diversas gerações do grupo familiar, tanto que os sujeitos 10 e 19, expressam posicionamentos bem semelhantes, assim como os demais sujeitos apontam sua atenção e dedicação para com a família como um todo.

O sujeito 19 expressa-se assim: - *Meu irmão é muito carinhoso e atencioso com todos nós. - Só podemos desejar muitas felicidades para ele. Desejamos que ele possa aproveitar ao máximo a vida dele com essa família tão linda que ele construiu, principalmente, como já está desfrutando, agora.* Isto é ratificado pelo sujeito 10: - *Agora que a gente está convivendo mais juntos, papai está mais descansado. - A gente está mais com os filhos e com o meu marido também. - A gente, sempre, gostou de sair junto, de viajar, de jantar. - A gente, sempre, procura estar juntos. - Passo aqui pego-os para não irmos em dois carros. - Quando éramos mais novos, tínhamos pouco contato. - Agora está mais forte. - A gente vem muito aqui. - Ele com esse negócio de férias foi ótimo. - Podemos conviver mais.*

- *Essas férias estão sendo ótimas. - Papai está mais relaxado. - Eu senti isso até com as crianças. - Era mais tenso, agora deixa os netos mais a vontade. - Nessa última viagem que eu fiz, eles ficaram no sítio. - Papai era outra pessoa. - Eles estão ali, estão brincando e rindo, está ótimo. - Antes ele ficava perguntando quando que a gente iria volta. - Vão largar esses meninos aqui e tal? - Ficava chateado porque era pouco o tempo que tinha com a mamãe e de ter que dividir com os netos. - Agora está outra pessoa.*

Eu acho que ele é o ídolo de meus filhos. Para mim, para meu marido, é o exemplo que não tem igual, é realmente o melhor pai.

Lembrando Morin (1996), na sua descrição do ser sujeito como aquele que:

...nasce num universo físico, que ignora a subjetividade que fez brotar, que abriga e, ao mesmo tempo ameaça. O indivíduo vivo vive e morre neste universo onde só o reconhecem como sujeito alguns congêneres vizinhos e simpáticos. É,

portanto, na comunicação amável que podemos encontrar o sentido de nossas vidas subjetivas (p.327-328),

percebemos que o nosso sujeito deflagrador, até então, construiu, está construindo e provavelmente, continuará a construir ligações fortes com os seres significativos para ele. O que constitui a base e a rede necessária para aflorar o estado espontâneo, possibilitando concretizar sonhos e ideais, seus e dos que com ele convivem. Convívio num universo aberto, *locus* ideal para a expressão criativa, que assegura o surgimento da espontaneidade criadora e ações adequadas para enfrentar o novo.

O que se reflete na fala do sujeito 16: *- Agradecemos muito a ele pela personalidade que tem. Ele é uma pessoa que tem personalidade própria. - Tem um caminho próprio dele. - Eu devo muito a ele. - Devemos muito também ao papai e à mamãe, como eles conduziram a formação da gente. - Isso foi muito bom. - Eu acho que em primeiro lugar nós devemos isso a eles. - A partir daí cada qual seguiu seu caminho. - Essa união que papai e mamãe sempre cultivaram. - Essa união de estar sempre um próximo ao outro. - Ninguém nunca atrapalhou o caminho do outro. - Mas toda a vez que precisamos sempre houve essa união. - Eu acho isso muito bom.*

A forte ligação télica entre o sujeito 3 e 9, mãe e filho, garante a interligação do grupo familiar com o grupo familiar profissional, demonstrando, o que pudemos constatar em diversas ocasiões, a importância do sujeito 3 na vida do empreendedor deflagrador, sempre apontado como elemento catalisador e parceiro empreendedor, seja no campo pessoal, no campo profissional ou no campo social. Tal destaque é, facilmente, percebido ao analisarmos a rede 3 da rede empreendedora, figura 1, (p.33); a rede por ela deflagrada e que contém o maior número de aparições de interações significativas, aparecendo seis vezes na sua própria rede e, no mínimo, quatro vezes em todas as outras redes instituídas, conforme mostra-nos o quadro 2, (p.105).

Por outro lado, o sujeito 9 demonstra ser o elo sucessor do sujeito deflagrador no campo profissional, fazendo-se presente em todas as redes e em diversas citações dos demais sujeitos, como se expressa o sujeito 2: - *Fico olhando o sujeito 09 e vejo nele uma extensão do pai, traços, características, forma de ser, de conduzir a conversa.*

O sujeito 9, filho mais novo do sujeito foco ao expressar-se sobre o futuro do pai, posiciona-se assim: - *No profissional ele já atingiu tanta coisa que não tem mais com que está preocupado. - Ele tem que aproveitar esta nova fase, estar preparado para estar atuando de outras formas, seja no profissional, no familiar, cuidando-se mais. - Este tempo todo ele só viveu para empresa e para família. - Agora, ele tem que olhar mais para ele e para as coisas que ele gosta de fazer, se curtir mais. - Ele está entrando na 3ª idade. - Tem que se agradar mais.*

O sujeito 3 resume o seu convívio com o sujeito deflagrador, seu marido, da seguinte forma: - *Durante esse tempo todo ficamos, praticamente, criando os filhos juntos, então há vários pontos que eu vejo, como profissional, como pai. - Era assim de uma super paciência. - Conversava com os meninos. - Eu não tinha muita, como ele tem até hoje. - Os meninos já estão trabalhando. - Ele sempre ouvindo, aconselhando, principalmente, nesse ano que ele está mais afastado. - Ele até gosta. Quanto aos tempos de agora se pronuncia: - Fez dois anos que eu parei de trabalhar. - Ele dizia para mim: - vou me aposentar daqui um ano, quero viajar e queria que você ficasse mais comigo. - Eu senti que tinha que parar mesmo. - Estou curtindo meu marido que curte muito os netos.*

O sujeito 2, hoje profissional semivinculado, refere-se ao sujeito 3 da seguinte maneira: - *Eu falei dele, mas não dá para falar do sujeito foco sem falar da esposa, porque nesse processo todo de crescimento meu e da minha mulher do mesmo modo que eu buscava o ideal de pai, a minha esposa buscava também. - A gente nunca conversou sobre isso. - Ela tem as expressões da esposa dele, mesmo jeito de falar dela. - Nós sempre recebemos dos dois uma atenção formidável, quando nasceu nossa filha, nós não tínhamos*

condições de ter empregada. - O sujeito 03 é quem ia lá em casa dar banho na neném. - O primeiro banho da nossa filha foi dado pelo sujeito 3.

O sujeito 17 ao projetar o futuro deles (sujeito deflagrador e esposa), assim se expressou: *- Desejo toda felicidade para ele e esposa. - É uma pessoa formidável. - Tem uma consideração com os funcionários. - Ela como esposa estava junto com a gente, trabalhava e participava das reuniões. - Dava sugestões. - Só vinha somar, com a gente. - Era uma pessoa da maior simplicidade que se pode ver. - Com a inteligência dela, só tem a crescer. - Só vem crescendo.*

No grupo familiar profissional do sistema empreendedor, não aparece nenhuma forte ligação télica, o que analisamos como um fato saudável, onde cada um mantém espaço aberto, não se fechando entre eles mesmos, sendo ao contrário, cada um, fonte de interligação para o outro.

Outro fato interessante revelado pelo esquema télico do sistema empreendedor, figura 3 (p.117), é a concentração de indicações no sujeito 1 pelo grupo familiar profissional, os sujeitos 7, 9 e 11 indicam-nos, desvelando ser o sujeito 1 uma pessoa muito próxima do empreendedor deflagrador assim como, a grande aceitação e admiração que os indicantes têm pelo mesmo, reconhecendo e validando o surgimento de empreendedores fora do grupo familiar.

Quanto ao futuro do empreendedor deflagrador, o grupo familiar, que se apresenta no sistema empreendedor, assim se expressa:

- Sujeito 4 – sucessor – irmão abaixo do sujeito foco: *- Embora a responsabilidade da gente não é muito grande porque ele continua participando dos principais acontecimentos. - Vamos dizer assim, principais eventos, nas horas mais importantes vai continuar dirigindo o conselho de administração. - Ele não está aposentando-se,, está mudando a forma de trabalhar. - Eu acho que é a forma mais coerente. – Na medida que ele desfaz-se de certas rotinas, que absorve parte da*

sua energia, tirando a capacidade de estar raciocinando outras coisas. No momento que você tira isso, abre um espaço para estar desenvolvendo novas aptidões nele.

- Sujeito 7 – diretor de unidade – irmão mais novo: *- Ele é a pessoa que conseguiu.*
- Nós tivemos a felicidade de ter uma pessoa próxima da gente, um líder que conseguiu reunir uma série de virtudes: visão empresarial, liderança, carismático, amigo, humilde. - *Nós, a família empresarial, tivemos a dádiva de Deus de ter uma pessoa como ele ao nosso redor.*
- Sujeito 9 – diretor de unidade – filho mais novo: *- Orientando a gente como sempre orientou, com mais sabedoria e tempo. – Profissionalmente, não tem que provar mais nada.* - *Como patriarca e líder da família deve permitir-se curtir a vida, colher os frutos das sementes que plantou, curtir sem culpas.*
- Sujeito 11 – diretor da Holding – segundo irmão mais velho: *- Essas férias que ele está tirando é, exatamente, para cumprir aquilo que prometeu.* - *Ele prometeu que no ano 2000 não trabalharia, mas são férias mentirosas.* - *Ele está sempre aqui, porque não agüenta ficar mais de três ou quatro dias sem vir à empresa quando está aqui em Vitória.* - *Ele não vai agüentar, daqui uns tempos estará de volta.* - *Apesar de tudo já se passaram sete meses e ele está sempre aí.* - *Essas férias ele não tirou, mas pelo menos tem maior liberdade para descansar mais.*

Apesar de algumas incredulidades, todos têm a certeza de poder contar com a experiência e estão dispostos a acatar suas orientações, o que significa uma relação de admiração e reconhecimento, não só da capacidade profissional, mas, principalmente, da habilidade e competência interpessoal do nosso empreendedor deflagrador, que mais uma vez nos faz analisar a necessidade de se construir vínculos instituintes, flexíveis, que permitam não só a oxigenação do próprio empreendedor como da rede empreendedora. Em outras pala-

vras, vínculos que não sufoquem a espontaneidade do criador, mas que alimentem a ação espontânea dos demais, favorecendo o processo de serem criadores, para que, conjuntamente, possam ser criativos.

Nos grupos C, D e H – profissionais vinculados e semivinculado, encontramos duas fortes ligações télicas, a primeira entre os sujeitos 22 e 26, fortalecendo a integração entre os profissionais vinculados, condição essencial para o crescimento desse grupo e consequente afastamento do grupo familiar profissional da linha de frente na administração do grupo empresarial, o que permitirá sua expansão com condições para se aventurarem em novos desafios. O segundo forte vínculo télico é entre o sujeito 1 e o sujeito 2, o que reafirma a análise acima, porém abre outros caminhos a serem trilhados, na relação dos profissionais com o grupo empresarial, substituindo o vínculo de patrão-empregado, para uma vinculação entre parceiros e entre empreendedores. Possibilidade que garante a predisposição para a existência do estado espontâneo, permitindo o surgimento do novo sem no entanto, desmorrar o já construído, ao contrário, favorecendo a sua evolução.

A respeito da atuação futura do empreendedor deflagrador, assim posicionaram-se:

- Sujeito 1 – Diretor de uma empresa: - *Ele chegou num estágio evoluído, está de férias, volta daqui mais ou menos um ano, ou seis meses. - E acho que ele não vai voltar para carregar a empresa como sempre carregou. - Acho que ele tem que estar observando o grupo de fora e chamando a atenção para isso e para aquilo, o que ele acha que deve ser. Ele agora tem que ficar admirando o que ele deve ter orgulho de ter construído.*
- Sujeito 2 – empresário: - *Ele me disse que ficaria um ano em “stand by”, para viajar/descansar e que estaria à disposição se fosse consultado nas questões mais delicadas. - Eu acho que ele está fazendo este papel, na verdade o afastamento dele por um ano. - Vejo como um período de teste para esta geração que está no comando. - Eu não estou aqui para vocês ficarem perguntando-me isso*

- ou aquilo. - Estaria avaliando a distância se estão fazendo, corretamente, para mim é esta a posição dele hoje, mostrando a sabedoria estratégica, dando chance de crescimento profissional aos filhos e aos que estão aí. Por outro lado, o futuro dele, político ele não será, porque ele é uma pessoa honesta e cumpridor da palavra dele. - Ele não serve para político. Acho que ele serve para fazer as grandes pontes, entre os grandes núcleos, alavancar esta diversificação que o Grupo sempre procurou ter para garantir o futuro. - O futuro dele é não praticar a gerência do negócio, é ficar acima da gerência, visualizando, participando, contatando, fazendo a ponte. - As pessoas que aí estão, não conseguem abrir o espaço que ele abriu, não têm esse carisma. - Não estou menosprezando não, ele é completo, para mim. - O futuro dele é alavancar negócios e não pequenos negócios,*
- Sujeito 17 – empresário: *- Os meninos estão aí chegando, que são cabeças, os próprios filhos dele. - Acho que a empresa está em boas mãos.*
 - Sujeito 22 – diretor regional: *- O futuro dele. - Eu acho que a gente vai chegando uma fase na nossa trajetória, na nossa travessia humana, que a gente tem que dar lugar para os mais novos. - Ele está passando, já começou a passar há muito tempo a direção da empresa. - Esse ano saiu da direção executiva. - Passou para o sujeito 4. - Entrou na presidência do conselho, então o futuro dele é de conselheiro. - A maior autoridade é a autoridade moral e essa ele tem. - Ninguém faz nada no grupo sem ligar para ele. - Não é ele quem impõe as coisas. Se eu não fizer isso e não ligar para ele, eu sou punido? - Não. - Ele é estrategista em negócios. - E, eu não faço nada aqui sem ligar para ele. - O sujeito 26 não faz. - O sujeito 11 não faz. - O sujeito 4 não faz. - A gente ouve o que ele tem para falar: porque é o conselheiro, que tem mais luz. - Acho que esse é o papel dele no grupo, pela própria humildade dele, porque se fosse um*

cara orgulhoso, vaidoso, ia manter a direção. - Tem condições de manter a direção executiva, mas não, vai saindo e deixando que os outros surjam e coloque-se numa postura muito humilde de orientar e tem uma visão estratégica que ninguém tem dentro do grupo. - Todo negócio que entrou deu certo. - Todo negócio que ele falar para você não entrar, você não entra não, porque você vai arreban-tar-se.

- Sujeito 26: - *Gostaria que continuasse a orientar-nos e proporcionasse-nos sempre a abertura de novos caminhos, como ele tem feito, para que possa estar desfrutando o que construiu, o que também, é um exemplo para nós.*

Com todos esses depoimentos fica constatado a lealdade que é dispensada ao empreendedor deflagrador, ficando patente a existência de condições mais do que propícias para os novos rumos, seja pela confiança em suas orientações, seja pelo preparo dos seus sucessores ou pela disposição em enfrentar desafios com o nosso sujeito foco, assegurando clima favorável no ambiente empreendedor, uma vez que, os acontecimentos atuais estão sendo encarados com naturalidade e sem abalar a estrutura de viabilização do que já existe, pela cultura implantada e absorvida pelos integrantes do sistema empreendedor.

O nosso empreendedor deflagrador declara: - *Não tenho arrependimento de nada que fiz, nem do que deixei de fazer. - Não me digo realizado, porque isso ninguém está.* Dessa forma, transmite segurança no caminho trilhado, porém com bastante energia para ir de encontro com o que há-de-vir. Tendo como desafios: usufruir o conquistado e buscar novos caminhos para si mesmo, mas também, para os que com ele convivem. Fazendo dessa busca uma aventura de descobertas e não uma obsessiva corrida desenfreada ou uma estagnação, sabendo contudo, que se desanimar no caminho, poderá contar com uma rede empreendedora que o impulsionará, já que desistir de ser um criador, não parece ser característica desse ser sujeito criador, desse ser sujeito que atingiu

o unimaginável e tem probabilidades bem seguras de continuar a manter-se espontâneo e criador.

4.5 Análise por Categorias

Nas etapas anteriores do processo de análise compreensivo-interpretativa dos dados, contamos com as categorias de estudo, identificadas no processo de coleta de dados, norteando e sendo pano de fundo para as interligações necessárias à compreensão do contexto pesquisado.

Nesta etapa da nossa análise, o que norteou o nosso trabalho até aqui, emerge, espontaneamente, e complexamente, assume a cena principal. Trazendo luz adequada para analisarmos a probabilidade da existência do entrelaçamento entre seres e acontecimentos, condição essencial para que juntos tenham a possibilidade de criar, sustentar, destruir e recriar contextos capazes de gerir o trabalho de produtos e serviços, criando, sustentando, destruindo e recriando-se a si mesmos. Indo, dessa forma, além do criado. Não servindo a si mesmos, que procura reter e que atrofia, muito pelo contrário, servindo-se e incitando a servir-se do prazer de recriarem-se, mantendo-se criadores. Saboreando, recreativamente, o processo: de criação, sustentação, destruição e recriação.

Formulando as bases conceituais da análise

Ao analisarmos as experiências vivenciadas pelos sujeitos empreendedores como integrantes de sua constituição, estamos-nos embasando na proposta psicodramática que preconiza o surgimento do *eu* através do desempenho de papéis, afirmando que: *o desempenho de papéis é anterior ao surgimento do eu. Os papéis não emergem do eu; é o eu quem, todavia, emerge dos papéis*(Moreno-1993, p.25).

Em sua formulação, Moreno(1993) posiciona-nos que o bebê humano, antes e imediatamente, após o seu nascimento vive num universo indiferenciado, ao qual denominou

matriz de identidade. Posiciona-nos que essa matriz é existencial mas não é experimentada, considera-a o *locus* de onde emergem em fases graduais, o eu e suas ramificações, os papéis.

Moreno(1993), considerando os papéis como embriões e, portanto, percursos do eu, afirma que esforçam-se por se agrupar e unificar, formando com sua unificação o que denominamos do *eu* e a *mim*. Nessa proposta, distinguimos três conglomerados de papéis: os fisiológicos ou psicossomáticos (os do indivíduo que come, dorme e exerce uma atividade sexual); os psicológicos ou psicodramáticos (como os de fantasmas, fadas e papéis alucinados); e, os sociais (como os de pai, policial e médico), que através de interações interna e entre os demais formam o ser humano, conforme declara Moreno(1993).

Os primeiros papéis a aparecer são os fisiológicos ou psicossomáticos. Sabemos que entre o papel sexual, o do indivíduo que dorme, o do que sonha e o do que come, desenvolvem-se “vínculos operacionais” que os conjugam e integram numa unidade. Num certo ponto, poderíamos considerá-la do eu fisiológico, um eu “parcial” de papéis fisiológicos. Do mesmo modo, no decurso do desenvolvimento, os papéis psicodramáticos começam se agrupando e formam uma espécie de eu psicodramático; e, finalmente, acontece o mesmo com os papéis sociais, compondo uma espécie de eu social. Os eus fisiológicos, psicodramáticos e social são apenas eus “parciais”; o eu inteiro, realmente integrado, de anos posteriores, ainda está longe de ter nascido. Têm de se desenvolver, gradualmente vínculos operacionais e de contato entre os conglomerados...(p. 25-26).

Considerando que o *corpo*, a *psique* e a *sociedade* são experimentados e produzidos na criança com a ajuda dos papéis psicossomáticos, psicodramáticos e sociais, respectivamente, Moreno(1993), considera-os *partes* intermediárias do eu total, e que no ser humano, constituído pelas interações e unificações dessas *partes*, o papel é a forma de atuação *que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos* (p.27), sendo função do papel *penetrar no inconsciente, desde o mundo social, para dar-lhe forma e ordem* (p.28). Assim, em sua conceituação Moreno(1993) define e afirma que *o papel é a unidade da cultura; ego e papel*

estão em contínua interação... os aspectos tangíveis do que se conhece como o “ ego ” são os papéis em que ele atua (p.29), considerando, que no processo contínuo de evolução do ser humano, é de fundamental importância a relação dos papéis, com situações vivenciadas, as que está vivenciando e as que vivenciará. Principalmente, quanto à possibilidade de criar, desenvolver, extinguir e recriar novos papéis, com os quais, poderá recriando-se, criar um novo mundo a sua volta. A proposta sócio-psicodramática define a personalidade como uma função de genes, espontaneidade, tele e meio (p. 102).

Em consonância, Morin(1996) traz-nos que *a personalidade forma-se e se modifica em função de três séries de fatores: a) hereditariedade genética; b) herança cultural (em simbiose e antagonismo com o precedente); c) acontecimentos e aleatoriedades (p.249-250)*. Também, posiciona-nos que a sociedade humana, até agora, é a organização mais aberta e sensível aos acontecimentos, uma vez que a cultura *das sociedades humanas modernas, sensível a todos os acontecimentos em princípio, está em “evolução permanente” (p. 253)*. Sendo, a sociedade humana, que faz aparecer a possibilidade de regressões e desenvolvimentos. Uma vez que, *contém e segrega a aleatoriedade, o acontecimento sob a forma de possibilidade alternativa, escolha entre duas ou mais soluções possíveis que, por sua vez, dependem da intervenção de acontecimentos – fatores aleatórios internos e externos (p.253)*, ou seja, a que é capaz de criar o acontecimento com a sua decisão. Alertando-nos que a evolução faz-se não só por processos de progressão, mas também regressão e destruição, *assim, a evolução traz com ela a “catástrofe” como força não só de destruição, mas também de criação. (p.254)*

Assim, embasados em Moreno(1993) e Morin(1996), analisamos as categorias a seguir, na busca de evidências que reafirmem as condições para o empreendedor manter-se no seu papel de empreendedor, enfrentando os acontecimentos e determinando sua forma de evolução.

Iniciando a análise das categorias

As sete categorias, formam a rede de análise, permitindo o entrelaçamento indispensável ao estudo desse contexto de trabalho, onde vida familiar, profissional e social interagem, espontaneamente, enquanto partes e um todo, que incita ir além da conquista do imaginável. A análise de uma entrelaça-se e favorece a análise das outras, ou seja: comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor, a coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor, o envolvimento do sujeito do empreendedor nas relações de trabalho, as estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas, a complexidade da rede de relações no mundo organizacional, a reciprocidade da influências na rede de relações e a presença prospectiva no convívio com sucesso, fazem parte e são, ao mesmo tempo, o todo do nosso estudo. Conforme demonstra análise das categorias, figura 4 (p.130).

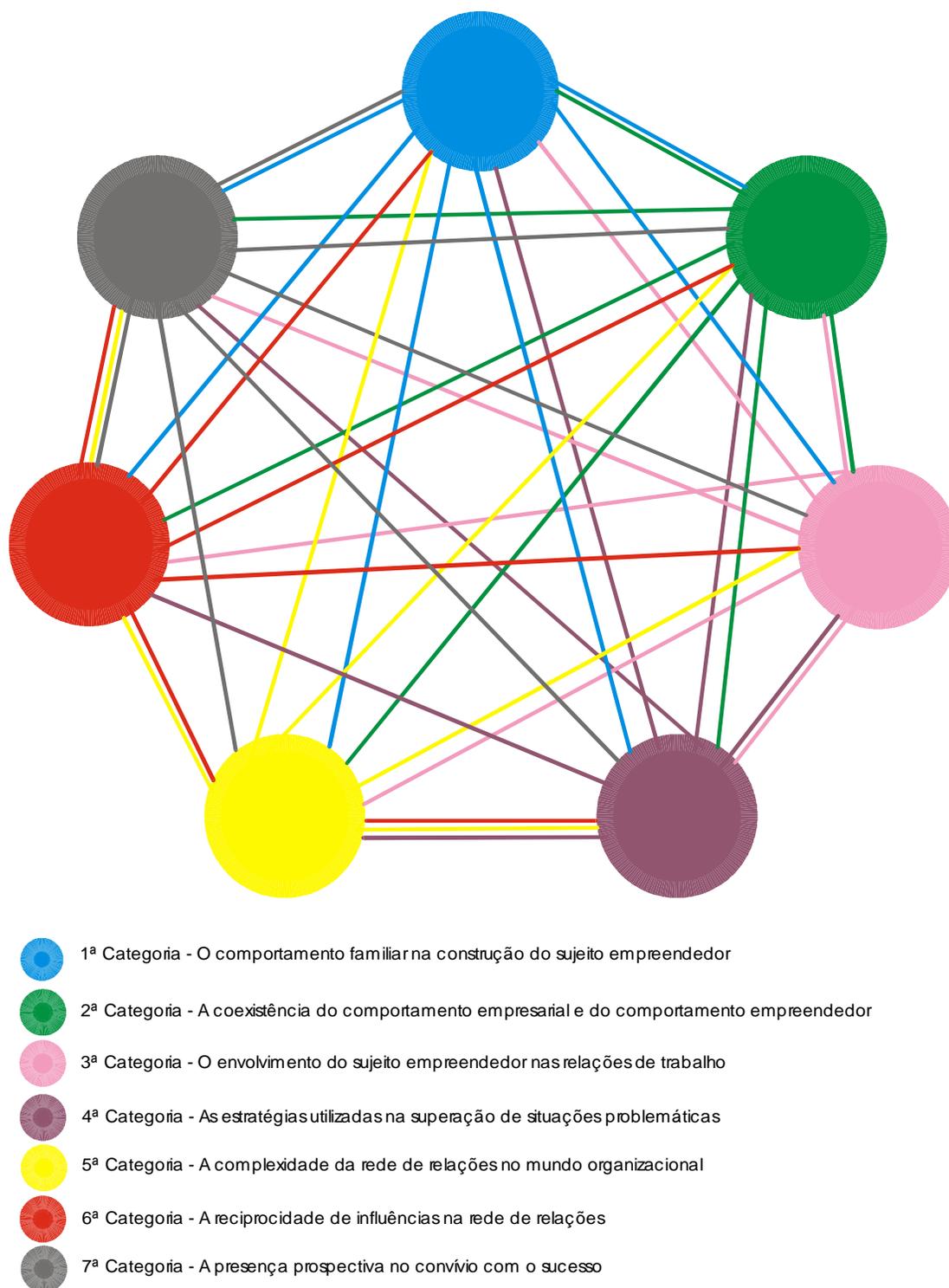
Na análise das categorias, estamos evidenciando os momentos, significativos, captados no convívio com o empreendedor deflagrador e com o grupo de sujeitos que formam a rede empreendedora. Dessa forma, analisamos os acontecimentos e os cuidados necessários para que as ações empreendedoras possam contribuir para o fortalecimento do papel empreendedor.

Analisando a primeira categoria

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor.

Esse comportamento foi fator facilitador na constituição do empreendedor deflagrador, pois conviveu e convive num contexto familiar onde os desafios são constantes, onde mudar, foi e continua sendo, um processo de vida. Para o surgimento,

FIGURA 4 - Análise das Categorias



desenvolvimento e evolução criativa do papel empreendedor, tais condições, geram oportunidades para manter-se espontâneo e criador.

Apresentamos a seguir, acontecimentos de caráter modificador, ocorridos na família do empreendedor deflagrador.

O pertencimento a uma família de imigrantes italianos, onde a luta por manter tradições e adequar-se ao novo fazia parte da sua sobrevivência, proporcionou experiências, importantes, para a dinâmica do papel empreendedor, que ao mesmo tempo, em que cria mantém a sua criação, mas desprende-se, para continuar criando, ou seja, o eterno embate segundo Moreno(1993), entre a conserva cultural e a espontaneidade. Sendo que, a fluidez desse confronto, é o responsável pelo surgimento e desenvolvimento do papel empreendedor.

Os exemplos do pai, por ter sido filho primogênito, ter cumprido a tradição de responsabilizar-se pela subsistência e o progresso da família, conseguindo sua autonomia e, criativamente, iniciando-se no transporte de cereais, tornando-se tropeiro, numa família de agricultores, criou condições, para estabelecer um modelo dinâmico e propício à criação de novos papéis.

O convívio com o trabalho, como forma de sobrevivência, educação e evolução, lançou bases para um processo contínuo de crescimento, pois as tarefas eram distribuídas, entre os filhos, de acordo com as possibilidades de cada um. À medida que iam crescendo, assumiam novas responsabilidades, porém, treinavam o irmão mais novo para assumir as responsabilidades anteriores. Tal fato gera a possibilidade do sujeito estabelecer vínculos e desvincular-se, adequadamente, permitindo para si e para o outro, a oportunidade de vivenciar novos papéis, fator determinante no processo sucessório nas organizações empreendedoras e para a dinâmica criativa do papel empreendedor.

Ousar lançarem-se no novo é fato rotineiro nessa família, como evidencia os seguintes acontecimentos: - pai compra caminhão que troca por ônibus, sem ter linha assegurada;

nosso empreendedor deflagrador adquire uma empresa e muda de cidade com 4 ônibus em condições precárias; expandem a empresa pulando de 40 para 1000 ônibus, em uma década e associam-se a um outro grupo forte seguindo uma tendência mundial pouco explorada. Tais acontecimentos denunciam a presença da espontaneidade criativa, que possibilita criar novos caminhos, rompendo como o conquistado, indo além do estabelecido, característica fundamental do papel empreendedor.

Outro fator constatado, no comportamento familiar do nosso sujeito foco, foi um clima harmonioso, permissivo, inovador, onde o erro era visto enquanto facilitador do processo de aprendizagem, caracterizando um universo aberto, propício a processos espontâneos.

O clima de interações vivas com a comunidade, clientes e fornecedores, característica marcante do contexto familiar e produtivo, ficou bem definido nos estudos realizados, permitindo, ao nosso sujeito deflagrador, superar bloqueios e aventurar-se em novas conquistas pessoais e profissionais. O convívio em ambiente desafiante, trás a oportunidade de desbloquear a criatividade, estimulando o confronto produtivo, qualidade essencial num empreendedor.

O relacionamento próximo com os irmãos, num processo produtivo, e o cuidado do pai com a família; promovendo o conforto dos filhos, sendo um dos primeiros, a ter água encanada, luz elétrica a gerador, geladeira a querosene e rádio, em torno do qual a família se reunia para ouvir as notícias ou aprender as últimas modinhas, deixou profundas marcas de convivência, em nosso sujeito principal. Transferindo para a criação dos filhos, o favorecimento da reunião dos amigos em casa, ambiente conhecido, onde poderiam experimentar-se, desenvolver capacidades relacionais indispensáveis ao empreendedor.

A fronteira, pouco definida, entre as atividades profissionais, de amizade, assim como, do convívio de familiares, fato constante na vida do nosso sujeito, facilita a convivência com familiares profissionais permitindo o estabelecimento de um convívio produtivo.

Onde é reconhecido no trabalho aquele que, realmente, trabalha, sem criar favoritismos prejudiciais ao alcance dos objetivos empreendedores.

A pouca habilidade da família em lidar com problemas políticos e burocráticos, em nossa análise, abriu um campo de atuação, onde o nosso sujeito foco direcionou o desenvolvimento do seu papel profissional. O que conquistou com brilhantismo, como encontra-se nos depoimentos de diversos sujeitos. Fato importante para o desenvolvimento do papel empreendedor, que procura suprir habilidades necessárias ao contexto em que atua, tornando-se foco central dos acontecimentos.

A geração de múltiplas atividades produtivas: venda, bar, transporte de cargas, atendimento a boiadeiros e outros mais; vivenciados pelo sujeito foco, facilitou a constituição do empreendimento atual com atividades sinérgicas, onde a diversidade integrada dos negócios amplia a possibilidade de sucesso, permitindo, ao empreendedor foco e aos demais, a ampliação de visão e ação diferenciada, capaz de dar conta, de uma realidade complexa com interações diversificadas.

A separação dos irmãos, devido a expansão do empreendimento, ficando cada um em uma extremidade do negócio, e portanto, em cidades diferentes e distantes, mas mantendo a sintonia básica, foi alcançado devido a internalização clara de um no outro. Permitindo, também, a distanciação necessária para que cada um pudesse criar uma identidade própria, pois teriam que contar consigo mesmos para resolver os seus problemas. Fato de fundamental importância na constituição do nosso sujeito foco. Outrossim, serviu para ampliar a rede de relações, com profissionais que não fossem da própria família e até de outros empreendimentos.

A ocupação com a união da família e a sobrevivência dos negócios, permitiu a criação de instrumentos administrativos e estruturais, que garantissem não só o sucesso do empreendimento como a boa relação na família, mas também, o crescimento do nosso em-

preendedor foco, enquanto estrategista na administração de conflitos, fator preponderante em todo e qualquer empreendedor.

A conquista do poder máximo pelo sétimo filho, o sujeito deflagrador, com o de acordo de todos, mantendo a união da família e inovando nos procedimentos empresariais, constitui-se, em fato marcante e determinante nas conquistas do ser que, anseia ir além do que está para ele programado. Demonstrando uma capacidade de construir o seu papel, ou redesenhá-lo, conforme seus interesses e anseios. A preparação de sucessores, tanto no grupo familiar, para coordenar os negócios, como no grupo profissional, demonstra a importância para o empreendedor não se apegar ao conquistado, e poder ir além, junto com outros seres, que possibilitarão tornar realidade os seus sonhos.

Interligando a primeira categoria com as demais:

O comportamento familiar faz-se presente em todas outras categorias, apresentamos a seguir, análise dos acontecimentos constatados, assim como, sua repercussão no contexto empreendedor como um todo.

Interligando a primeira com a segunda categoria

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor.

São fatos marcantes na vida dessa família, que segue a tradição italiana de construir juntos, com o trabalho, condições de sobrevivência e prosperidade.

Apesar de ações dinâmicas, arrojadas e até mesmo ousadas, características do comportamento empreendedor, pudemos constatar, na família do empreendedor deflagrador, que o comportamento empresarial, caracterizado pela prudência exagerada, preconceitos e tradições, faz-se presente em alguns momentos, tendo repercussões

que contaminam e conduzem ao típico comportamento empresarial, como nos acontecimentos registrados abaixo:

- ao desperdiçarem o talento das mulheres da família, não incentivando sua participação, que segundo nossa análise faz-se por somente, seguir uma tradição;
- o apego ao conquistado e o direcionamento da ação de integrantes do grupo familiar profissional, para proteger o que já foi conquistado por outros, esquecendo-se dos seus sonhos, atrofiando o seu papel de empreendedor ;
- dificuldade em expressar idéias próprias diante das que não concordam, quando estas são geradas pelo superior, pelos mais experientes, por aqueles que já deram certo, pelos mais velhos.
- acomodação por parte da grande maioria, em desempenhar o papel de representante do grupo externamente, pelo bom desempenho e papel altamente desenvolvido e bem sucedido do empreendedor deflagrador.

Interligando a primeira com a terceira categoria

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

Parece ser a tônica dessa família, dedicação quase que absoluta, principalmente, da primeira geração, seguida por alguns descendentes e por profissionais que se deixam contaminar pela euforia empreendedora.

Consideramos que uma das características marcantes do empreendedor é sua paixão pelo que faz, devendo, portanto, estabelecer vínculos com pessoas que o alertem, o acompanhe e não o sufoquem, mas também, não se reduzam a meros coadjuvantes, anulando seu brilho em função do brilho do outro. Tal envolvimento, pode acarretar uma dedicação, exclusiva e excludente, que o levaria a perder oportunidades de conviver com acontecimentos familiares, que trariam significado real a sua vida, tornando-se dependente do trabalho, e perdendo, em muitos casos, o apoio e o estímulo dos seres significativos.

Nos relatos de diversos sujeitos, aparece o cuidado que o nosso empreendedor deflagrador tem em manter vibrante os vínculos com os seres mais próximos, não esquecendo datas, participando de comemorações, solidário nos momentos aflitivos, proporcionando encontros e disponibilizando seu tempo para efetivar esses importantes vínculos, mesmo em tempos anteriores, quando estava à frente dos negócios como executivo principal.

Interligando a primeira com a quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

Essas estratégias vividas na família servem de base para a resolução de problemas empresariais porém, outros tantos fatos mostram-nos o caminho inverso, ou seja, estratégias empresariais sendo utilizadas para resolver problemas familiares. Sabemos que um papel pode subsidiar o desenvolvimento do outro; porém, precisa estabelecer-se em sua definição própria, pois, Morin(1996) alerta-nos, para a contribuição das *partes*, mantendo-se enquanto parte, para que possa fortalecer e enriquecer o todo. A sobrevivência do empreendedor está na diversidade de papéis que desempenha e não na especialização de um em detrimento de outros.

Uma das mais atuais práticas que promovem e asseguram, a continuidade do processo empreendedor nas organizações, é a preparação prévia do sucessor, principalmente, num contexto organizacional caracterizado como familiar.

No grupo empresarial, foco de nosso estudo, pudemos analisar dois desses momentos. No primeiro, a ascensão do empreendedor foco ao cargo de presidente executivo, substituindo seu irmão mais velho, por motivos de saúde, o que veio efetivar um processo que já havia iniciado, anteriormente, com a criação da vice-presidência executiva. O segundo, a passagem da presidência do nosso empreendedor principal, para seu irmão – sujeito 4 – para atender a um projeto de vida do empreendedor deflagrador, através do afastamento, anunciado, por um ano.

Em nossa análise, consideramos que os dois acontecimentos, bem sucedidos, seguiram um processo de sucessão natural, o que pode dar a entender, que estão preparados para enfrentar um processo mais aguerrido de sucessão, não se preparando para construir uma rede que sustente o caminhar da organização, pois a segunda geração, no próximo *processo*, estará nessa disputa.

O almoço de domingo familiar de negócios, ótima prática empreendedora, pois envolve e mistura contextos de forma descontraída, o que tem dado bons resultados. Desde que os participantes não se sintam obrigados a comparecer, seja por cobranças externa ou interna, ou vá por falta de opção do que fazer, o que ao invés de ampliar, pode restringir a rede relacional, criando uma falsa percepção, de que está em contato com diversas realidades, e que sua rede de influências está fortalecida. O que seria fatal para o empreendedor.

Interligando a primeira com a quinta categoria

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional.

A convivência com diversas pessoas de culturas diferentes e níveis diferenciados, é um dos fatores de sucesso do nosso empreendedor foco e de sua família. A humildade e o real interesse, declarado por tantos sujeitos participantes, assim como, sua habilidade e cuidado para relacionar-se, diferentemente, com as pessoas, respeitando-as na sua individualidade, são traços, certamente, herdados, pela convivência com pessoas diferentes, prática instituída há muito na nossa família empreendedora.

Interligando a primeira com a sexta categoria

A reciprocidade de influências na rede de relações.

A troca de informações, a abertura para escutar o outro e acatar o que o outro pensa, foi constatado em nosso estudo, como um dos pontos altos que norteiam o rumo para o sucesso desse empreendimento. Inversamente, ou seja, a influência não só do empreendedor deflagrador, mas também, a influência da empresa na vida dos outros é, facilmente, percebido através de inúmeras declarações.

Nessa família, a reciprocidade de influências trouxe a construção de relações confiáveis e solidárias, onde cada um, é responsável pelo sucesso e crescimento do outro, tendo a certeza que o crescimento de um favorecerá ao crescimento de todos. Fato que marca a atuação e promove condições para a existência do papel empreendedor.

Interligando a primeira com a sétima categoria

A presença prospectiva no convívio com o sucesso.

A visão do ser bem sucedido faz parte integrante da história e do comportamento familiar desse grupo estudado. No entanto, enquanto para uns, essa visão incentivadora mobiliza ações espontâneas fazendo, cada um, acreditar em si mesmo, e ir indo em busca do seu sonho de sucesso. Para outros, essa visão trás a obrigação que limita e atrofia, conduzindo a comportamentos acomodativos, que inibem a expressão espontânea, pois esforçando-se em cumprir uma missão, na qual não terá seus sonhos, se ainda os tiver, realizados. Acaba realizando, o que se manda ou o que se espera dele, de maneira robótica, o que engessa e atrofia o papel do empreendedor.

Finalizando a análise da primeira categoria

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor.

A estruturação de uma rede de relações próximas, é de fundamental importância, para a existência do papel empreendedor, na vida do profissional que almeja continuar o seu processo de crescimento.

Encontramos, próximo ao nosso empreendedor deflagrador, uma rede afetiva composta pelos familiares, vinculados ou não ao grupo empresarial, garantindo a vinculação necessária para sustentar novos desafios, assim como foi constatado, a admiração dos profissionais vinculados e semivinculado. Indícios claros da possibilidade do nosso empreendedor focar poder contar com um grupo de empreendedores capazes que tornarão possível, qualquer aventura que sua espontaneidade o conduzir.

Por outro lado, o usufruir, como está fazendo no momento, com os que estão mais próximos ainda esposa, filhos e netos é outro fator importante. Caracterizando a capacidade do nosso empreendedor deflagrador de resgatar atenções não dadas e lançar-se no novo. Desprendendo-se, de certas obrigações profissionais, sem no entanto, perder o vínculo que possibilitará novas ações. Fazendo surgir um papel, renovado, junto ao grupo empresarial. Por fim, quem conta com um núcleo familiar próximo bem constituído, com vínculos capazes, de manter a essência e o sentido da vida, conquista o direito de poder desfrutar, do convívio com seres, que sejam capazes de cuidar dele e de renunciar, a certas coisas por ele. Enfim quem é capaz de conviver com seres que o amem, é capaz de seguir em frente, indo além do inimaginável.

Analisando a segunda categoria

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor.

Essa coexistência, é um fato pertinente a toda e qualquer organização atual pois, até muito pouco tempo, a prática empresarial era tida como a maneira certa de administrar. Apoiados pelos conceitos reinantes da racionalização simplificadora (Morin-1996) e pelo culto ao perfeito, acabado, a conserva cultural (Moreno-1993), os empresários seguiam disseminando, sua crença em uma única resposta certa, na conservação do alcançado e na manutenção do que tinha dado certo.

Hoje, ao percebermos a necessidade do comportamento empreendedor, aquele que vai além, direcionando-se, muito mais para o que há-de-vir do que para o conquistado, sem deixar, no entanto, de curtir o conquistado, encontramos o embate entre esses comportamentos.

Os menos avisados, ou os mais afoitos, tentando acompanhar, sem no entanto preparar-se para tal, procuram eliminar o comportamento empresarial, conforme definido neste estudo, através de medidas drásticas que desestabilizam e conduzem a processos, unicamente, destrutivos. Medidas que tentando combater privilegiam o comportamento empresarial em detrimento da expressão empreendedora que sem dúvida alguma, será contundente na luta contra essas práticas, mas que, usará a espontaneidade adequada para transformá-las. Criando, condições para a rede empreendedora, sustentar o processo de evolução. Destruindo, se necessário for, para recriar uma nova forma de ser e de fazer.

A seguir, exemplificaremos com duas ações empreendedoras detectadas em nossa pesquisa, analisando a abrangência para que se propague o comportamento empreendedor.

A estrutura de poder nas organizações é o ponto central para o sucesso empreendedor, que privilegia a distribuição-centralizada do poder. Como diz nosso empreendedor deflagrador: *sou autoritário na decisão, mas extremamente democrático no seu processo.*

O fato é que, atento aos processos de disputa do poder, considerando a estrutura familiar da empresa, favorece a criação da Holding. Definida pelo nosso sujeito foco como: *uma empresa que controla todas as outras*, criando, também, uma empresa para cada família, processo analisado nesse estudo na (p.63), estabelecendo condições para administrar os conflitos organizacionais, propiciando a cada segmento familiar cuidar de seus próprios interesses, através de um representante que os defende no conselho da Holding.

Outro fator que caracteriza uma ação empreendedora é sua capacidade de gerar ações autônomas-dependentes Morin(1996). O processo orçamentário, implantado no grupo empresarial, garante essa complexa fusão. Possibilitando a quem está dirigindo, um dos empreendimentos do grupo, a autonomia no processo de como alcançar os resultados. Aprovado no orçamento, só terá ajuda se for solicitado ou se os resultados não forem satisfatórios, processo relatado na (p.64) deste estudo. Criando assim, uma rede de co-responsabilidade. Propiciando, a cada um dar conta da sua parte, contar com os outros, se for necessário e contribuir com o todo, uma vez que participa, ativamente, no processo de aprovação do próprio orçamento.

Dessa forma, verificamos a possibilidade de implantar a prática empreendedora, fazendo de estruturas, tipicamente, empresariais de controle, instrumentos interativos e propícios ao processo empreendedor.

Interligando a segunda categoria com as demais:

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor.

Esse comportamento faz-se presente em todas as categorias. Apresentamos ações empreendedoras que são acontecimentos de caráter modificador, pois provocam encontros e interações, capazes de ordenadamente, subverter a ordem estabelecida e gerar uma nova organização, como prevê Morin(1996) na sua proposta sobre a complexidade.

Interligando a segunda com a primeira categoria

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor.

Esse comportamento faz-nos repensar a visão do mundo dos negócios. Onde cada vez mais as previsões estão concretizando-se. Previsões que asseguram ser as pequenas estruturas as que dariam conta de grandes produções e que grandes estruturas necessitariam organizarem-se em pequenas, para dar conta da agilidade premente das situações. Vemos no âmbito empresarial, agigantar-se o universo de pequenos negócios, existente entre parceiros de uma mesma família. Estendendo o conceito de família para aqueles que próximos constituem-se, como no átomo social (Moreno-1993). Estamos diante de uma grande transformação, onde o laço genético poderá ser ampliado para o laço afetivo e produtivo, fazendo do processo de produção, um encontro de seres competentes, que comungam mais do que o sucesso financeiro. Encontramos, portanto, uma nova família? ou, renovamos a nossa tradicional família? Questões que não serão abordadas nesse estudo, mas que, futuramente, poderão constituir um novo campo a ser pesquisado.

Fato é que, no mundo empresarial a família estava fadada à morte, porém, no contexto empreendedor ela adquire uma nova força, ressuscitando vínculos significativos, fazendo o empreendedor resgatar suas relações com os que lhes são mais próximos, os que lhes dão sentido de existência.

Na ação empreendedora analisada a seguir, constatamos que nosso empreendedor deflagrador ocupado com o futuro dos herdeiros estabelece um processo de acompanhamento, visando à profissionalização e/ou à sucessão por parentes profissionais, processo que também é extensivo aos profissionais vinculados escolhidos.

Para aqueles que querem e se detecta a potencialidade de estarem no empreendimento, é elaborado um programa de desenvolvimento fazendo-os cumprir as obrigações de um empregado normal. Trabalhando, naquilo que sua competência indica, têm a missão de

não só aprender o serviço mas também capacitar-se para o cargo seguinte, dando atenção, principalmente, ao estabelecimento da sua rede de relacionamentos. Fazendo-se conhecer e conhecendo seus parceiros, com a visão de quem, futuramente, irá assumir cargos mais elevados. Dependendo para tanto, a efetivação do seu potencial e da sua capacidade de crescer junto com os que irão comandar, ou seja, sua competência de estabelecer vínculos relacionais capazes de gerar processos empreendedores.

No processo para o surgimento de um novo papel segundo Moreno(1993), a ação e a compreensão são fundamentais. Por outro lado, o desbloqueio da espontaneidade, ou seja, o vivenciar o ainda não vivido, deixando para trás a condição anterior é o primeiro passo. O segundo é caracterizado pelo incentivo ao uso da espontaneidade, permitindo experimentar criar, dar sugestões e inovar. Para depois, inverter os papéis recriando-se e assim, recriar o mundo que está a sua volta.

A forma rudimentar é o processo pelo qual os futuros familiares profissionais estão passando o que consideramos adequado, principalmente, no que se refere à formação da sua própria rede de relações, sem a qual não se tornará um empreendedor.

Interligando a segunda com a terceira categoria

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

A relação empresarial no que diz respeito ao envolvimento, será uma simples troca. Nem sempre, na maioria das vezes uma troca justa, entre o trabalho realizado e o salário pago. Enquanto relação empreendedora, longe de estar resolvido o problema da troca justa, encontramos outros tipos de ganhos que se não compensam o salário recebido, prepararam-no para conquistar o que seu potencial indicar-lhe. Numa empresa empreendedora o forte é o processo contínuo de desenvolvimento e se ela não valorizar seus empregados, com certeza, estará funcionando, enquanto celeiro de talentos para as demais. Uma vez,

sentindo-se preparado o empreendedor formado não se contentará em não ser reconhecido e valorizado.

No empreendimento estudado encontramos diversos empreendedores que criaram seus próprios negócios e hoje, são profissionais semivinculados, prestando serviços ao grupo empresarial pesquisado, não registrando nenhum movimento de alto *turn-over* (movimentação de pessoal – saída e entrada), principalmente, de talentos. Ao contrário, encontramos indícios de oferta de melhores salários oferecidos pelos concorrentes e não aceitos pelos empregados, como também, de profissionais colocados no mercado pleiteando sua entrada nas empresas do grupo.

Na ação empreendedora analisada a seguir, pode-se encontrar um dos fatores que asseguram a permanência dos empregados, mas com certeza haverá indícios seguros do processo de envolvimento dos empregados.

Convidar e proporcionar condições para estabelecer uma rede de envolvimento, entre os que participam de um empreendimento é fator primordial de uma ação empreendedora. Nosso empreendedor deflagrador com a implantação da filosofia e prática da qualidade, de forma adequada, assegurando mecanismos efetivos de participação e de poder para os que se envolvem. Experiência descrita e analisada na (p.66) desse estudo. Reverte à posição de adversário, como eram vistos e como se comportavam os empregados para um envolvimento de parceiros, consolidando uma rede empreendedora capaz de comprometer-se com os processos que geram resultados. Administrando no dia-a-dia ações que visam à melhoria dos resultados e a qualidade de vida dos envolvidos. Fazendo com que o resultado seja fruto de um processo de interações co-responsáveis com o produzido, onde cada um, sente-se interligado e comprometido com o processo do outro.

Interligando a segunda com a quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

Essas estratégias constituem-se o forte da gestão empreendedora, uma vez que, o empreendedor é aquele que cria condições para si e para os que, junto com ele, participam da construção do que há-de-vir.

Uma forte estratégia, utilizada pelo nosso empreendedor deflagrador, quebrando uma prática empresarial - cada um é o único responsável pela sua área - é a do envolvimento co-responsável. Essa estratégia permite a quem está próximo e distante, do problema a ser superado, analisá-lo com visões diferentes. Para que sejam tomadas as devidas providências, sem deixar de vê-lo sobre todos os ângulos, incluindo, sempre, a participação do principal responsável.

Outra estratégia, digna de ser analisada, refere-se à política de dividendos. Diante do impasse de que muitos herdeiros não se adaptam ao empreendimento ou preferem desenvolver atividades em outras áreas e sendo a composição acionária diferenciada, foi instituída a política de dividendos, permitindo a cada sócio gerenciar seu patrimônio com seus herdeiros. Dessa forma, garante que cada um, possa administrar de acordo com a especificidade de cada família, distribuindo o que cada um precisa para poder viver.

Soluções empreendedoras para problemas empresariais permitem que a diferença seja respeitada e assumida, favorecendo processos que asseguram a continuidade da relação.

Interligando a segunda com a quinta categoria

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional.

O tratamento diferenciado com base na igualdade é um dos fatores que diferencia o comportamento empresarial do comportamento empreendedor. O empresário procura uma falsa igualdade ou estabelecer padrões eficientes para isentar-se do envolvimento emocio-

nal. O comportamento empreendedor apoia-se na igualdade, mas privilegia e dá preferência, a diferença. A igualdade, no comportamento empreendedor, garante o respeito que cada um merece e a oportunidade de expressar-se e tentar. É na diferença, que sabemos poder encontrar condições para ir além, evitando a mesmice e valorizando o confronto produtivo, que só os diferentes provocam, quebrando a ordem e estabelecendo uma nova organização, sem ter medo da desordem que estará incitando em cada um, a energia vital para romper com o estabelecido e inserir-se no novo.

No contexto pesquisado, encontramos o posicionamento de não se enganar o empregado, se ele não está atendendo. Seja pelo motivo que for, é melhor dispensá-lo ou avisá-lo para que procure outro lugar no grupo. Quanto ao erro, se foi tentado acertar, é fundamental que se dêem quantas chances forem necessárias. Tal comportamento abre um leque de oportunidades para garantir que a ação espontânea possa produzir-se com mais liberdade. A presença de empreendedores na empresa, ou empreendedores em formação garantirão, incitando o futuro da organização, oportunizando, advento de seres humanos criativos e não seres amedrontados que se escondem na omissão ou na incompetência, fato comum no mundo empresarial.

Interligando a segunda com a sexta categoria

A reciprocidade de influências na rede de relações.

Entre empreendedores a reciprocidade de influências é condição básica para conquistar seres que sejam capazes de transformar o sonho do empreendedor em realidade. O empreendedor é aquele que não cessa de ter sonhos. Só encontrará parceiros se participar da realização dos sonhos deles e até mesmo, incorporar os sonhos de alguns como sendo seus. Se existe algum ideal de sonho para o empreendedor é aquele que é sonhado e realizado em conjunto.

No contexto do empresário as influências são restritas e geralmente, em uma única direção. É muito comum os subordinados queixarem-se de que sua idéia foi utilizada pelo chefe, como sendo de sua autoria.

O agradecimento em público, o reconhecimento da capacidade do outro só aumentam a capacidade do empreendedor. Constata-se que é uma prática percebida em alguns, mas que no nosso empreendimento pesquisado, precisa desenvolver-se e alastrar-se. Não obtivemos, dados e/ou informações, de que alguém tenha utilizado as idéias do outro como sendo suas.

Interligando a segunda com a sétima categoria

A presença prospectiva no convívio com o sucesso.

Direcionar-se para o futuro é uma tática do empreendedor e sua razão principal de existir. É o que lhe dá gás para seguir em frente. A não ser, quando está aproveitando o que construiu, mas até nesses momentos faz do seu ócio, seja na empresa ou em qualquer outro contexto, pretexto para desenvolver-se ou para energizar-se.

O empresário, segundo a definição estabelecida neste estudo, é aquele que age, para no futuro continuar a ter o que possui, pois direciona sua energia para manter o conquistado, obtendo seus anseios de crescimento pelo oportunismo ou pelo receio que venha a lhe faltar.

O nosso estudo, no universo pesquisado, aponta para ações e expectativas de aventuras continuadas. A predisposição para mudar e o conceito que a mudança traz sempre uma nova oportunidade, emitido em diversas ocasiões pelo empreendedor deflagrador, assegurando-nos que o empreendimento como um todo, está contaminado com o vírus da mudança.

Certa ocasião, ao comentarmos sobre a mudança de uma cidade para a outra, nosso sujeito foco expressou-se que é um desafio. Deixa-se amigos e pessoas queri-

das para trás, mas, por outro lado, zera-se e abre-se novas oportunidades para novos relacionamentos, incluindo uma pausa nos pedidos.

Finalizando a análise da segunda categoria

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor.

Ao compararmos o comportamento de um e de outro, temos a certeza que os empresários não são empreendedores. Todo empreendedor, pelo menos, por enquanto, no mínimo, fez estágio de empresário.

A dinâmica do mundo organizacional, como relatado no início deste nosso estudo, precisa de uma nova matriz de identidade Moreno(1993) que seja capaz de promover avanços produtivos, sem dúvida, mas que, acima de tudo, promova a humanização da sociedade humana. O empreendedor, reformulando sua matriz, que foi o empresário tem a possibilidade de criar para si e para as próximas gerações seres capazes de irem além do inimaginado por nós.

Analisando a terceira categoria:

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

O empreendedor vive, intensamente, os seus momentos sendo capaz de entregar-se, totalmente, as suas paixões. Definindo o trabalho como fonte de realização, encontra seu desafio em procurar separar e poder desprender-se, nutrindo-se de outros contextos. Sabe-se necessitado de vivenciar outros papéis, permanecendo atento para que o papel empreendedor, possa ser vitalizado, não permitindo que ele possa ser maior do que ele mesmo.

Para Moreno(1993) a vivência de único papel põe em risco todo o feixe de possibilidades de que é constituído o ser humano. A atuação num único papel limita-o, fazendo a conserva cultural prosperar.

O antídoto está em ser espontâneo, o que pressupõe a necessidade de viver em contextos diferenciados. Exercendo diversos papéis, que se comunicam entre si, mas que atuam em momentos distintos, permitem ao ser humano, vivenciar contextos diferentes, sendo diversificado, sem ser incoerente consigo mesmo.

O conjunto de papéis formam o ser humano que perde sua humanidade ao desempenhar e se fixar num único papel. O nosso empreendedor deflagrador apesar do grande envolvimento nas relações de trabalho, conforme relatos seus e de outros sujeitos pesquisados, consegue manter essa diversificação de papéis vivendo cada momento, intensamente, permitindo que cada papel possa expressar-se, adequadamente.

No mundo empresarial encontramos diversos profissionais que não conseguem distribuir, convenientemente, sua atuação nos diversos papéis que desempenham na vida. Em nossa sociedade produtiva, observamos que a prosperidade financeira com o trabalho, até bem pouco tempo atrás (para a grande maioria ainda é assim), só era conseguida através da dedicação exclusiva à empresa, quando se conseguia... criando uma geração de profissionais viciados no trabalho.

No grupo pesquisado encontramos um fato que nos mostra a atenção que deve ser dedicada a este assunto. No relato do sujeito 2 (p.101) deste estudo, verificamos que: apesar da independência financeira e não ter tido dificuldades em colocar-se no mercado de trabalho, ficou sem identidade, sem objetivos próprios, pois dedicou 28 anos da sua vida para realizar o desejo/sonho do outro. Ao desligar-se do empreendimento, encontrou sua vida vazia, sem vínculos próprios. Apesar de ter mulher, filhos e ter criado uma empresa próspera - prestadora de serviços do grupo pesquisado e de outras grandes empresas. Hoje, é um dos executivos principais de um grupo concorrente, a quem não admira tanto mas a quem dedica seus valiosos trabalhos, tendo um papel secundário na administração do seu próprio negócio, cuja gestão é conduzida por sua esposa e agora por seu filho.

Interligando a terceira categoria com as demais:

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

O envolvimento com o trabalho é fundamental. Durante um período da vida, provavelmente, ocupará grande parte do tempo útil. Nas demais categorias, apresentamos a análise do envolvimento do sujeito com o trabalho, com o sentido de aprofundarmos a questão, apontando possibilidades de convivência com essa importante questão do nosso mundo.

Interligando a terceira com a primeira categoria

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor.

O comportamento da família é fator determinante para que o empreendedor possa desenvolver e desempenhar seu papel.

Numa primeira análise ressaltamos que o comportamento esperado do ser humano, até pouco tempo atrás, apregoadado pelo paradigma cartesiano - como analisa Morin(1996) e Moreno(1993) - era o de um ser que fosse capaz de separar, totalmente, sua vida pessoal da sua atuação profissional e do convívio com a sociedade. Esse homem cisado, mutilado, era tido como o protótipo ideal.

Embasados nessa crença seres humanos e principalmente, as organizações, procuraram viver esse ideal mecanicista. As empresas selecionavam pessoas que pudessem fornecer dedicação exclusiva. As famílias, útero social do ser humano, formavam seres para atender essas expectativas de perfeição robótica. A sociedade reconhecia como exemplos a serem seguidos aqueles que demonstravam estar conseguindo prosperidade na dedicação exclusiva.

O tempo da construção do texto anterior, revela um desejo que esse tempo, no mínimo, esteja terminando. Sabemos o quanto é comum encontrar trabalhadores/empresários apresentando-se com todo orgulho, alardeando essa pretensa qualidade de não permitir que

seus problemas pessoais possam interferir na sua atuação profissional. Completam dizendo que não levam problemas do serviço para casa. O pior é que pode, realmente, estar acontecendo. Não se levam os problemas para casa. Mas também, não se leva. Chega em casa uma máquina cansada, muda e indiferente. Quando não é pior... No dia seguinte, apresenta-se ao trabalho um robô amargurado, ressentido ou revoltado... se for fabricação de última geração pode ser que, ainda, consiga manter o sorriso programado. Para no fim de semana curtir os demandas e compartilhar as lamúrias da falta de lubrificação, apertos excessivos e ferramentas inadequadas no trato consigo, ou fazer de conta, que nada disso acontece com ele...só lamenta que amanhã é segunda-feira...

Em nossa análise do contexto familiar do nosso empreendedor deflagrador encontramos indícios desse comportamento empresarial. Intuitivamente e espontaneamente, tal comportamento foi gerido de forma brilhante, mantendo-se ligado aos acontecimentos, não se isolando, permitindo a interferência, sabendo procurar novos espaços pessoais, não deixando mágoas profundas, intervindo, fazendo-se admirável, admirando os outros, e acima de tudo, respeitando os seus sonhos.

A atenção dispensada pelo empreendedor deflagrador para viver com intensidade o contexto profissional, não abandonando os demais contextos: pessoal privado, familiar, social e político, foram constatados em diversos momentos da nossa pesquisa.

Na relação com sua esposa encontramos momentos de profunda admiração, doação e companheirismo. Ressaltamos a importância para todo e qualquer empreendedor compartilhar a vida com um ser que se dedica, não se submete, participa e admira o ser com quem vive a vida. A atuação do sujeito 3 facilitando acesso de todos, intervindo em momentos embaraçosos, realçando certos pontos, assumindo posição, fazendo-o brilhar. Mantendo seu brilho próprio, através de ações que denotam um papel empreendedor, altamente, desenvolvido.

Com sua filha, sujeito 10, registramos o seguinte relato: - *O que eu acho ruim na empresa, é que eles almoçam entre si e deixam de lado a família, hoje meu marido almoça em casa, todo os dias, então, ele tem o convívio com os filhos.* - *A gente ficou a desejar nesse ponto.. Porém, ressaltando os dias de hoje, assim expressa-se: Ele não aceita perder de jeito nenhum, não entende porque não joguei aquela carta.* - *Essas férias estão ótimas.* - *Eu acho que ele é o ídolo de meus filhos.*

A nossa análise anterior registra todo o afastamento das mulheres do empreendimento e notam-se o ressentimento e a cobrança nesse relato. Contudo, percebe-se o resgate, brilhante, feito pelo nosso empreendedor deflagrador, tendo hoje uma situação de admiração e vínculos consolidados.

Interligando a terceira com a segunda e sexta categorias

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor e a reciprocidade de influências na rede de relações.

Nessas categorias o envolvimento nas relações de trabalho complexamente se fundem parecendo confundir-se em determinadas ações, como os papéis de amigo e colega. É na consideração, no respeito mútuo, no construir juntos para ambos que encontramos a grande diferenciação.

Há de admitir-se que o empreendedor envolva-se com alguns mais como empresário e com outros como empreendedor. Como empresário seu envolvimento é quase que, puramente, técnico. Reconhece sua importância, utiliza-se dos seus serviços, absorve os seus conhecimentos, porém não há reciprocidade télica (Moreno-1993), seja de um lado, de outro, ou de ambos. Entre empreendedores a reciprocidade de influências é efetiva, pois um está interligado ao outro e reconhecem-se como parceiros naquele empreendimento, onde o ganho de um favorecerá o ganho do outro.

Em diversos momentos na nossa pesquisa percebemos esta distinção, embora bem tênue, pois o nosso campo de estudos no nosso entender, não foi o mais apropriado para aprofundarmos essa importante questão, uma vez que todos os envolvidos são seres significativos para o nosso empreendedor deflagrador, portanto, muito mais apropriado para detectarmos o envolvimento entre empreendedores, como apresentado, anteriormente, na análise do sistema empreendedor, (p.107) deste estudo.

Dentre outros, o sujeito 17, do grupo de profissionais semivinculados, traz-nos o relato, registrado na (p.101) deste estudo. Nesse relato, percebemos que entre empreendedores, o vínculo pode transformar-se, mas continua renovado na nova existência do outro.

Interligando a terceira com a quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

As estratégias empreendedoras são as que podem dar conta da manutenção dos vínculos entre empreendedores, sempre que for possível. Diz o sujeito foco: *são duas coisas que eu não aliso, nem passo a mão na cabeça: a indisciplina e o roubo.*

Ao relatar um período de expansão do empreendimento num processo de diversificação, foi necessário ter alguém de confiança à frente da oficina e o seu cunhado que era motorista, foi ser o chefe da oficina: *- Um dia chega meu cunhado lá em Valadares, dirigindo um ônibus. - O que foi? - Vim para falar com você (não sei porque, mas sempre o pessoal recorria a mim). - Vim falar que não vou ficar naquela oficina. O pessoal está me amolando muito. - O “x” era o chefe da oficina e de repente chegou meu cunhado para mandar nele, eles ficavam fazendo chacota, porque realmente o meu cunhado não entendia nada. - Eu falei: você foi nomeado para ser o chefe de lá, os caras ficam te amolando, porque não os manda embora? - Ele falou: pode? - Então tá. - Foi lá e resolveu. - Aí, ele comandou a oficina mesmo.*

Estratégias diretas e que resolvam a situação são características na atuação empreendedora, mesmo que em muitos casos não pareçam justas, visam a consolidar a rede e efetivar resultados, como no caso citado em que era importante manter uma pessoa de confiança à frente dos negócios, mesmo não tendo o conhecimento técnico ideal para exercer o cargo.

Interligando a terceira com a quinta categoria

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional.

O envolvimento do sujeito empreendedor com fornecedores, empregados, clientes, políticos, comunidade, sindicatos e outros mais, forma a complexa rede de relações, para a qual, o empreendedor precisa ser experto. Lidar com todos esses vínculos, emaranhar-se nessa trama e não se embaraçar é fator básico para o desempenho do papel empreendedor.

Pudemos no convívio com o nosso empreendedor deflagrador constatar em muitas situações, sua habilidade ímpar em lidar com o emaranhado dessa rede. O fato trazido pelo sujeito 22, (p. 93) deste estudo, retrata sua forma de conduta e sua ética em lidar com situações embaraçosas, como no caso relatado sobre o regulamento federal sobre o transporte no Brasil.

Nos momentos de expansão dos negócios, essa habilidade é decisiva para as negociações e para a administração do que está-por-vir.

Interligando a terceira com a sétima categoria

A presença prospectiva no convívio com o sucesso.

A visão de futuro é fator determinante para o envolvimento adequado do sujeito empreendedor com as relações de trabalho. Para que se possa utilizar, no momento propício, os vínculos estabelecidos, ou seja, desligando-se ou afastando-se de determinados víncu-

los, restabelecendo, criando ou conquistando relações, encontrando parceiros que sejam capazes de juntos realizarem o que se pretende. Aventurar-se em novos negócios faz parte do dia-a-dia do papel empreendedor que anseia e ao mesmo tempo é tentado por situações novas, desafiantes.

Viver no arame da vida é o desafio do empreendedor, pois o que pode destruí-lo é a certeza. Uma vez que conviver e buscar a incerteza parece ser o seu grande alimento, a fonte da sua energia. Sabendo que pode acertar ou errar, ganhar ou perder, mas de tudo, precisa e sabe saborear o apreender.

Em nossa pesquisa aprendemos muito com o nosso sujeito foco e ficamos fascinados pela sua visão e ação estratégica, aguçada e precisa. O sujeito 22 traduz bem ao defini-lo assim: - *Tem uma visão estratégica que ninguém tem dentro do grupo. Todo negócio que entrou deu certo, todo negócio que ele falar para você não entrar, você não entra não, porque você vai se arrebentar.*

Finalizando a análise da terceira categoria

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

O envolvimento nas relações do trabalho, assim como, nas demais relações é sempre vivo. Viver a vida, intensamente, é característica num ser que atinge o inimaginável e não se acomoda, indo em frente exercitando o seu papel de criador.

Em nosso sujeito foco encontramos esse envolvimento com a vida que o faz afirmar que: *não se arrepende de nada que tenha feito e também do que deixou de fazer*, pois apesar de correr riscos e gostar imensamente disso, tem, também, o comprometimento de seguir sua vida sonhando, realizando os seus sonhos e os sonhos daqueles que são significativos para ele.

Analisando a quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

Ser um estrategista é missão do empreendedor e, para tanto, precisa assegurar a todos - os significativos - a possibilidade de contribuir e ser o que ele é. Esse é no nosso entender o seu maior problema e a maior estratégia, pois dela depende a sua existência, ou seja: a estratégia do criador para criar outros criadores que, junto com ele terão a missão de criar e recriar o mundo que há-de- vir. Pensamento fundamental na construção da proposta sócio-psicodramática (Moreno-1993).

O nosso empreendedor deflagrador ao definir o empreendedor expressa a importância dessa estratégia: - *O empreendedor para que possa ser empreendedor, precisa estar convivendo com pessoas que, também, sejam empreendedores. Se ele não proporcionar segurança, para que eles possam crescer e pensar em alguma coisa diferente para eles mesmos, jamais serão empreendedores.*

Dentre tantas outras, escolhemos para analisar neste momento, a estratégia que ao nosso ver cria as condições fundamentais para que a rede empreendedora se faça, garantindo a existência do grupo de empreendedores, assim como, a de cada um individualmente - a criação do conselho de administração.

Vivenciando uma situação problemática de disputa de poder na organização com o seu irmão mais velho, então presidente do grupo, o nosso sujeito foco assim nos conta: - *Nós tínhamos uma briga interna na empresa, justamente eu com o meu irmão mais velho, porque ele é um líder nato e eu pelo fato de ter saído cedo de casa. - Tive que me virar sozinho. - Aprendi a ser líder também por isso a gente chocava-se muito. - Ficava todo mundo em volta da mesa, eu e ele discutindo. - Porque fazíamos a maioria, e o resto a-mém, para o que decidíamos. Era uma briga eterna.*

Diante dessa situação, estabelece-se o conselho de administração, que segundo o sujeito foco, *funciona errado de acordo com as técnicas modernas de administração.* Fato

analisado sobre outra ótica, neste estudo, (p. 67 e 73). Pode funcionar errado, quanto às técnicas citadas, mas funciona, perfeitamente, sob a luz da prática empreendedora. A criação do conselho permite a cada um ser empreendedor, assumindo a responsabilidade pelo que há-de- vir. Uma vez que, nesse conselho, o voto de cada um vale o mesmo que o de todos. Independentemente do número de ações, que cada um tenha ou até sem ações. Nesse conselho de administração, formado por oito pessoas, há participantes que não são acionistas.

Relatando sobre a garantia que o acionista tem, o sujeito principal desse estudo explica que os acionistas podem destituir o conselho, mas expõe que o acionista será o maior beneficiado, pois: - *Vai usufruir da cabeça dos demais que não tinham vez.*

Falando sobre o funcionamento do conselho. Afirma que: - *Difícilmente a gente decide alguma coisa pelo voto. - Aí entra a política do convencimento.* Desde a sua constituição não foi preciso, em nenhum momento, a assembléia de acionistas intervir, *o conselho é quem toca a empresa.*

Na interligação desta categoria com as demais estamos privilegiando as estratégias que facilitam a criação do ser criador, aquele que reconhece dever sua existência à existência de outros seres, para juntos, constituírem a rede existencial que os fará existir.

Interligando a quarta categoria com as demais:

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

Caracterizando a subjetividade humana, Morin(1996) analisa a estratégia. Afirma que se desenvolveu nos animais, através do jogo trágico entre presa e predador, pois cada qual desenvolve *uma estratégia de fingimento, de esquiva, de astúcia, um para o ataque, outro para defesa ou fuga (p.326).* Relata-nos a essência da estratégia que é transformar uma situação desfavorável em favorável.

A grande estratégia *consiste não só em saber utilizar o acaso, mas em utilizar a energia e a inteligência do adversário para derrubar o jogo dele a favor de si próprio* (p.326). Quanto a nós, seres humano, dotados de consciência, de linguagem, cultura e afetividade temos também nossa subjetividade, fundamentada numa estrutura egocêntrica auto-referente; sendo que, o nosso auto-egocentrismo caracteriza-se por considerarmos que, não só nós, enquanto indivíduo, somos ou estamos no centro do universo, mas todos aqueles que nos são próximos. São ou estão no centro do universo. Decorre daí que nossas estratégias devam beneficiar a todos que emaranhadamente, constituem e são constituídos pela mesma rede.

Dessa forma, a estratégia empreendedora visa a proporcionar a todos participantes da rede condições de enfrentar o desafio de viver, ou seja, ir além do inimaginável, serem empreendedores.

Interligando a quarta com a primeira

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor.

As análises realizadas permitem afirmar que o comportamento nessa família favoreceu a criação de estratégias empreendedoras e em diversos momentos, o que era desfavorável tornou-se a grande alavanca do sucesso. Propiciou o surgimento de seres criadores.

A terceira irmã do empreendedor deflagrador é um exemplo - escolhemos o sujeito 16, por não pertencer ao grupo empresarial e analisar a possibilidade do empreendedor fazer-se onde estiver - permitindo sua espontaneidade criar estratégias capazes de construir sua própria história.

O sujeito 16 traz-nos o seguinte acontecimento: - *Primeiro casei, tive filhos. - Quando o meu mais novo estava com um aninho eu trabalhava em casa. - Eu queria comprar uma máquina de costura, mas meu marido não deixava. - Não era máquina de costura, era uma máquina de bordado para fazer enxovais para bebês. - Eu era doída com es-*

sas coisas. - Ele não queria. - Então eu fui trabalhar e comprei. - Comecei a minha independência aí. - Mas nunca bordei para vender. - Fui professora de corte e costura. - Ensinei a bordar e a costurar. - Formava uma turma e dava mais cursos. - Aí resolvemos vir morar aqui. - Tem 32 anos que estamos aqui. - Uma vizinha, viu alguma coisa que eu fazia e disse que eu deveria trabalhar no SESI, trabalhei 18 anos lá. - Depois resolvi sair.

O criador de cada um pode ser despertado a qualquer momento, porém, uma situação desafiante provoca, ainda mais, a explosão criativa. Moreno(1993) denomina esse processo de aquecimento preparatório que nos conduz ao desbloqueio da conserva cultural, permitindo a ação espontânea efetivar-se. Quando o aquecimento não é o bastante a nossa resposta sai acomodada, ou seja, nos mantém conservado o que está estabelecido. Por outro lado, o aquecimento exagerado pode conduzir-nos a uma resposta explosiva que não resolverá a situação, rompendo vínculos, desnecessariamente, exterminando relações significativas ou voltando a conformar-se com a situação anterior por considerar que exagerou na dose; a famosa tempestade num copo d'água e tudo retorna ao que era antes. Somente, num novo processo faz emergir a espontaneidade ou conserva-o adquirido, como um empresário que se apega ao que criou, impedindo sua criatividade e espontaneidade aflorar.

Caracterizando o processo de aquecimento, Moreno(1993) posiciona-nos que: *manifesta-se em toda e qualquer expressão do organismo vivo, na medida em que este se esforça no sentido de um ato (p.106)*. Esse processo possui uma expressão somática, uma expressão psicológica e uma expressão social, sendo que *as variedades de sua expressão dependem da diferenciação do organismo e do meio em que ele existe (p.107)*.

Ao descrever condições propícias para que a espontaneidade possa se expressar, Moreno(1993) descreve um universo aberto, cheio de novidade e que facilite a vivência de novas situações - não resta dúvida que o *locus* dessa família foi e é rico em novidades. O que propicia porém não determina, que o ser seja espontâneo.

Por outro lado, como já apresentamos neste estudo, o fato do ser, ter sido espontâneo não garante que o será novamente. O embate entre espontaneidade e conserva cultural, já que uma contém a outra. É o processo de vida. A saída psicodramática preconiza que *a fim de superar tais obstáculos a uma espontaneidade sem estorvos e mantê-la tão livre quanto possível da influência das conservas, o sujeito deve ser “desconservado” periodicamente (Moreno-1993, p.163).*

Interligando a quarta com a segunda e sétima categorias

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor e a presença prospectiva no convívio com o sucesso.

Segundo nossa análise da categoria anterior é o processo que poderá favorecer o eterno desafio do empreendedor manter-se empreendedor, ou seja, é a capacidade de ver adiante que provoca a ebulição necessária para o empreendedor ir além do conquistado, não se conformando como um empresário, mesmo quando é necessário agir como tal devido as circunstâncias.

Em nossa pesquisa, encontramos um período em que o empreendedor deflagrador poderia se acomodar e fixar o comportamento de empresário. Na década de 60 e 70, acontecimento analisado neste estudo, (p. 60), por ele caracterizada como um desastre: - *Tínhamos 40 ônibus em 1960 e em 1970 ainda continuávamos com 40.* Foi o período de uma atividade intensa para atender a duas demandas. A primeira no sentido de ser criativo dentro das limitações impostas pelo ambiente político, econômico vivido no Brasil. A segunda, não se conformando com a situação estimulando-se e estimulando os seus parceiros a procurarem oportunidades de crescimento, constituindo esta fase num processo de aquecimento preparatório para um novo momento. - *Eu sempre dizia para os meus irmãos, se somos competentes para fazer transporte numa estrada miserável como essa, temos competência para botar outra coisa em qualquer lugar.* E foi, exatamente, isso o que aconte-

ceu. Após o processo de aquecimento adequado – onde não se fez presente a conformação e sim uma combinação entre ações criativas e a espontaneidade na expressão originalidade - a oportunidade surge e a capacidade de criar o novo, o inédito, estrategicamente emerge, fazendo do aparente empresário surgir o empreendedor, o grande estrategista.

Interligando a quarta com a terceira categoria

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

Anteriormente, em uma de nossas análises, já nos posicionamos a respeito da necessidade do empreendedor estabelecer estratégias que dêem conta de possibilidade de atender a diversos contextos, não se deixando sugar pelo turbilhão tarefeiro do dia-a-dia do trabalho.

O sujeito 02 traz-nos um acontecimento que marcou o nosso sujeito foco, a morte de sua mãe, fazendo o seguinte relato: *- Foi quando faleceu a mãe dele. - Havia comprado uma empresa, tinha 5 ou 6 dias. - Ela faleceu maio/1971. - Naquela tarefa toda de negociar, na época o sistema de telefone era muito complicado. - Levava quase 4 horas pra completar uma ligação. - A mãe dele começou a passar mal e foi hospitalizada. - Ele foi comunicado que ela estava hospitalizada. - Não sabíamos que era uma situação grave, e no dia 11 ele é comunicado que ela havia falecido. - Ele veio para o sepultamento da mãe em Colatina, consternado. - Quando ele voltou, pensei, vamos prestar solidariedade. - Eu não tinha noção do tamanho do sofrimento dele, para você avaliar, ele retornou e chorava com uma frequência muito grande. - Isso mostrava confiança, espontaneidade, desabafo, chorava porque achava que não era grave. - A mãe queria vê-lo e não estava lá na hora de seu falecimento. - Isso me marcou muito, pelo desabafo dele, pela confiança.*

Contudo, esse acontecimento mostra que o envolvimento do nosso empreendedor foco com o sujeito 02 é fruto de uma estratégia empreendedora, que permite uma aproximação entre parceiros além do envolvimento tradicional empresarial entre patrão e empregado.

do, criando uma intimidade que fortalece os vínculos da rede empreendedora. Faz com que o parceiro sintam-se próximo, interligado numa relação télica (Moreno, 1993), condição indispensável para estabelecer a rede existencial de criadores.

Interligando a quarta com a quinta categoria

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional.

Nas estratégias para lidar com a complexidade das relações, o empreendedor demonstra toda sua capacidade estratégica de criador.

Uma das estratégias empreendedoras é possibilitar que cada um se sintam poderoso experienciando que a sede do poder, não impeça aos demais de saciarem sua sede. Compartilha o poder, para que a força de cada um, fortaleça, ainda mais, a força do outro.

Com sua esperteza nosso empreendedor foca na estratégia da responsabilidade social; característica da empresa empreendedora, fato relatado na (p. 73) deste estudo, para administrar, principalmente, a sede de poder dos mais jovens, começando por ele mesmo: - *Não posso mais chegar na empresa e falar: - Me dá o que é meu, que vou embora. - Não posso fazer isso, pois não sou mais o dono – e de fato não é, pela estratégia Holding familiar, suas ações foram doadas aos filhos para uso-fruto – A empresa é um bem social e isso evita briga de poder, se ela não é minha porque vou ficar brigando? - Para que? - É de todos. - Então, vamos trabalhar juntos.*

Como essa estratégia atinge dois grandes alvos, os sucessores e os profissionais, adequando-os a participação e criando a co-responsabilidade de donos, conclamando a todos para contribuir, efetivamente, como parceiros no alcance dos resultados.

Interligando a quarta com a sexta categoria

A reciprocidade de influências na rede de relações.

A reciprocidade de influências forma o corpo das estratégias empreendedoras que visam a efetivar essa troca para conseguir o que se pretende, trazendo segurança e predisposição para o outro assumir sua condição de co-criador; criando condições para a efetivação da resposta espontânea adequada. Em nossa análise, destacamos o seguinte acontecimento com o sujeito 02: - *Foi a maior lição profissional que já tive até hoje, foi o dia que ele me entregou Valadares para gerenciar e eu não esperava, eu não tinha ambição, eu queria trabalhar só isso. - Ele me chamou e falou: - A partir de hoje você vai tomar conta de Valadares, que era maior que a matriz – Colatina. - Eu não me achava com competência. - Ele me chamou e me entregou. - Mas não foi isso que me marcou mais, o que realmente me marcou foi o que ele disse. - A partir de agora você não deixe nada sem decisão, tudo que cair em sua mesa, você decide, se você decidir errado, aprenda que aquele caminho não serve, e aprenda que na próxima tem que tomar outro caminho. - Para mim isso foi a maior lição...*

Fatos como esses propiciam a reciprocidade e garantem energia suficiente para fazer emergir o criador. É aquele ser que alcançando o inimaginável não tem sua sede aplacada, nem esgota a água que tem. Busca novas fontes, criando condições para o seu sucessor manter e evoluir o alcançado. Cria desafios que o farão, também, ser criador como ele mesmo. Cria, complexamente, um outro criador para que juntos possam criar a si mesmos.

Finalizando a análise da quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

Estratégias espontâneas e adequadas são as que reafirmam a condição de se ser empreendedor, não deixando abater-se diante das dificuldades, transformando-as em oportunidades, favorecendo ao máximo o aproveitamento das facilidades que a vida nos proporciona.

Analizando a quinta e a sexta categorias

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional e

A reciprocidade de influências na rede de relações.

O sentido da complexidade posto por Morin(1996) *aquilo que é “tecido” junto (p.215)*, permite-nos compreender que a rede de relações constituinte e constituída pelos empreendedores forma-se, mantém-se e evolui através de efetivas trocas. O mundo organizacional, foco desse estudo, ou seja, a gestão de negócios onde o trabalho é o motivo central do encontro dos seres humanos com o objetivo de ganhos financeiros. Constitui-se, através de permutas constantes e diversas, onde o ganho mútuo é imprescindível. Importante ressaltar que, na rede de relações empreendedora, ao contrário das relações empresariais, a reciprocidade que objetiva resultados financeiros não se mantém, exclusivamente, de trocas monetárias e materiais, embora esse seja o eixo central. Ele, sozinho, não se mantém.

Ao analisar complexamente a empresa, Morin(1996) caracteriza-a como um organismo vivo que se auto-organiza e faz a sua auto-produção, dizendo-nos que: *situa-se num mercado. Produz objectos ou serviços, coisas que se lhe tornam exteriores e entram no universo do consumo (p.124)*, afirmando que ao produzir auto-produz-se, ou seja, produz o que for necessário à sua própria sobrevivência e à sua própria organização. Ao organizar a

produção de objectos e serviços, auto-organiza-se, auto-mantém, se necessário auto-repara-se e se as coisas vão bem, auto-desenvolve-se ao desenvolver sua produção.

Nessa visão recíproca entende-se que ao produzir coisas e serviços independentes de quem os produziu, desenvolve-se um processo no qual quem produz, também, produz a ele mesmo, onde se por um lado, *a sua auto-produção é necessária à produção de objectos, por outro, a produção dos objectos é necessária à sua própria auto-produção (p.125)*, assim aquele que produz é o produto dele mesmo.

Morin(1996) aponta um problema de causalidade nesse enunciado, e analisa sobre três ângulos:

Primeiro Ângulo: a causalidade linear. Se com tal matéria-primeira, ao aplicar um tal processo de transformação, se produz um tal objeto de consumo, inscreve-se numa linha de causalidade linear: tal causa produz tais efeitos. Segundo Ângulo: a causalidade circular retroactiva. Uma empresa tem necessidade de ser regulada. Deve efetuar a sua produção em função das necessidades exteriores, da sua força de trabalho e das suas capacidades energéticas internas. Ora sabemos - desde há 40 anos aproximadamente - graças à cibernética, que o efeito (venda ou má venda) pode retroagir para estimular ou fazer retroceder a produção de objectos e de serviços na empresa. Terceiro Ângulo: a causalidade recursiva. No processo recursivo, os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os gera. O produto é produtor daquilo que o produz (p.125 e 126).

Alertando-nos que esta compreensão da complexidade necessitará de profundas transformações das nossas estruturas mentais, Morin(1996) diz-nos que estaremos caminhando para a pura confusão ou para a recusa dos problemas, se ela não acontecer, pois nesta visão não podemos separar o produtor do produzido ou do que o faz produzir. Não podemos *por de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas (p.126)*, uma vez que os dois processos não podem existir separadamente, sendo, portanto, inseparáveis e interdependentes.

Dessa forma, encontramos a definição da empresa, ou seja, a organização que cabe ao empreendedor administrar Um organismo vivo que vê sua perpetuação na regeneração permanente, não se iludindo na possibilidade das coisas existirem sem se modificarem, encarando o processo de degradação e de degeneração como energia para ir além do que está conquistado. Não acredita em nenhuma receita de equilíbrio estático e reconhece que: *a única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, por outras palavras, na aptidão do conjunto na organização para regenerar-se e para reorganizar-se, ao fazer frente a todos os processos de desintegração (p.130).*

A rede de relações no interior de uma empresa é, simultaneamente, complementar e antagônica, formando uma ambigüidade extraordinária que permite o convívio da ordem e da desordem, gerando interações capazes de fazerem as coisas funcionar. Pois se é necessário o programa, o estabelecido, o padrão, é, também, indispensável que exista a iniciativa, a autonomia pessoal, a liberdade. Por um lado, a ordem assegura a coesão, a funcionalidade e a previsibilidade. Por outro, a desordem dá conta da inventividade que lida com o fortuito, o inesperado, o não previsto.

O desafio empreendedor consiste em administrar quanto de ordem e desordem será necessário para que cada situação possa ser produtiva. Uma vez que o excesso de ordem esclerose enrijece, tornando a empresa estática e sem condições para enfrentar a mutabilidade constante do mundo organizacional. Porém, o excesso de desordem é, definitivamente, destruturante. Uma empresa que só tivesse liberdades desintegrar-se-ia.

Sabemos que o mundo empreendedor é aquele que convive com a ordem e a desordem e quanto mais empreendedor for mais estará apto a viver o caos destruturante dos acontecimentos, condição essencial a sobrevivência das organizações. Portanto, a complexidade das relações na rede empreendedora só se efetivará através da reciprocidade de influências, ou seja, uma solidariedade profunda entre os integrantes dessa rede, permitindo

assim o aumento de liberdades. Produz a autonomia necessária para a vitalização dos vínculos relacionais da rede e a conseqüente existência da empresa empreendedora.

No grupo de empreendimentos, foco de estudo desse trabalho, encontramos diversas ações empreendedoras capazes de aumentar o grau de liberdade, efetivando a reciprocidade de influências, garantindo assim, uma solidariedade espontânea que permite a convivência autônoma e dependente, viabilizando a existência da rede empreendedora.

Nosso empreendedor deflagrador, a todo momento, enfatiza a necessidade de formar equipes e administrar com elas. Exemplificando nos seguintes relatos: - *Sempre comandeí dentro de um espírito de equipe, que é uma filosofia de vida.* - *Aprendi um comportamento, que é o respeito ao próximo.* - *Sempre me dei bem por isso, sempre respeitei as pessoas, tanto o meu público externo.* - *Cada pessoa que administra numa empresa, forma uma equipe, tudo acontece em equipe, ninguém faz nada sozinho.* - *Sempre orientei meu pessoal e eu formei a equipe. Quando vim para Vitória, não sabiam formar numa equipe e eu sempre optei por formar equipe e meu segundo homem.* Tal forma de pensar e agir aumentam a flexibilidade, promovendo a administração adequada da rede de relações, reforçando o existir da solidariedade.

Interligando a quinta e a sexta categorias com as demais:

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional e

A reciprocidade de influências na rede de relações.

Ao interligar estas categorias com as demais estamos analisando acontecimentos que propiciam a estrutura adequada para a existência da empresa empreendedora, aquela que é capaz de conviver com a solidez da ordem e a maleabilidade da desordem, permitindo emergir o empreendedor criador, ser que espontaneamente ao produzir junto com outros, constrói um mundo de coisas e serviços construindo-se a si mesmo e favorecendo a construção de outros empreendedores criadores.

Interligando a quinta e sexta com a primeira categoria

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor

O sujeito empreendedor é aquele que favorece para si mesmo e para os outros processos que geram resultados. É fortalecido ao conviver com comportamentos e ambientes que favoreçam a confiança e promovam a iniciativa. São os aspectos privilegiados na família do nosso empreendedor deflagrador.

Com a nossa convivência com essa família, conhecemos fatos que favoreceram a construção do nosso sujeito empreendedor, como por exemplo o de lidar com o dinheiro na administração da família. O sujeito 16 relatou-nos que: os seus pais colocavam o dinheiro numa gaveta e todos os dez filhos, inclusive eles mesmos, ao precisaram para qualquer coisa pegavam, bastando para tanto anotar o valor retirado. Sem precisar dizer para que estavam pegando o dinheiro. Segundo ele, ninguém pegava para gastar com besteiras, pois todos sabiam das dificuldades e cada um sabia das suas necessidades.

Outro fato que nos fez verificar a influência benéfica do comportamento familiar na construção do nosso sujeito empreendedor foi o favorecimento da co-responsabilidade, da autonomia-dependente, que exemplificamos com o relato dele sobre a aquisição da sua primeira bicicleta: - *Com 11 anos eu fui comprar a minha bicicleta, meu primeiro veículo. - Morava na roça 6 km fora da cidade, precisava de uma bicicleta. - Meu pai mandou eu ver quanto custava, me deu o dinheiro. fui, comprei e voltei montado nela. - Papai não cerceava, orientava com liberdade.*

Falando sobre seu pai, ainda com relação ao dinheiro, quando iam na cidade e se pedia dinheiro para qualquer coisa: - *Papai falava, “espera aí, deixa eu ver se tenho dinheiro aqui”, enfiava a mão no bolso, não perguntava o que eu ia comprar. - Ele sabia que eu não comprava o que não precisasse mesmo. - Ele era desse jeito, nunca negou as coisas.*

Comportamentos como esses favorecem a construção do sujeito empreendedor, o que nosso pesquisado central soube aprender e utilizou em diversos momentos, pois quando é preciso fazer as coisas necessárias, porém não agradáveis, desde cedo, eram feitas com naturalidade. O relato sobre o atendimento na venda do pai, seu primeiro passo no mundo dos negócios, traduz o que estamos dizendo: *- Tinha um fabricante de carvão vegetal, que era famoso, bebia a beça, a mulher bebia, os filhos bebiam, cachaça mesmo. - Ficavam ensebando, tínhamos que tolerar, porque compravam lá. - Ele descia com a carroça cheia de carvão, vendia e na volta fazia o abastecimento da semana. - Parava lá na venda e só saía a noite.*

Vivências dessa natureza facilitam a flexibilidade para o surgimento do empreendedor e formam as bases necessárias para administrar a complexa rede de relacionamentos, assim como, as indispensáveis permutas que fortalecem a rede empreendedora.

Interligando a quinta e a sexta com a segunda categoria

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor.

Para Morin(1996), estamos iniciando um novo processo no mundo organizacional, onde o trabalho enfrenta transformações que constituem desafios a serem enfrentados pelos empreendedores, uma vez que o comportamento empresarial não dá conta da complexidade do nosso mundo. Exigindo prontidão nas ações espontâneas e, portanto, um clima aberto e permissivo à criatividade, fazendo com que cada uma seja co-responsável e co-criador de processos que geram resultados.

Em Morin(1996) encontramos o seguinte posicionamento sobre esse embate entre o empresário e o empreendedor:

na empresa, o vício da concepção tayloriana do trabalho foi considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo tempo, percebeu-se que há também um homem biológico; adaptou-se o homem biológico ao seu trabalho, e as condições de trabalho a este homem. Depois, quando se verificou que existe também um homem psicológico, frustrado pelas tarefas parcelares, inventou-se o enriquecimento das tarefas. A evolução do trabalho ilustra a passagem da unidimensionalidade para a multidimensionalidade. Estamos apenas no início deste processo... é preciso deixar uma parte de iniciativa a cada escalão e a cada indivíduo(p.132).

Assim, estamos no meio de um turbilhão empreendedor que nos obriga tomar medidas que propiciam o comportamento empreendedor. Em nossas pesquisas, encontramos diversos fatos que estimulam tal comportamento, porém a forma de deixar claro o que não se quer é imprescindível. Nosso empreendedor foca norteia o processo dessa forma, estipulando que não tolera insubordinação e roubo, assim como deixa claro o que deve ser primado por todos: - *Não façam injustiça com ninguém. Caso o funcionário não esteja indo bem, chame-o e converse, mande-o embora, se for o caso e se não estiver resolvendo, mas não o engane não.* - *Se ele errar querendo acertar, dê uma nova chance, uma nova oportunidade, se ele errar a segunda vez e você sentir que ele quer acertar, dê uma terceira chance.* - *Se você perceber que ele errou porque quis errar, então mande-o embora. Você tem que saber medir o comportamento das pessoas.*

Dessa forma o comportamento empreendedor possibilita orientações precisas, porém favorece o clima para a ousadia, fator necessário à sobrevivência e evolução dos negócios.

Interligando a quinta e a sexta com a terceira categoria

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

A complexa relação com o trabalho e a forte permuta de estímulos que ele provoca, predispõe o sujeito a entregar-se, totalmente. O nosso sujeito focou criou condições para que fosse possível administrar tal fato, tanto que o sujeito 6 expressa-se assim quanto a esse assunto: *- Se você ligar para ele após às 16:00 h, de uma 6ª. feira, não é muito bom, pelo prazer que ele tem de ir para o sítio cuidar das rosas e das coisas que tem lá, ele se dedica para montar esse sítio, assuntos profissionais na sexta-feira após as 16:00 h são deixados para segunda-feira, pois ele vai para o sítio. - Ele se dedica muito a “Fazendinha”.*

Por outro lado, o nosso empreendedor deflagrador utiliza o divertimento para estreitar laços e criar a intimidade necessária para que a solidariedade espontânea faça parte das suas relações, sem o medo de que as pessoas possam confundir as relações profissionais com as relações pessoais, pois se eles confundirem, ele marca o seu limite. Tal intimidade é revelada pelo sujeito 24. *- Convivemos muito tempo, nessas situações todas de relacionamento, de empresa, de amizade e de farras. - É claro, evidente, que isso aconteceu muito.*

Ainda, o sujeito 24, na sua fala, espelha bem todo o envolvimento que o empreendedor precisa para alcançar o sucesso: *- O respeito, a consideração, o empenho, isso é uma coisa que nós sempre conversamos; eu nunca me considerei um empregado comum. - Eu trabalhei até altas horas da noite, nunca discuti isso com ninguém, qual era a retribuição? - O que eu queria disso? - Nada não – e isso eu aprendi com ele, mostrou-me que trabalhar é trabalhar, todo mundo tem que trabalhar e não tem essa de ficar resmungando não. - Precisou fazer, então vamos fazer, tem que enfrentar a coisa, essa foi a questão que o levou a frente.*

A sua irmã - sujeito 16, ao relatar como ele relaciona-se com o trabalho e a empresa, mostra-nos a dedicação e o envolvimento do nosso sujeito deflagrador: - *Ele fala sempre, empresa se constrói com o trabalho, se a coisa está difícil, significa que temos que fazer mais um pouquinho.* Essa é a maneira do sucesso do nosso empreendedor foco, envolvimento no trabalho com disponibilidade para as relações afetivas, pessoais e sociais.

Interligando a quinta e a sexta com a quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

A reciprocidade é fator marcante no empreendimento empreendedor, pois cria a condição para a solidariedade espontânea, fator que permite o aumento da liberdade individual, dando a autonomia necessária para articulações criativas. Na relação de trabalho é importante ter estratégias que promovam o crescimento e a sustentação de cada um, por si mesmo. Estratégias que enfrentem o emaranhado sistema de trocas viabilizando a estruturação da rede empreendedora.

Na empresa empreendedora é fundamental que se criem estratégias para efetivarem essas reciprocidades, premiando, reconhecendo e criando expectativas de crescimento, que fará o papel estimulador, para ir além do conquistado.

Encontramos, no empreendimento pesquisado, três formas que norteiam as estratégias de reciprocidades:

- a primeira, caracterizamos como reciprocidade do passado que são as que reconhecem o que já foi realizado, tornando público procedimentos adotados e conquistas obtidas, criando modelos a serem seguidos, marcando o que é recompensado naquela organização;

- a segunda, é a reciprocidade presente, estratégias que privilegiam o empenho feito no momento, garantindo trocas mais justas e éticas, fazendo do dia-a-dia um desafio constante;
- a terceira, a reciprocidade futura são táticas que asseguram não ser em vão a dedicação e o pertencimento ao empreendimento, sendo uma particularidade dessas estratégias é que ao se consolidar para uns como reconhecimento, portanto reciprocidade passada, torna-se para outros reciprocidade presente, pois permite uma auto-avaliação, e ainda, para outros ou para os mesmos, funciona como reciprocidade futura, ampliando as expectativas e permitindo que possam planejar a construção de um futuro próprio.

Nossa análise orienta que as estratégias facilitam a reciprocidade e garantem a rede empreendedora, gerando empreendedores. Lança as bases para ir além do alcançado. Consideramos que esse ponto desenvolvido no empreendimento estudado, precisa ser melhor explorado, efetivando práticas empreendedoras que conduzirão ao empreendimento para além do inimaginável.

Interligando a quinta e a sexta com a sétima categoria

A presença prospectiva no convívio com o sucesso

Na análise da categoria anterior ficou evidenciado que as estratégias de reciprocidade garantem as bases para uma visão/ação prospectiva. Constatamos que a confiabilidade no empreendedor é fundamental para que possa propor idéias e ideais a serem seguidos. O compartilhamento de sonhos e a viabilização dos sonhos com quem se convive, criam a sustentação necessária para ação estratégica.

Em todos os sujeitos que formam a rede empreendedora encontramos uma profunda admiração pelo empreendedor foco. A admiração é expressa das mais diferentes formas,

registrada em nosso estudo quando analisamos o sistema empreendedor (p.110 e seguintes).

A conquista dessa admiração é fator essencial para a existência do empreendedor, sendo, portanto, o que fascina as pessoas e as impele para desencadear processos que conduzirão ao sucesso. Admiração pelo realizado, admiração pelo que está realizando e admiração pelo que está-por-vir, fazem e constituem a criação desse ser sujeito espontâneo e criador.

Finalizando a análise da quinta e sexta categorias

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional e

A reciprocidade de influências na rede de relações.

A complexidade do mundo organizacional exige habilidades do empreendedor para lidar com o público interno e externo da organização. As oportunidades e ameaças advindas do meio externo político, social, comunitário, econômico, ambiental e outros tantos, criam interligações que determinam a existência e a continuidade, ou não, dos empreendimentos.

Nosso empreendedor experiente, nessas relações, garantiu, garante e como tudo indica garantirá a administração desse emaranhado de relações, fazendo do seu empreendimento um ser vivo capaz de interagir com os diversos ambientes, retirando deles a energia vital para seguir em frente, gerando produtos e serviços capazes de contribuir para o engrandecimento efetivo de todos.

Analisando a Sétima Categoria:

A presença prospectiva no convívio com o sucesso.

A ação, segundo Morin(1990), por vezes nos dá a impressão de simplificar as coisas no mundo, já que numa alternativa decide-se e resolve-se uma situação. *Evidentemente, a ação é uma decisão, uma escolha, mas é também uma aposta (p.115)*, e como aposta, nela está embutida, a consciência do risco e da incerteza.

Desse ponto de vista a ação é estratégica, e como tal, não designa um programa pré-determinado. Numa estratégia é permitido, após uma decisão inicial, enfrentar um certo número de cenários para a ação, cenários que vão modificando-se de acordo com as informações que vão chegando no decurso da ação e em consonância com os imprevistos que vão surgir e perturbar a ação. A estratégia luta contra o acaso, procurando informações, mas, também, e principalmente, utiliza-o, aproveitando-se dele. Morin(1990) ao exemplificar uma boa estratégia num jogo, diz-nos que um bom estrategista utiliza-se, inclusive, dos erros dos adversários. *A construção do jogo faz-se na desconstrução do jogo adversário e finalmente o melhor estrategista se beneficia de alguma oportunidade – ganha (p.116-117)*, dessa forma o acaso não aparece somente como um fator negativo a ser reduzido pela estratégia, mas é também, a oportunidade a ser agarrada e aproveitada para alcançar o sucesso.

Morin(1990) continuando seus posicionamentos sobre a ação, alerta-nos que o seu domínio é muito aleatório, muito incerto e que *impõe-nos uma consciência muito aguda dos imprevistos, mudanças de rumo, bifurcações (p.117)*, pois pode conduzir-nos a desvios irremediáveis, uma vez que a ação escapa às nossas intenções.

Morin(1990) afirma: *desde que um indivíduo empreende uma ação, qualquer que seja, esta começa a escapar às suas intenções (p.117)*, explicando que a ação entra num universo de interações, sendo, finalmente, absorvida pelo meio num sentido que pode ser contrário à intenção inicial. Dessa forma, a ação retornará sobre nos mesmos, obrigando-nos a segui-la e tentar corrigi-la, se ainda houver tempo e se for necessário, e por vezes eliminá-la, substituí-la, transformá-la.

Portanto, a ação estratégica, supõe lidar com imprevistos, acaso, iniciativa, decisão e consciência dos desvios e das transformações. O comportamento programado é recomendável para as seqüências que se situam num meio estável, sendo, nesses casos, conveni-

ente utilizar-se do programa. No programa, não existe a obrigação de estarmos vigilantes, não há necessidade de inovar-se.

Trazendo-nos a conveniência da ação programada Morin(1990) relata-nos que: *devemos utilizar múltiplos fragmentos de ação programada para podermos concentrar-nos sobre o que é importante, a estratégia no aleatório (p.118)*, mas alerta-nos que não somos uma máquina trivial, ou seja, aquela que, conhecendo todos os *inputs* conhece-se, também, todos os *outputs*, apesar de uma certa maneira termos em nós uma máquina trivial, *bem entendido, não agimos como puros autômatos, buscamos meios não triviais desde que verificamos que não podemos alcançar os nossos objetivos (p.119)*.

Contudo é na ação estratégica que os seres humanos, a sociedade, a empresa, enfrenta suas crises e faz a sua história. Morin(1990) caracterizando o pensamento estratégico, assim se expressa:

a complexidade não é uma receita para conhecer o inesperado. Mas torna-nos prudentes, atentos, não nos deixa adormecer na mecânica aparente e na aparente trivialidade dos determinismos... na crença que o que se passa agora vai continuar indefinidamente. ... sacudir esta preguiça do espírito é uma lição que o pensamento complexo proporcionará (.120-121).

Afirmando que o pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo Morin(1990), esclarece-nos que, *acha-os insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação (p.121)*, também, afirma que o pensamento simples resolve os problemas simples, aqueles que não precisamos pensar para resolvê-los e que o pensamento complexo não resolve por si só os problemas, *mas constitui uma ajuda à estratégica que pode resolvê-los. Diz-nos: “Ajuda-te e o pensamento complexo ajudar-te-á”(p.121)*. O que a complexidade pode fazer para cada um de nós, é fornecer-nos um indicador, que nos permita lembrar sempre: *não esqueça que o novo pode surgir e, de qualquer modo, vai surgir” ... (p.121)*.

Nessa altura, de uma forma espontânea surge a proposta sócio-psicodramática que privilegia o drama, que é uma transliteração do grego, significando ação. A proposta de Moreno(1993), encontra no ato criador o seu ápice e sua fundamentação, sendo considerado como uma estratégia capaz de promover ações que dêem conta da complexidade do nosso mundo, pois assim é descrito:

Existe um modo, simples e claro, em que o homem pode lutar, não através da destruição nem como uma parte da engrenagem social, mas como indivíduo e criador, ou como uma associação de criadores. Ele tem de encontrar uma estratégia de criação que escape à traição da conservação e à concorrência do robô. Essa estratégia é a prática do ato criador, o homem como um instrumento de criação que muda continuamente os seus produtos. A espontaneidade, enquanto método de transição, é tão antiga, evidentemente, quanto a própria humanidade. Mas, como foco de si mesma é um problema de hoje e de amanhã... essa guerra contra os fantasmas exige ação, não só da parte de indivíduos isolados e de pequenos grupos, mas também das grandes massas humanas. Essa guerra – dentro de nós próprios – é a Revolução Criadora.(p.95-96).

Na ação espontânea de Moreno(1993), encontramos a possibilidade de manter-nos estrategistas e através da expressão dramática da espontaneidade, vivenciar situações consagradas, com a vitalidade propícia que oxigena a conserva cultural, trazendo vida aos nossos hábitos, tidos e havidos como importantes de serem mantidos. Na sua expressão original, a espontaneidade traz um brilho próprio, que nos assegura imprimir nossa marca, indiscutivelmente única no que fazemos ou somos, mesmo que não tenha sido por nós criado. Contudo, é na expressão criativa e na adequação da resposta que a espontaneidade atinge uma estratégia que nos permitirá, junto com outros seres, criar-nos a nós mesmos criadores, favorecendo a criação de outros criadores, para que possamos participar como co-criadores do mundo que há-de-vir.

O pensamento complexo e a estratégia espontânea criadora fundem-se numa relação interdependente e interagente, para gerar ações e interações estratégicas, propiciando à rede empreendedora processos criadores que viabilizam o alcance de idéias e sua superação, ou

seja, o ir além do inimaginável, recriando continuamente. Produzindo um mundo sempre renovado na sua essência, forma e apresentação.

Na concepção do ato criador, Moreno (1993) posiciona-se sobre o determinismo psicológico, esclarecendo sua posição e definição sobre consciente e inconsciente afirmando não ser relevante sua distinção numa psicologia do ato criador, expressando-se assim:

para uma mente continuamente criadora, não existiria a distinção entre consciente e inconsciente... o inconsciente, como uma espécie de reservatório permanente, como algo “dado”, do qual promanam os fenômenos mentais e ao qual revertem eternamente, difere do significado que eu aqui lhe atribuo. O inconsciente é um reservatório continuamente enchido e esvaziado pelos “indivíduos criadores”. Foi criado por eles e, portanto, pode ser desfeito e substituído (p.84)

Caracterizando o ato criador, Moreno(1993) aponta cinco características:

- a primeira é a *espontaneidade* - advinda do estado de espontaneidade, que é decorrente de um processo de aquecimento preparatório pois, *uma vez que tenha percorrido o caminho ascendente até ao “estado”, este desenvolve-se com toda a sua potência e energia (p.86)*, correlacionando-se com o estado espontâneo de outros criadores;
- a segunda é uma *sensação de surpresa*, do inesperado;
- a terceira é a sua irrealidade; *o ato criador espontâneo faz parecer como se, por um momento, o “nexo causal” tivesse quebrado ou eliminado... o ato é um momento no processo de causalidade vital (p.84-85)*;
- a quarta é um atuar inédito, *significa um atuar “sui generes”*. *Durante o processo de viver, atua-se muito mais sobre nós do que atuamos. É essa a diferença entre uma criatura e um criador (p.85)*;
- a quinta são os efeitos transformadores no próprio sujeito criador, sua formação a partir do ato criador. *Esses processos não determinam, meramente, as condições psíquicas; eles também produzem efeitos miméticos e parale-*

las às tendências que fazem subir certos processos à consciência, existindo outras que levam à sua consubstanciação mimética (p.85).

Assim, a ação prospectiva, ou seja, a ação espontânea criadora complexa, que é a ação empreendedora garante o convívio espontâneo com o sucesso, curtindo-o mas lançando-se no futuro. É, portanto, ousado, estrategicamente, criar e sustentar processos que viabilizem o lidar com situações mutantes, produzindo criativamente produtos e serviços que possibilitarão a criação de criadores, empreendedores. Aqueles que atingindo o sucesso não se deixam aprisionar, vão além buscando mais do que o inimaginável.

Através desta categoria, analisaremos as ações empreendedoras e sua probabilidade de continuar a acontecer. Sua realização não garante que volte a existir, mas o processo empreendedor indica a possibilidade do sujeito não conservar-se, mantendo-se espontâneo e criador.

Em nosso estudo, encontramos a presença constante de ações empreendedoras em nosso empreendedor deflagrador, assim como, nos empreendedores que formam a organização do sistema empreendedor, como também, nos integrantes do próprio sistema empreendedor.

Contudo, a predisposição para enfrentar o novo apresentado pelo sujeito foco deste estudo, faz-nos assegurar que o pensamento complexo e o estado de espontaneidade não o deixam abrir mão de sua condição de criador. Por outro lado, a diversidade de relações e papéis exercidos, sustentam processos que vão além da própria intenção do nosso sujeito foco, pois mesmo que não queira criar novas condições, a rede estabelecida proporcionará condições à novidade existir, impregnando-o de situações onde deverá brilhar a sua espontaneidade criativa, fazendo-o desapegar-se do construído para ir além do sucesso alcançado.

Interligando a sétima categoria com as demais:

A presença prospectiva no convívio com o sucesso.

A visão/ação de ir além foi, é e parece-nos que será uma constante, mantendo o turbilhão empreendedor vivo e pronto a dar respostas a um mundo em constante e profundas mutações.

Interligando a sétima com a primeira categoria

O comportamento familiar na construção do sujeito empreendedor.

A análise do comportamento dessa família foi determinante na construção de sujeitos empreendedores, pois a convivência num universo aberto, cheio de movimento e vida, facilitou processos prospectivos que garantiam a constante ânsia em desenvolverem-se, mantendo certas tradições, mas, acima de tudo, privilegiando ações que direcionam o construir do amanhã.

Interligando a sétima com a segunda categoria

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor.

Nossa análise permitiu-nos verificar que o empreendedor está consolidando o seu papel de sujeito criador, porém a prática empresarial assume um papel de destaque na vida do empreendimento estudado. Contudo, a visão/ação prospectiva presente de forma constante garantem o avanço do comportamento empreendedor, fazendo com que a existência do comportamento empresarial vá sendo destituído, progressivamente. A aceleração desse processo, depende do investimento que deverá ser feito na qualificação dos demais participantes da rede empreendedora.

Interligando a sétima com a terceira categoria

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho.

A visão de futuro quanto ao trabalho analisado neste estudo, determina um aprimoramento e uma ocupação, como o envolvimento adequado do sujeito foco, facilitado pelo exemplo que inspira a outros seguirem o modelo de vida e de envolvimento adequado com o trabalho. Foi aberto o caminho e preconizando a possibilidade de se atingir, também, essa proposta de qualidade relacional com o trabalho e com os demais contextos da vida.

Interligando a sétima com a quarta categoria

As estratégias utilizadas na superação de situações problemáticas.

É nessa categoria que o empreendedor pode mostrar toda sua pujança. O sujeito deflagrador mostra-nos sua atuação brilhante em conviver com situações problemáticas. Inverte desvantagens e amplia as vantagens, não só para si mas para muitos, para os que com ele convivem, efetivando estratégias prospectivas espontâneas, complexas e criadoras.

Interligando a sétima com a quinta categoria

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional.

Atender, prospectivamente, o público interno e o externo é dever do empreendedor. O emaranhado dessa rede parece não assustar o nosso empreendedor foco, assim como, a outros empreendedores, que formam, sustentam e evoluem a rede empreendedora.

Interligando a sétima com sexta categoria

A reciprocidade de influências na rede de relações.

Os estudos e as análises indicam que a solidariedade efetiva e espontânea é um fato na rede de relações empreendedora estudada, assegurando, assim, o processo de autonomia/dependente, que gera a co-responsabilidade pelo que há-de- vir, favorecendo não só ao empreendedor deflagrador, mas a todos que encampam suas idéias e ideais. Faz sentir recompensados e comprometidos com as ações prospectivas que fazem gerar processos de desenvolvimento e evolução constante.

Finalizando a análise da sétima categoria

A presença prospectiva no convívio com o sucesso.

O ato criador, tantas vezes presente neste estudo, direciona-nos a analisar que a ação estratégica espontânea criadora, embasada no pensamento complexo é uma realidade no empreendimento estudado e na vida dos empreendedores pesquisados. Abre a probabilidade de outros virem-a-ser. Fomenta o crescimento do movimento criador, que determina uma outra etapa na história da relação de trabalho no mundo organizacional, permitindo assim o surgimento de novos empreendimentos empreendedores, aqueles que vão além do inimaginável.

Permite, também, que no futuro próximo existam muito mais empreendedores deflagradores para deixarem marcas tão importantes como estas que o nosso sujeito foco deixou:

*não façam injustiça com ninguém. Caso não esteja indo bem, chame-o e converse. Mande-o embora, se for o caso e se não estiver resolvendo. Mas não o engane não...
... se ele errar querendo acertar, dê uma nova chance, uma nova oportunidade, se ele errar a segunda vez e você sentir que ele quer acertar, dê uma terceira chance. Mas se você perceber que ele errou porque quis errar, então mande-o embora.*

... são duas coisas que eu não aliso nem passo a mão na cabeça: a indisciplina e o roubo...

Nossas decisões na empresa têm sido sempre através do convencimento.

Percebemos no decorrer do tempo, que o empregado quer participar, desde que dê a ele a oportunidade.

O empregado hoje não é mais um adversário, é um parceiro.

... a empresa hoje já não nos pertence mais, essa empresa é um bem social...

... se a empresa não é minha, por que vou ficar brigando?

Para que? É de todos, então vamos trabalhar juntos...

Sempre optei por formar equipe e o meu segundo homem... se ele vier a tomar seu lugar é por competência sua, pois soube prepará-lo...

... se a empresa precisar de você amanhã em outro lugar, você tem quem deixar em seu lugar, você poderá crescer...

...se não preparar ninguém, vai fazer a mesma coisa a vida inteira. (Empreendedor Deflagrador)

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

Iniciando pelo Fim

A não possibilidade de fuga das questões complexas da nossa sociedade produtiva, cria a alternativa básica para o ser humano assumir, espontaneamente, o seu papel de criador, indo além do conhecido, do estabelecido e do conquistado, para tornar-se um inovador, consciente da sua humanidade, essencialmente criadora.

Nesse encontro inevitável, reencontramos os nossos seres significativos, nossos verdadeiros companheiros de viagem. Reencontramos o nosso modo autônomo-dependente de existir e trabalhar; reencontramos a nós mesmos. Seres sujeitos espontâneos e criadores, instigados pelo pensamento complexo e pela sede incessante de criar. Reencontramos, enfim, nossa espontaneidade para enfrentarmos nosso maior desafio, o de recriar-nos a nós mesmos, recriando relações, interações e ações. Recriando o próprio ato de criar, com e através de estratégias empreendedoras, sendo co-responsável e co-criador do mundo que há-de-vir.

Retomando pelo Começo

Na busca da possibilidade do sujeito empreendedor manter-se espontâneo e criador, encontramos seres humanos que, com suas fraquezas, contradições e anseios, não se conformam com o que têm e com o que são, sem no entanto, revoltarem-se, inutilmente. Usam sua resistência, para fazer brilhar o seu potencial, suas qualificações. Facilitam o seu processo, sendo facilitado pelo processo de outros, criando juntos, um processo de produzir

bens e serviços, numa postura e proposta diferenciada. Acreditam que o ideal empreendedora, é inatingível. Apostam na possibilidade de ir além do imaginado, portanto, serem verdadeiros empreendedores.

Deparamos com seres humanos presos à programação de outros, por terem se perdido na sua própria proposta de vida. Assumem uma postura estagnada de empresário, atraindo para si, deveres e obrigações que nenhum ser precisa. Devem e têm o direito, de não responsabilizarem-se, inteiramente, pelo que não é seu, pelo que foi construído, ou pelo que não podem construir.

Contudo, encontramos um ser de luz reluzente, por brilho próprio. Absorve o brilho dos que com ele convivem. Ilumina, porque é natural que a luz ilumine, sendo iluminado, porque tem a consciência de que, com outras luzes seu brilho será maior. Trata-se do nosso empreendedor deflagrador. Constatamos que é um ser capaz de ir além do inimaginável. Um ser que se revolta, não gosta de perder, vive no embate das suas tradições e preconceitos. Gosta de ser comemorado. Usufrui do conquistado, se for possível não prejudica ninguém. Luta para respeitar a todos. É fiel aos seus ideais e sonhos. Um ser que aos 64 anos de idade, mantém-se em processo contínuo de criação. Tem outros sonhos. Possui uma rede de relações que permitirá fazer acontecer o que sua espontaneidade criativa criar. Enfim, um Ser Humano, sendo Humano.

Começando a Conclusão

Primeiros tempos de um empreendedor deflagrador

Num cenário de contrastes e convivência com a diversidade de tarefas, negócios e pessoas; afetado por acontecimentos empreendedores; desafiado por tradições e por responsabilidades que podia dar conta, o nosso empreendedor deflagrador deu seus primeiros passos empreendedores num processo contínuo e gradativo de aprendizagens, seqüencialmente, mais complexas, transferidas gradualmente, para quem tinha condições de executá-

las. Com espaço ao novo, onde o erro é aproveitado como recurso de aprendizagem e a confiança pôde ser praticada entre clientes, fornecedores e vizinhos.

Nesse contexto, propício ao desenvolvimento da espontaneidade e a constituição de um átomo social rico em anseios de prosperidade, nosso empreendedor foco, soube aproveitar as oportunidades. Com facilidade, enfrentou as dificuldades na superação de inibições, passando a dedicar-se à construção de seus sonhos e desejos. Criou a tenacidade necessária para enfrentar as adversidades, como elemento natural a ser conquistado, no processo de quem quer alcançar e ir além dos seus próprios ideais.

Na dificuldade da família em lidar com aspectos burocráticos e políticos, nosso empreendedor foco, achou a brecha para romper tradições. Transformou-se em líder da família. Fez de suas não qualidades um trampolim para o seu sucesso. Foi oportunizado, pelas sucessivas mudanças e lida diária com públicos altamente diferenciados. Tornou-se um experto em formar rede relacionais interdependentes e interagentes. Constituiu seu diferencial de sucesso, com o senso de justiça, dedicação ao trabalho, coragem para enfrentar a vida e reconhecimento da importância do outro, sendo a tônica de todos, nessa família empreendedora.

Indo além do inimaginado

Esse diferencial estratégico possibilitou, o nosso sujeito foco, dar vazão às suas inquietações de prosperidade. Fê-lo sonhar cada vez mais alto, ao atingir coisas que nem imaginava alcançar quando poderia acomodar-se. Seguiu em frente. Ampliou os negócios, enfrentando batalhas políticas que asseguraram cada vez mais a conquista de novos caminhos. Sempre, atraiu e conquistou a admiração dos que com ele participaram e participam nos empreendimentos, mantendo a prontidão necessária para ir além do conquistado.

Formando a rede empreendedora

Os integrantes da rede empreendedora que se apresentaram por indicações sucessivas, quadro 1, (p.81) deste estudo, constituem o átomo social do empreendimento, pois são os mais significativos, neste momento, para o nosso empreendedor foco, sendo que foi privilegiado nesta pesquisa o contexto de trabalho e o familiar, por tratar-se de grupo empreendedor constituído, inicialmente, por irmãos.

Em sua dinâmica, a rede empreendedora, mantém as fronteiras da organização abertas, fazendo-nos concluir que sua interação com os contextos externos, são efetivos, pois estão internalizados na sua cultura interna. Reconhece ser a causa e o efeito recorrente do processo produtivo, ou seja, a razão de existir um empreendimento para produzir bens e serviços e estar a altura do seu público. Atende e vai além de suas expectativas, procurando nos clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, assim como, buscando nos ambientes político, social, econômico e comunitário, oportunidades que favoreceram o alcance do inimaginável e enfrentando as adversidades, transformando-as em pontos conquistáveis e administráveis.

Sustentando a prosperidade

Os familiares são os depositários de angústias e comemorações, agonias e êxtases. Verdadeiros empreendedores, que por sua garra e participação afetiva, apresentam-se como grandes facilitadores de negócios, seja pelo apoio afetivo, pela abnegação ou pela abertura interagente, nos contextos social e comunitário.

Esse comportamento é atribuído ao clima reinante, impregnado de união e trabalho conjunto, constituindo-se na base e no processo de prosperarem juntos.

Destacamos nesse grupo o *sujeito 3*, esposa do empreendedor foco, por sua atuação marcante como empreendedora que é; facilitando e promovendo ações capazes de apoiar, estimular e promover o alcance dos objetivos familiares e profissionais.

O desafio empreendedor, com esse grupo, é o de administrar as influências e as interferências, principalmente, as de quem está mais distante do mundo dos negócios, tornando-as acelerativas do processo empreendedor atual, garantindo assim, um futuro promissor para cada um e para o conjunto em geral.

Empreendendo com a família

Nos familiares profissionais, da primeira e segunda geração, verificamos que o empreendedor é aquele que aproveitando as facilidades oferecidas pelos outros, supera suas dificuldades. É aquele que se enfrenta e vai além de si mesmo. Oportunidades iguais, nem sempre geram os mesmos processos de crescimento. Em alguns, da segunda geração, observamos a presença da conformidade e da intenção de manter o conquistado, comportamento típico do empresário. O ambiente pode facilitar ou dificultar, porém, cabe a cada um, ir além das suas próprias histórias ou das histórias dos que a construíram.

A vivacidade e a prontidão empreendedora encontradas na maioria absoluta desse grupo, explicam o sucesso, estonteante, desse grupo familiar empreendedor. A dedicação, a sintonia télica entre eles e com os demais, formam o emaranhado vital para gerar os processos que garantem os resultados. Pelo desenvolvimento de uma competência humana, que os torna tão profissionais quanto aos demais, gerando reciprocidades solidárias, que asseguram o sucesso do empreendimento.

Destacamos o *sujeito 4* e o *sujeito 9*. O *sujeito 4*, sucessor natural do empreendedor deflagrador, que foi, estrategicamente, preparado, possui uma rede estável de interações, garantindo uma sucessão sem atropelos, onde todos sairão lucrando: a empresa, a família, e o próprio sujeito foco deste estudo, que poderá contar com a admiração e respeito do seu sucessor. O *sujeito 9* demonstra uma capacidade de estabelecer vínculos, ser reconhecido como influência notável no desenvolvimento e abertura de novos negócios. Filho mais novo do empreendedor deflagrador. Contribuiu, efetivamente, para uma ousada

operação comercial, que se não der certo, contribuirá, em muito, para o seu amadurecimento como empreendedor.

O desafio nesse grupo está em preparar novos talentos da família e o de proporcionar condições desafiantes à altura dos familiares empreendedores, assim como, ocupar-se dos que estão trilhando caminhos já percorridos, despertando o sabor da aventura de ir-se além do programado.

Empreendendo com profissionais

Característica marcante de todo empreendedor é atrair sujeitos competentes, dedicados e que tenham potencial empreendedor, ou seja, façam da sua ânsia de crescer, condição natural de vida. Seres capazes de curtir suas conquistas e irem além delas.

Nesse grupo, encontramos empreendedores que estão em permanente processo de desenvolvimento. Seres que estão dando conta de irem além do esperado. Pessoas de confiança, com as quais o empreendedor foco pode contar, para garantir a constituição e a disseminação de uma cultura empreendedora.

O desafio desse grupo é manter-se no processo empreendedor, assegurando o ímpeto espontâneo criador, que trará novas oportunidades, novos caminhos a serem conquistados.

Com os profissionais semi-vinculados, constatamos os importantes resultados alcançados com o processo empreendedor, criando seres prósperos e confiantes na sua capacidade de empreender, servindo de parâmetro para os que permanecem vinculados às empresas.

Organizando complexamente a evolução

Na organização do sistema empreendedor, estão os principais responsáveis pelo processo empreendedor, os que junto com o empreendedor deflagrador, constroem o porvir do empreendimento.

Os desafios emergidos da organização do sistema apontam caminhos a seres percorridos para favorecer o processo contínuo de evolução empreendedora, anseio particular de cada integrante e do conjunto. São eles:

- redução da dependência cega;
- intensificação do processo auto-recorrente de formação de sucessores;
- reformulação do papel dos acionistas;
- identificação do papel dos herdeiros;
- desconservação periódica dos empreendedores principais;
- ampliação da organização do sistema empreendedor;
- propagação maior da solidariedade espontânea, efetivando o processo adequado de autonomia-dependência.

No sistema empreendedor, identificamos a capacidade do empreendimento para gerar processo empreendedores, criando condições que efetivem as oportunidades para a edificação de novos sonhos, manutenção dos que, ainda, os realizam e destruição dos que já não os desafiam, fazendo aflorar, continuamente, o estado de espontaneidade.

O sistema empreendedor fornece a base para a aventura do nosso sujeito foco continuar, mantendo-se criador de si mesmo, recriando-se numa vida dinâmica e criativa.

Recomeçando para finalizar

O comportamento familiar é facilitador e fundamental na construção do sujeito, sendo o empreendedor, o co-responsável pela sua instituição, pois é dessa rede existencial que irá instituir-se o ser capaz de ir além do inimaginável.

A coexistência do comportamento empresarial e do comportamento empreendedor, dependerá da reformulação das estruturas mentais do pensamento e de ações espontâneas, capazes de permitir o convívio dinâmico entre o estabelecido e o que está por vir.

O envolvimento do sujeito empreendedor nas relações de trabalho requer a construção de condições, para que a dedicação propicie a ampliação diversificada de papéis, oportunizando a reconstrução contínua de si mesmo, que o manterá, espontaneamente, criador do mundo que há-de- vir.

As estratégias constituem a energia recursiva que mantém o fluxo espontâneo e adequado, para a destruição e reconstrução evolutiva do ser sujeito consciente, autônomo e dependente, que se responsabiliza pelas suas ações e dá conta das constantes e profundas transformações do mundo, sendo ele mesmo, co-criador desse incessante processo de criação, que transforma situações problemáticas em alternativas de crescimento.

A complexidade da rede de relações no mundo organizacional forma o emaranhado convívio entre a ordem e a desordem, o estabelecido e o fortuito, a certeza e a dúvida, a conserva cultural e a espontaneidade, gerando processos empreendedores produtivos, que geram produtos e serviços efetivos para a construção de seres humanos, capazes de constituir para si e para os que lhe são significativos, o melhor mundo que a sua espontaneidade possibilitar criar.

A reciprocidade de influências na rede de relações é condição básica para a existência do ser que almeja, continuamente, realizar seus sonhos e ideais: produzindo, captando, reformulando, ampliando, destruindo e criando, o que só pode concretizar-se num verdadeiro encontro, entre seres interdependentes e interagentes, que vêm no processo de criar sua condição de existir.

A presença prospectiva no convívio com o sucesso projeta o ser sujeito consciente e espontâneo num processo de aquecimento permanente. Faz emergir, no momento oportuno, ações estratégicas que efetivarão a concretização dos anseios do criador, que cria a pos-

sibilidade de outros criadores existirem, para com eles criarem-se e, assim, atingir o inimaginável poder de criando-se a si mesmos, criar o mundo que há-de-vir.

Concluindo...

O sujeito empreendedor na complexidade do mundo organizacional contemporâneo, é uma proposta viva de vida. É um convite para ousarmos ser o que podemos ser. Cria a possibilidade da construção conjunta, de um mundo melhor, para nós e para todos os que são significativos em nossas vidas.

Para o contexto dos negócios, que visa a ganhos financeiros, é a possibilidade de criar estratégias produtivas e processos que garantam rentabilidade máxima, onde o ser humano, sua vida e o mundo que o abriga formam a estrutura central do significado da sua existência. Permite, a todos e a cada um, contribuir com a força da sua essência criativa: na elaboração, execução, coordenação, consternação, reorientação, comemoração, avaliação e reelaboração, da aventura lucrativa triunfante, que é produzir bens e serviços, úteis e inúteis. Gera o prazer e a angústia de realizar um trabalho, nem sempre agradável, mas acima de tudo, dignificante.

A complexidade e a espontaneidade proporcionam o encontro inevitável com o novo. Com o ser criador que somos, instigamo-nos a abandonar a postura acomodada de submetidos. Apresentamo-nos com a postura de criadores, transformando os processos triviais em complexos e os repetitivos em espontâneos, trazendo para todos nós a oportunidade de sendo seres sujeitos conscientes e criativos, com a nossa produção, criar-nos a nós mesmos e ao mundo que há-de-vir. Fazemos dos acontecimentos relevantes, o ponto de partida ou de chegada da nossa evolução.

A sobrevivência e a evolução das organizações dependem da transformação complexa e espontânea do ser humano. O ser humano, sujeito empreendedor é aquele que tendo alcançado o sucesso, não cessa de criar, ao contrário, faz da criação seu processo auto-

recorrente de vida. Realiza a transformação, alcançando, o inimaginável, apoderando-se, aproveitando-se, desfrutando-o e indo além dele.

Concluindo, mas sobretudo refletindo a possibilidade de uma abertura para um novo caminhar em conjunto **com os meus em mim** registro: *o encontro com o sujeito empreendedor na complexidade do mundo organizacional contemporâneo, foi, está sendo e espero que continue a ser, um norte para o qual estou direcionando a minha vida junto com os meus... até que possa criar ou compartilhar da criação de um outro rumo, que atenda mais, a não sei qual anseio, que no futuro possa apoderar-se de mim e dos meus... por enquanto, faço da complexidade e da espontaneidade, minha estratégia para atingir os atos criativos, que a cada passo hão de surgir no meu caminho. **Com todos os meus em mim...***

REFERÊNCIAS

- DRUCKER, Peter – **A nova era da administração** - 3ª edição – SP, Pioneira – 1996
- JAPIASSÚ, Hilton e MARCONDES, Danilo – **Dicionário básico de filosofia** – RJ, JNE – 1995
- MINAYO, Maria Cecília de Souza – **O desafio do conhecimento** – RJ, Hucitec-Abrasco – 1996
- MORENO, J. L. – **As palavras do pai** – SP, Psy – 1992
- _____ – **Psicodrama** – SP, Cultrix – 1993
- MORIN, Edgar – **Introdução ao pensamento complexo** – Lisboa – Inst. Piaget - 1990
- _____ – **Ciência com consciência** – RJ, Bertrand Brasil – 1996
- _____ – **Amor, poesia, sabedoria** – RJ, Bertrand Brasil – 1998
- NETO, Alfredo Naffah – **Psicodrama – descolonizando o imaginário – um ensaio a J.L.Moreno** – SP, Brasiliense - 1979
- SENGE, Peter M. – **A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem** – SP, Best Seller – 1990
- TOFFLER, Alvin – **A empresa flexível** - 3ª edição - RJ, Record – 1985

BIBLIOGRAFIA

- BADIOU, Alain – **Para uma nova teoria do sujeito** – RJ, Relume-Dumará - 1994
 _____ - **Ética: um ensaio sobre a consciência do mal** – RJ, Relume-Dumará - 1995
- BLATNER, Adam e Allee – **Uma visão global do psicodrama** – SP, Ágora – 1996.
- BRAZ, Elisabeth – **Grupo águia branca – 50 anos de estrada** – SP, Segmento - 1996
- BUSTOS, Dalmiro M. – **Actualizaciones en psicodrama** – Argentina, Momento – 1997
 _____ – **Novos rumos em psicodrama** – SP, Ática – 1992
- CAPRA, Fritjof – **O ponto de mutação** – SP, Cultrix - 1986
 _____ – **A teia da vida – uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**
 9ª edição – SP, Cultrix – 2000
- CUNHA, Antônio Geraldo da – **Dicionário etimológico – nova fronteira da língua portuguesa** – RJ, Nova Fronteira – 1982
- DIAS, Victor R.C.S. – **Psicodrama – teoria e prática** – SP, Ágora – 1987.
- DUPRET, Leila – **Errar é humano** – RJ, Universo – 1999.
- GONÇALVES, Camila Sales – **Lições de psicodrama** – SP, Ágora – 1988.
- GONDAR, Josaida de Oliveira – **O trabalho como objeto histórico** – artigo Caderno Nupso no. 3 CJM/ENSP, Fio Cruz - 1988
- GLEICK, James – **Caos – A criação de uma nova ciência** – RJ, Campus – 1990
- HOLMES, Paul – **O psicodrama após moreno – inovações na teoria e na prática** - SP, Ágora – 1998
- JAPIASSU, H. – **Interdisciplinarietà e patologia do saber** – RJ, Imago - 1976
 _____ – **Pedagogia da incerteza** – RJ, Imago - 1976
- LASTRES e ALBAGLI. Helena e Sarita – **Informação e globalização na era do conhecimento** – RJ, Camus – 1990.
- LODI, João Bosco – **História da administração** - 9ª edição – SP, Pioneira – 1987
- MARTÍN, Eugenio Garrido – **Psicologia do encontro: J.L. Moreno** 2ª edição – SP, Ágora – 1996
- MONTEIRO, Regina F – **Técnicas fundamentais do psicodrama** – SP, Ágora – 1988
- MORENO, Jacob Levy – **Fundamentos do psicodrama** – Summus - 1983
- MORIN, Edgar – **Introdução ao pensamento complexo** – Lisboa – Inst. Piaget - 1990
 _____ – **Ciência com consciência** – RJ, Bertrand Brasil – 1996
 _____ – **Meus demônios** – RJ, Bertrand Brasil – 1997
 _____ – **O homem e a morte** – RJ, Imago - 1997

- MOSCOVICI, Fela – **Desenvolvimento interpessoal – treinamento em grupo** – RJ, José Olympio – 1975
- _____ – **Renascença organizacional** – RJ, José Olympio – 1993
- MOTTA, Fernando C. P. – **Teoria geral da administração – uma introdução** - 12ª edição – SP, Pioneira – 1985
- OUSPENSKY, P.D. – **Psicologia da evolução do homem** – RJ, Pensamento – 1997.
- PAGÉS, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vincent de, DESCENDRE, Daniel – **O poder nas organizações** – SP, Atlas - 1987
- PESSIS-PASTERNAK, Guitta – **Do caos à inteligência artificial – quando os cientistas se interrogam** – SP, Editora da Universidade Estadual Paulista – 1993
- ROMANA, Maria Alicia – **Do psicodrama pedagógico à pedagogia** – SP, Papirus - 1996
- SANTOS, Milton – **Por uma outra globalização** – SP, Record - 2000
- SCHNITMAN, Dora Fried – **Novos paradigmas, cultura e subjetividade** – Porto Alegre, ArtMed, 1996
- TOFFLER, Alvin – **Previsões & premissas** - 2ª edição – RJ, Record – 1983
- VYGOTSKY, L. – **A formação da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos**– SP, Martins Fontes - 1994
- WILLIANS, Antony – **Psicodrama estratégico** – SP, Ágora – 1994

ANEXOS

ANEXO I

PESQUISA DOCUMENTAL

HISTÓRIA – FATOS ACONTECIMENTOS

Categoria 1

Chegada do Bisavô da Itália ao Brasil.

Em 1º de janeiro de 1889, o bisavô, sua esposa e seus filhos chegavam ao Espírito Santo.

Na localidade conhecida pelo nome de Duas Vendinhas, próximo a São Zenon, e iniciaram a formação de seu sítio e a construção de sua casa, á margem do Rio Santa Maria

História do Avô no Brasil

Em 1895, colhidos os primeiros frutos do exaustivo trabalho de fixação da família, então com 28 anos, o mais velho dos filhos, recebia autorização de seu pai para se casar. A escolhida de 19 anos, filha de vizinhos e companheiros na grande aventura da imigração.

Cumprido o período de luto casou--se novamente, desta vez com a tia e madrinha do filho. Esta nova união daria mais 11 filhos.

História do Pai

Na parte superior da casa ficava o dormitório, onde nasceria, no dia 9 de setembro de 1896, seu filho, brasileiro e capixaba, que replantaria e faria crescer suas raízes no Brasil.

A primeira fase da vida dele desenvolveu-se sob a proteção dos avós. Ao completar seis ou sete anos, o pai exigiu a volta do filho primogênito à casa paterna. Era tempo de começar a contribuir com seu trabalho para a subsistência e o progresso da família.

De temperamento alegre, ele gostava de festas, bailes e das raras oportunidades em que encontrava amigos e parentes para alguma comemoração.

No dia 27 de julho de 1923, então com 27 anos, casou-se com uma bela jovem de 20 anos, comunicativa e de temperamento sociável.

Acompanhado por sua esposa, continuou morando na casa do pai, junto com os irmãos. Seu compromisso com família paterna ainda não estava concluído.

Em Duas Vendinhas, nasceriam seus três primeiros filhos: Ele inquietava-se: era preciso começar a construção do futuro de sua própria família. Dedicara-se, até então, a auxiliar o pai na concretização de seu sonho de imigrante. Mas isso não bastava ao dinâmico homem de 32 anos. Ele tinha seus próprios sonhos.

Tinha 32 anos quando se mudou com a esposa e os filhos para a propriedade do Córrego Estrela. Estava dando o primeiro passo na conquista de sua independência: sair da casa de seu pai. Por volta de 1933, seu trabalho estava concluído: o sítio estava formado e o café florescia. Foi um período duro para o jovem casal,

marcado pelo trabalho pesado na roça, pela falta de conforto e pela preocupação com os filhos, que então já eram seis, dos quais três nascidos no Córrego Estrela.

Decide então, mudar-se com esposa e filhos para a propriedade do Córrego Estrela, fazendo com que Carlos voltasse com sua família para Duas Vendinhas. Carlos se tornou, assim, o senhor da casa em que nascera.

Em 1936, ano do nascimento do nosso empreendedor deflagrador, seu sétimo filho, de comum acordo com o pai, vendeu a propriedade de Duas Vendinhas. Com a parte que lhe coube na venda, deu entrada na compra de um sítio em São Silvano, à margem da Rodovia do Café, a ES-2 e adquiriu seu primeiro lote de burros. A partir daí, Carlos passou a ter autonomia para conduzir seu próprio destino.

Para garantir a preferência no transporte, construiu, ao lado de sua casa, um pequeno armazém, uma “venda”, para fornecer produtos básicos aos colonos que ali faziam suas compras durante o ano para pagar na época da colheita.

O compromisso com o trabalho foi uma constante na vida deles e, assim como nas gerações anteriores, cada um dos filhos, a partir de sete ou oito anos de idade, passava a ter sua cota de responsabilidade nas

tarefas cotidianas. Os primeiros filhos seriam os mais exigidos no processo de superação das dificuldades para a conquista da independência da família.

As três, no máximo às quatro horas da manhã, a casa se animava com o movimento das mulheres no preparo da refeição matinal dos tropeiros. As filhas mais velhas cuidavam dos irmãos mais novos e auxiliavam a mãe nos trabalhos domésticos, nos cuidados com a horta, com a criação e com a formação do pomar, pois não concebia uma casa onde não houvesse fartura e diversidade de frutas. Pouca coisa era comprada fora. Tudo era feito em casa: o pão, a banha, a lingüiça, as carnes salgadas, as roupas de uso da família. A esposa, incansável e bem-humorada, administrava com sabedoria, a economia doméstica, contribuindo com os esforços do marido para melhorar a condição de vida da família. Entre 1940 e 1945, mais dois filhos viriam aumentar a família.

Os meninos eram responsáveis pelas tarefas menos adequadas às mulheres: recolher o gado, correr atrás dos bezerros desgarrados, engarrafar o vinho – que era comprado em tonéis – fabricar a gengibirra e cuidar da “venda”, entre outros afazeres. A monotonia do balcão era uma tortura para os meninos cheios de energia, mas é esta a primeira atividade que os coloca em contato com o mundo dos negócios, na qual começam a desenvolver o talento para o comércio, orientados de perto pelo pai.

Realizadas as tarefas matinais, os filhos em idade escolar iam para a escola, uma exigência da qual não abria mão. Queria que todos eles soubessem ler e escrever. Os três mais velhos completariam o primário, único grau de escolaridade possível nas proximidades. Os outros filhos teriam maiores oportunidades com a melhoria do sistema de ensino na região e também porque a condição financeira da família começou a possibilitar que dedicassem maior parte de seu tempo aos estudos.

Preocupava-se também com o conforto da esposa e dos filhos. Sua casa, apesar de simples e modesta, foi uma das primeiras de São Silvano a ter água encanada, luz elétrica produzida pelo gerador, geladeira a querosene e rádio, em torno do qual a família se reunia para ouvir as notícias ou aprender as últimas modinhas.

Em 1950 nascia o último filho deles. Agora a família estava completa.

Categoria 2

Comportamento do Pai do Empreendedor Deflagrador.

Tudo o que se ganhava era aplicado na compra de mais um pedaço de terra para ampliar a área de cultivo e para garantir o direito de herança da numerosa família.

Em face da determinação dele em iniciar sua própria trajetória, o pai, que havia adquirido terras nas proximidades de córrego Estrela, na margem esquerda do Rio Doce, autorizou o filho a se transferir para lá, onde deveria construir uma casa e passar a viver com sua esposa e filhos.

Cruzou o rio e, auxiliado pelos irmãos, derrubou a primeira quadra de mata, construiu uma rústica casa de madeira e iniciou o plantio de café.

A vida em Duas Vendinhas, apesar do maior conforto, não era o que Carlos queria. Ele não via perspectivas naquelas terras já esgotadas para o café. Tendo vivenciado as dificuldades de pequeno produtor, Carlos sabia das condições de isolamento impostas a grande parte dos colonos – em decorrência da falta de estradas - também afetavam o escoamento da produção.

Do outro lado do rio, encontrou sua “terra prometida”. Uma modesta casa de três cômodos abrigou inicialmente a família e ele passou a se dedicar ao cultivo de sua pequena propriedade e ao trabalho de transporte de cereais e café produzidos pelos agricultores da região. Liquidada as dívidas decorrentes da compra do sítio de São Silvano e da primeira tropa, investiu na compra de outra tropa, e aos poucos, os negócios foram melhorando.

No início dos anos 40, acentuou-se a concorrência e fez-se necessária uma nova estratégia para garantir a freguesia. Como Carlos não possuía capital suficiente para se expor aos riscos diretos da compra e venda de café, passou a procurar compradores. Garantia antecipadamente a venda do produto e só então comprava o café dos agricultores, retirando dessa transação apenas o custo do fretamento.

O negócio progredia, comprou mais uma colônia (lote) e aumentou a sua propriedade. Em pouco tempo já contava com seis empregados para trabalhar com as tropas e auxiliar no trabalho mais pesado da roça. Com esforço conseguiu comprar uma máquina de beneficiar café. Garantindo maior margem de lucro com a comercialização do produto.

Em 1946, após o término da Segunda Guerra Mundial, as dificuldades de importação de veículos e de combustíveis deixaram de ser uma barreira para a expansão do transporte rodoviário. Associando-se ao seu cunhado, comprou um pequeno caminhão – um Ford 1942 – procurando, dessa forma, manter condições de competitividade no negócio de cereais e café.

O negócio ia bem e, seis meses depois, compravam um outro carro. A pequena empresa, constituída por dois ônibus apenas, era conhecida como Auto Viação 13. Estava iniciada a primeira fase de experiência no negócio de transporte de passageiros, que daria origem ao Grupo.

Eles não haviam regularizado a linha entre Governador Valadares e Teófilo Otoni e, em 1948, uma outra empresa obteve junto ao DNER – Depto. Nacional de Estradas e Rodagem, permissão para explorá-la. Assumindo o controle, colocou para rodar uma frota maior e com preços diferenciados. Sem condições de fazer frente à concorrência, voltou para Colatina e, por algum tempo, começou a fazer, com apenas um ônibus, o trajeto que separava o bairro de São Silvano do centro de Colatina.

Como o negócio não era vantajoso, resolveram vender os 2 ônibus e compraram um novo caminhão.

Para ocupar os dois outros filhos, ele associou-se ao cunhado e comprou um bar em Mantena-MG.

Nenhuma oportunidade de trabalho para ganhar algum dinheiro era dispensada pela família. Além da localização estratégica, a simpatia e o espírito de colaboração eram, sem dúvida, atrativos que faziam da casa deles ponto de parada para aqueles que precisavam fazer a travessia do Rio Doce.

Com a venda do bar de Mantena, em 1953, o filho, com 22 anos, volta para Colatina. Na época, a empresa já operava uma linha pioneira: Colatina – Alto Rio Novo.

A idéia de trabalhar no negócio de transportes fascina os jovens, especialmente pela possibilidade de se tornarem motoristas. O filho já habilitado para dirigir e outro filho trabalharia como cobrador até completar 18 anos e tirar sua carteira de motorista. Em 1955, compraram a parte do sócio no negócio e criam uma nova empresa, dando início a uma associação que, através do trabalho e dedicação e da constante superação de desafios, se fortaleceu e cresceu ao longo do tempo.

Em 1956, o irmão mais velho, com 28 anos, recém-casado e repetindo de certa forma a trajetória do pai, achou que era chegado o momento de tentar constituir um negócio próprio. As negociações com o pai e

com os irmãos resultaram na antecipação de seu direito de herança. Recebeu, então, dois Terrenos em São Silvano e o valor de um terço da pequena empresa de transportes de passageiros, pago parceladamente pelos irmãos.

Com a saída dele, a empresa passou a ser administrada pelos dois, que também assumiram suas cotas de direito. Terminado o pagamento da parte que cabia a Vallécio, Wander e Aylmer constituíram a firma Irmãos Chieppe Ltda.

O empreendedor deflagrador ainda era solteiro, vai imediatamente para Barra de São Francisco e assume a empresa. Providencia moradia e instala a agência para venda de passagens no centro da pequena cidade. O estado dos 4 ônibus que constituíam o patrimônio da empresa adquirida era lastimável: um todo amassado, outro sem motor, outro não conseguia andar porque tinha a uma carroceria muito pesada e estava sem embreagem. O que estava em melhor estado exigiu uma noite inteira de trabalho, sendo necessário trocar as 4 rodas, colocar freios e feixe de molas e ainda reparar a suspensão, que estava quebrada. No dia seguinte, no horário previsto, o ônibus saiu para recolher os passageiros

Em 1956, vendiam a linha de Alto Rio Novo e aumentavam seus investimentos na Viação Brasil, que estendia seu raio de ação para Mantena(MG) e Ecoporanga(ES). Em junho de 1960, os dois irmãos, a convite do irmão mais velho, decidiram comprar a parte outro sócio. Deram o sinal e estabeleceram o valor das prestações mensais. Tinham 2 anos para pagar.

Em 17 de fevereiro de 1961, a razão social da firma, sendo encerrada juridicamente a empresa anterior. A frota da empresa era constituída por 40 ônibus. O empreendedor deflagrador que ainda era solteiro, seria transferido para Governador Valadares, onde se casaria e moraria por 12 anos, administrando os interesses da empresa e participando ativamente da vida da comunidade. Em 1982, empreendedor deflagrador transferia-se para Vitória, reforçando a presença dos acionistas na sede de Cariacica. Em pouco tempo, o cunhado entregava a diretoria da Bahia ao irmão mais novo e juntava-se aos sócios em Vitória. O quarteto que constituiu e fez crescer o patrimônio inicial da empresa e em 1978, ganhou um novo sócio: o sujeito 4, que passou a ser possuidor de ações da empresa. Por outro lado, alguns representantes da nova geração já estavam contribuindo com seu trabalho para o bom desempenho da empresa, reforçando a necessidade de um modelo organizacional que garantisse o processo sucessório.

O empreendedor deflagrador, demonstrando energia e capacidade de adaptação, integrou-se mais facilmente à nova ordem e, num esforço de renovação pessoal, iniciou um curso de Direito, que concluiria anos depois. Dedicou-se aos negócios da empresa, juntamente com outros empresários do setor de transporte, deu início ao importante trabalho político, visando o fortalecimento da categoria e estabelecimento de uma regulamentação que garantisse a sobrevivência de inúmeras empresas que trabalhavam com linhas de pequeno percurso. Em Vitória contribuiu para a constituição do SETPES – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Espírito Santo, do qual se tornou presidente por 7 anos, e participou da criação da NTI – Associação nacional das Empresas de Transportes Inter- municipais, mais tarde transformada em NTR – Associação Nacional das Empresas de Transportes Rodoviários Intermunicipal, Interestadual e Internacional de Passageiros, abrangendo também as linhas interestaduais e internacionais, que depois se fundiu com a RODONAL, dando origem a ABRATI – Associação Brasileira de Transportes Intermunicipal, Interestadual e Internacional de Passageiros.

O Grupo empresarial começava a conquistar espaço político na capital do Estado e ao mesmo tempo iniciava o processo de mudanças na gestão da empresa.

Outro sinal desses novos tempos foi o início da colaboração da esposa do sujeito 4 e do sujeito 3, no setor de Assistência Social e Benefícios. Colaboradoras voluntárias no Programa de Assistência às famílias de motoristas, ampliaram suas atividades e integraram-se à equipe de funcionários do Grupo.

No ano de 1987, era criada a holding, com o objetivo de racionalizar a administração dos negócios do Grupo, que, sendo composto por várias empresas, apresentava uma difícil malha de participações cruzadas, onde uma empresa era dona da outra. A empresa X Participações passou então a ser depositária das ações de todas as empresas, e cada sócio constituiu uma pequena holding familiar com direito a representação no conselho da Holding.

Com esta iniciativa, estava resolvida a questão acionária, de grande importância para garantir o processo de sucessão. Entre 1988 e 1989, ocorreram novas mudanças e avançou-se um pouco mais em direção à profissionalização, com a criação do organograma administrativo da holding. Nele, irmão mais velho ocupou a presidência: o empreendedor deflagrador, a vice-presidência executiva; e sujeito 11 a vice-presidência operacional. Nesta nova estrutura organizacional, todo o corpo técnico responsável pela direção das empresas do Grupo passou a se reportar diretamente ao empreendedor deflagrador.

A partir de 1993, com o estabelecimento da ordem política, a economia começou a dar sinais de recuperação. Em agosto de 1996, foi criado novo conselho de administração, que mudou substancialmente os procedimentos de decisão do Grupo. Sujeito 5, sujeito 26 e sujeito 9, em decorrência dos cargos ocupados na matriz, passaram a integrar o Conselho. Era a primeira vez que não-acionistas tinham acesso à esfera do poder de decisão com direito a voto, que passou a ser por indivíduo e não mais por representação acionária. Este modelo democratizou e restabeleceu o equilíbrio das decisões, possibilitando que os jovens empreendedores defendessem suas posições e valorizassem ainda mais a experiência e os ensinamentos de seus pais e tios. Estabeleceu-se uma nova dinâmica de gestão das áreas de negócio do Grupo.

ANEXO II

HISTÓRIA DO EMPREENDEDOR DEFLAGRADOR E DO GRUPO OBTIDA ATRAVÉS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Categoria 1

Doze irmãos. Meu pai era o mais velho da família. A família Italiana geralmente trabalha junta, a liderança da família é sempre cultivada no filho homem mais velho, a criança nunca leva o nome da mãe no sobrenome, somente o nome do pai. As mães chamam um bocadinho, nossa família na Itália praticamente acabou. Os filhos homens vieram para cá e ficaram lá as mulheres. Nessa altura já tinha 7 filhos. Desses 7 eu era o último. O mais novo.

Meu irmão saiu com o ônibus alguns terreninhos que a gente tinha conseguindo comprar e ficamos devendo um troquinho para ele e ficamos pagando a longo tempo.

Foi feito também um livro contando a história da empresa nesses primeiros 50 anos para registrar, onde até meu filho, disse que não sabia das histórias que contam no livro. Por isso é bom registrar os acontecimentos para que a gente possa passar para outras pessoas o que foi feito em um longo período como esse.

Criamos as Holdings Familiares. A empresa familiar tem uma tendência muito forte para se degenerar na segunda geração, casa com uma moça de outra família, a moça casa com rapaz de uma outra família, criação diferente, idéias diferentes e acaba um querendo uma coisa, e ou outro, outra coisa, complica.

Aqui na mesa da empresa vem uma pessoa só, se eu morrer amanhã a empresa não sofre nada com isso, e pode contratar outro, mas não vai sofrer nenhum prejuízo no que tange a sociedade, porque a minha empresa familiar tem que designar um dos sócios aqui para representar as ações aqui na empresa.

Nem todos tem a mesma participação, tem sócios que tem participação maior, outros menores e também aqueles que estão na empresa. Você não tem como colocar todos os herdeiros na empresa, então como você resolve isso, a política de dividendos veio permitir que os sócios possam conduzir seus familiares que não estão na empresa até para outras atividades, como temos diversas pessoas na família que tem outras atividades. Quantos são nossos herdeiros, quantos estão na empresa, quantos entraram e não se adaptaram, quantos ainda não chegaram na idade, tem tudo uma avaliação.

O relacionamento dos nossos pais era tranqüilo, meu pai calmo de mais, nunca advertiu os filhos. Criou-os orientando-os com mais liberdade. Com 11 anos fui comprar minha primeira bicicleta, meu primeiro veículo. Morava na roça, 6 quilômetros fora da cidade, precisava de uma bicicleta. Meu pai mandou eu ver quanto custava, fui comprei e voltei montado nela.

Meus pais eram muito unidos não levantavam a voz um com o outro. Ela era mais expansiva, mais carinhosa, criou os filhos nessa união toda, com o seu carinho, o sujeito deflagrador herdou isso dela.

O sujeito 19 foi quem cuidou de mim, eu era preguiçoso pra danar e ela e que me regulava. Eu ia para a escola e não penteava o cabelo e quando já estava na estrada ela me chamava e eu tinha que voltar para pentear o cabelo, foi a irmã/mãe. Depois da compra da bicicleta não teve mais sujeito 19 que me segurasse.

Depois dos 8 anos tinha que tratar das galinhas, dos porcos, cada um passou por essa fase. Depois maior um pouco, prender os bezerros para tirar o leite no outro dia. A medida que iam crescendo, os menores iam pegando as tarefas. Meu pai comprava milho em palha e armazenava. A medida que ia precisando a gente tinha que descascar o milho e debulhar na máquina que é tocada a mão. Das brincadeiras, a birosca era o forte (Bola de gude) jogava com os primos, jogava também com esfera de rolimã. todos jogavam bem.

Eu briguei duas vezes na escola. Uma por causa do jogo de birosca, que já nem era birosca era tampinha de garrafa e jogava com arruela. Eu estava ganhando e um moleque chegou e eu estava com a mão cheia, ele meteu o pé e aí voou tampinha para todo lado. A segunda foi quando um menino me empurrou na hora do recreio, eu já estava no ginásio.

Tem uma coisa interessante que a gente observa que é útil para toda vida e as pessoas fazem sem perceber. Lá em casa era o lugar que tinha a venda, o campo de bocha, luz elétrica, água encanada, campo de futebol, conclusão, a molecada toda da vizinhança vinha brincar lá em casa. O cara vai brincar lá em casa, vai jogar futebol lá em casa, a bola é nossa, quem manda no jogo? Então isso na verdade tem na minha cabeça, desenvolveu um espírito de liderança. Uma coisa que foi marcante, mamãe fazia café, refresco na época para molecada toda. Isso mais tarde quando nós tivemos nossos filhos, que eram 3 praticamente da mesma idade falei com Luiza tem um negócio na minha vida que acho que foi útil para mim e nós vamos fazer com nossos filhos. Então nós atraímos os meninos lá pra casa por um campinho de futebol que tinha no quintal e na hora

do intervalo, servia de lanche para todos. Você acha que eles iam brigar lá em casa? Tinha um menino que era um capeta na rua, mas lá em casa se comportava.

Acho que desenvolveu nos meninos esse espírito de liderança. Para nós foi muito útil esse tratamento que mamãe dava aos nossos visitantes e fizemos a mesma coisa com os nossos filhos.

Nós temos os traumas de criança e tem umas coisas que marcam, porque lá em casa tinha frutas, muitas frutas um pé de cada coisa. A manga tinha muito mais, mas o resto era pouco. Eu ficava vigiando as pinhas amadurecerem. Para não pegarem. Então quando fui fazer o meu pomar instintivamente já plantei várias. Eu não sou ligado em casa boa para morar, não tem sofisticação. Nossa casa em relação a da vizinhança era ótima. O carro tem que ser bom. Na época meus primos iam lá em casa de carro, aqueles Ford brilhando, e a gente ficava naquela. Eles iam de carro e a gente não tinha, e isso marcava. Depois de muito tempo eu já motorista e estava fazendo uma viagem, o carro quebrou e eu concertando debaixo de um sol quente, poeira, fiz uma promessa pra mim mesmo. Ainda vou passar nessa estrada dirigindo um automóvel meu. O Automóvel ficou no subconsciente, então hoje eu sempre penso num carro novo pois foi um trauma que ficou lá de trás.

Eu era tímido, tinha vontade de conversar com as meninas mas não tinha coragem. Não sabia conversar direito tinha esse complexo, depois vai se desenvolvendo, falo até na televisão. Sou presidente do Rotary e meu maior temor era esse, para dirigir a reunião tinha que falar. Em Valadares eu e minha esposa fizemos um curso, oratória.

Depois veio período do ginásio, foi no ginásio que eu comecei a dirigir só no quintal, muito tímido como sempre; com 15 anos foi minha 1ª experiência sexual, foi na zona, me lembro dela, baianinha, meio sardentinha, foi, muito rápido.

Lá em casa se reunia a rapaziada toda, baile de festa de São João que tinha todos os anos, sempre lá em casa. Era o relacionamento com a vizinhança.

O irmão que eu mais me relacionava nesta época era o sujeito 11, que estava mais perto, pela idade, os outros dois eram menores, tinha uma distância boa de idade. Eu e ele tomávamos conta da venda, naquele tempo era caderneta, a gente vendia para receber no ano seguinte. Não tinha calote, o pessoal era muito honesto, não se perdia nada. Ele era o mais velho, deve estar com 68 anos, 4 anos de diferença entre nós dois. Por ser o mais velho, como é normal em uma família italiana, tinha mais conhecimentos. Tudo que eu ia fazer perguntava para ele, ele era o orientador, mas não era mandão. Vendíamos pinga por dose, fumo de rolo, açúcar mascavo.

Lá em casa sempre foi movimentado, e a venda virou uma extensão de casa. No final de semana tinha o campo de bocha, o campo de futebol, todo mundo se relacionava por ali, a vizinhança todo Domingo ia para lá. Tinha um fabricante de carvão vegetal, que era famoso, bebia a beça, a mulher bebia, os filhos bebiam, cachaça mesmo, ficavam enebando, tínhamos de tolerar, porque compravam lá. Ele descia com a carroça cheia de carvão, vendia e na volta fazia o abastecimento da semana. Parava lá na venda e só saía a noite.

Nos sábados e domingos a venda era o ponto de encontro, durante a semana não, as pessoas estavam todas trabalhando, não havia este bando de pessoas folgadas, como tem hoje. Tinha uma série de informações dos acontecimentos do lugar, mas o mundo era pequeno como é até hoje, para o pessoal que vive no interior. Quando você começa a sair e vê outras pessoas, percebe a dimensão, mas também só percebe, porque não pode modificar nada.

Outra coisa que tem a nossa família, sempre foi a pressão do consenso, nunca resolvemos nada na marra.

Quando fui para Valadares, com 24 anos, conheci o sujeito 3, os pais dela eram de Colatina, compadres de meu pai. Papai pediu para eu ir morar na pensão do compadre, concordei, mamãe ainda brincou, “eles tem uma filha muito bonita”, ela era muito nova, tinha 15 anos, ela era um botãozinho em flor. Quando ela fez tinha 17 anos casamos. Nossos 4 filhos nasceram em Valadares. Sempre brinco com ela dizendo que o pai dela casou as 4 filhas com os hóspedes do hotel, é uma história interessante.

Nunca tivemos atritos, somos uma família muito calma, mas não covarde. Nunca fomos de criar caso, ou então os outros criarem e a gente aumentar, sempre de acalmar e amenizar. Por todos os lugares onde passei só deixei amizades. Para ter uma idéia hoje fazem 30 anos que sai de Valadares, no mês passado fui lá receber o título de cidadão Valadorence, após 30 anos. Em Ipatinga também deixei muitas amizades, graças a Deus por todos os lugares por onde nós passamos, deixamos boa marca.

Casamos e fomos morar num apartamento, e aí foi terrível. Mas para nós, estava ótimo. Um apartamento em cima de um armazém, onde tínhamos uma escada com 34 degraus, sem nenhum patamar no meio. E Valadares é muito quente e o apartamento era de cara pro sol da tarde, era um forno. Minha esposa com 20 anos já tinha 3 filhos.

Papai falava espera aí, deixa eu ver se tenho dinheiro aqui, enfiava a mão no bolso, não perguntava o que eu ia comprar, ele sabia que eu não comprava o que não precisasse mesmo. Ele era desse jeito, nunca negou as coisas. Não questionava o que iria comprar. Era um pai maravilhoso. Mamãe era muito brincalhona, muito alegre.

Minha esposa sempre uma companheira paciente, tolerante. Nunca tivemos desentendimento nenhum, 38 anos de casados. Deus me deu mais do que eu merecia e eu procurei aproveitar o que me foi dado. Não tenho arrependimento de nada que fiz, nem do que deixei de fazer. Não me digo realizado, porque isso ninguém está. Estou agraciado por Deus por toda a minha vida. Uma família legal, meus filhos são ótimos. Minha mulher chega aos 55 anos, uma mulher bonita, companheira leal, não merecia tanto.

Categoria 2

Papai tomou um empréstimo com o pai dele e comprou essa propriedade, conseguindo um prazo e tinha que pagar. Começou a trabalhar vendendo porco e boi para os vizinhos, comprou um lote de burros e foi fazer transporte, comprou o segundo lote de burros e com um ano de prazo pagou a propriedade e foi tocando o seu negócio.

Ele comprava cereais, café e vendia na cidade, tirando o frete como não tinha dinheiro, não podia comprar e armazenar para vender depois. Fez isso durante muito tempo.

A coisa foi crescendo e em seguida ele montou uma venda pra fornecer aos agricultores e com isso criar um envolvimento para que pudesse comprar os produtos na época da safra.

O certo é que em 1960 o sócio do meu irmão quis sair pois achou que já estava com muita grana e não precisava mais trabalhar, quis vender. Em 1960 compramos a parte do Fulano, o Espírito Santo entrou na maior crise da irradiação do café, e as pessoas que trabalhavam no Norte do estado, Barra de São Francisco era um formigueiro de gente, nós nunca ganhamos tanto dinheiro como naquela época de 58 a 60.

Acontece que a década de 60 foi para nós o maior desastre. Trabalhamos 10 anos de graça, 60,70 não conseguíamos sair do lugar. Tínhamos 40 ônibus e em 1960 e em 1970 ainda continuávamos com 40. Não crescemos nada apenas pagamos a parte que tínhamos comprado e nessa época a gente andou viajando procurando negócios.

Nessa época meu irmão mais velho deixou a presidência executiva da empresa passando para vice presidência e ficou só no comando, na presidência e negócios.

Se a empresa quer continuidade e principalmente a empresa familiar, é bom que se tome determinados cuidados. A morte de um sócio, cria trauma terrível dentro da empresa.

Foi criada a Holding da empresa, posteriormente as “holdinhas”, como nós chamamos na intimidade que são donas das ações da empresa.

Cada empresa tem um valor e ela é entregue aqueles diretores para gerir os negócios dela, mas eles nos pagam uma taxa pelo dinheiro que está movimentando no valor daquela empresa, exemplo, se uma empresa vale 10 milhões, todo mês ela paga uma taxa para Holding, como aluguel daqueles 10 milhões, e ela ainda assim tem que dar lucro. Todo mês nós analisamos os orçamentos conforme o orçamento que foi feito na época.

A empresa prepara o orçamento e manda para a direção da unidade de negócio, a unidade aprova ou não, aprovando manda pra a Holding, chega na mão do Diretor de Finanças, ele tem a sua área econômica que analisa, aprova ou não e aprovando manda para a Holding, e manda para o conselho.

Nesses 5 anos novos negócios foram adquiridos, foram criados, também para contribuir para esse aumento de receita. Estamos com a projeção de nossos sociamentos de 396 a 400 Milhões para o ano 2000. Um projeto com um crescimento pequeno, menos de 10% no ano de 2000. As nossas projeções de inflação do ano 2000, são da ordem de 2% a 10 %, estamos falando basicamente deste ano de 2000. Temos um universo em torno de 7.500 prestadores de serviço diretamente ligados as nossas atividades.

Categoria 3

O empreendedor para que possa ser empreendedor, precisa estar convivendo com pessoas que também sejam empreendedoras. Se ele não proporcionar a estas pessoas segurança, para que eles possam crescer, pensar em alguma coisa diferente para eles mesmos.

Teve um fato muito importante sim... um não, dois fatos importantes; um quando a gente decidiu que as decisões não mais seriam tomadas apenas pelos acionistas, e sim pelo conselho de administração, criamos um conselho, composto de 8 pessoas, a partir daí não se decidiu mais nada pelos acionistas e sim pelo conselho, independente do número de ações, ou até sem ações nenhuma; nossos filhos não tem ações, eles tem ações na minha empresa.

Um outro fato foi a criação da Holding de cada família. Hoje os acionistas são meus filhos e eu doei as ações para eles, me reservando uso-fruto.

Por isso digo sempre nas oportunidades que tenho ao falar em público, externo e aos nossos sócios, a empresa hoje já não nos pertence mais, essa empresa hoje é um bem social, não posso mais chegar na empresa e falar “me dá o que é meu, que eu vou embora”, não posso fazer isso, pois não sou mais o dono. Tenho que pensar nos que vieram depois de mim, para que possam dar continuidade; isso também tem um segundo ponto que considero positivo, se a empresa não é minha, evita a briga de poder, se ela não é minha porque vou ficar brigando para que? É de todos então vamos todos trabalhar juntos. Outra coisa interessante é que até hoje não precisamos tomar nenhuma decisão por voto acionário, nem voto do conselho, todas as questões têm sido por consenso; se alguém votar contra tem o direito de se expor e vamos tentar convencê-lo .

Categoria 4

Eles não sabiam que havia necessidade de contatar o governo para saber o que tinha que ser feito, registrar linha, essas coisas todas.

Só que apareceu uma empresa esperta, foi ao Rio e registrou a linha no nome dela. Colocou ônibus novos e como nós não tínhamos, na época, como regular o preço era o preço que o passageiro pagasse e com certeza o preço máximo que se podia colocar.

Com a revolução o país começou a entrar nos eixos e em 1970, foi o grande deslanche da empresa, compramos uma empresa lá em Ipatinga, com 35 ônibus ficamos com mais de 70 ônibus porque já tínhamos 40. Em Outubro de 1970 compramos da Itapemirim setor Norte do E. Santo e mais 75 ônibus, pulamos de 45 para 75 e para 150 no mesmo ano, naturalmente só com o coração e a coragem, mas tínhamos a fazenda como reserva e com a venda do gado da fazenda, conseguimos comprar uma meia dúzia de carros novos.

Não tem todo mundo com a mesma participação, tem sócios que tem participação maior, outros médios, outros menores. Há também aqueles que estão na empresa. Você não tem como colocar todos os herdeiros na empresa, não tem jeito, então como você resolve isso? A política de dividendos veio permitir que os sócios possam conduzir seus familiares, que não estão na empresa, até para outras atividades, como temos diversas pessoas na família que tem outras atividades. Não se adaptaram na empresa. Quantos são nossos herdeiros, quantos estão na empresa, quantos entraram e não se adaptaram, quantos ainda não chegaram na idade, tem tudo uma avaliação disso também.

Categoria 5

Foi também o período que marcou o início da diversificação, embora a nossa diversificação tem sido muita sinergia uma com a outra, uma empresa usa ônibus e outra os vende. Locadora usa automóvel, você tem toda uma sinergia. Nós entramos ano passado nas concessões de água e esgoto lá em Cachoeiro. É uma prestação de serviço, foi o que fizemos a vida inteira, prestação de serviços.

vivemos uma época em que nosso empregado era muito influenciado pelos partidos políticos, principalmente de esquerda e até um pouquinho pela a nossa igreja. O empregado entrava na empresa e logo em seguida já era um adversário. Passou o período de 90 dias ele já cheio de direitos já virava adversário. Teve um fato que mudou esse quadro. Foi a implantação do programa de qualidade. O programa de qualidade veio acabar com o ranço que existia entre patrão e empregado, nós também éramos culpados disso, temos que reconhecer que nós também temos culpa. Que aconteceu com o início da implantação do programa de qualidade, todo mundo ficou envolvido. Qualidade exige que todo mundo se envolva, e quem não se adaptar a própria comunidade despede. Nós perdemos poucos funcionários, muitos poucos que não se adaptaram, percebemos no decorrer do tempo que empregado quer participar, desde que se dê a ele a oportunidade. Ele quer ser uma peça na engrenagem, mas é preciso que se de a ele a oportunidade, e o programa de qualidade faz exatamente isso, ele dá chances a que todos participem. O empregado hoje não é mais um adversário, é um participante/parceiro.

Nunca tivemos atritos, somos uma família muito calma, mas não covarde. Nunca fomos de criar caso, ou então os outros criar e a gente aumentar, sempre de acalmar e amenizar. Por todos os lugares onde que passei só deixei amizade. Para Ter uma idéia tem hoje 30 anos que sai de Valadares, no mês passado fui lá receber o título de cidadão Valadorense, 30 anos que saí de lá.

Em Ipatinga também deixei muitas amizades, graças a Deus por todos as lugares por onde nós passamos, deixamos boa marca.

Categoria 6

Um compadre dele que mais tarde iria ser meu sogro, convidou-me para ir a Valadares, porque havia necessidade de ônibus entre Valadares e Teófilo Otoni, e ele mandou o ônibus pra lá e meu irmão mais velho foi pra lá para trabalhar como cobrador no ônibus.

O certo é que em 1960 o sócio do meu irmão quis sair pois achou que estava com muita grana e não precisava mais trabalhar, quis vender.

Categoria 7

Um compadre dele que mais tarde iria ser meu sogro, convidou-me para ir a Valadares, porque havia necessidade de ônibus entre Valadares e Teófilo Otoni, e ele mandou o ônibus pra lá e meu irmão mais velho foi pra lá para trabalhar como cobrador no ônibus.

Esse negócio deu certo lá. A linha era lucrativa e logo em seguida comprou o segundo ônibus. Mais tarde se comprou a linha de Pancas, depois a linha de Alto Rio Novo. Fomos para Pancas e Alto Rio Novo. Isso durou até 56. Em 53 eu com 17 anos fui ser trocador de ônibus aos 18 fui ser motorista.

Tentar comprar linha de ônibus em Minas, no Paraná, fomos até o Pará e nessa época acabamos comprando uma fazenda no Pará.

Essa década de 70 foi uma festa. Período que não dava conta de comprar ônibus para botar na linha para aumentar o crescimento da empresa. E como também a a gente não tinha dinheiro para enfrentar essa farra toda, a gente comprava financiado. Comprava uma e pagava dois, mas mesmo assim o negócio dava para pagar e ainda sobrava grana para o crescimento. Para terem uma idéia nós pulamos de 40 ônibus em 1970 para 100 ônibus em 80. Um negócio fabuloso. Não me lembro o número de empregados nessa fase, mas era uma coisa muito grande.

Em 1982 tivemos uma fusão de empresas de ônibus até entrar nós operávamos com empresas com sede na Bahia. Nessa época nós fizemos uma propaganda visual, quase a que tem hoje, digo quase porque agora em 96 nós fizemos uma revitalização da programação visual e acredito que até pouca gente percebeu, porque o que era prata virou cinza e o que era branco ficou mais branco e o que era preto virou vermelho. Ficou mais bonito. Não tenho nenhuma vergonha de dizer isso, por que realmente ficou melhor.

Em 1993 fizemos então uma reestruturação no grupo. E ora tem como meta definir a direção dos negócios e atuação em áreas como, por exemplo a área financeira, administrativa, a área jurídica, auditoria, controladora, enfim, análise dos orçamentos, acompanhamentos dos orçamentos. Definição das políticas. Tem um fato interessante.

Deus me deu mais do que eu merecia e eu procurei aproveitar o que me foi dado. Não tenho arrependimento de nada que fiz, nem do que deixei de fazer. Não me digo realizado, porque isso ninguém está.

Estou agraciado por Deus por toda a minha vida. Uma família legal, meus filhos são ótimos. Minha mulher chega aos 55 anos, uma mulher bonita, companheira leal, não merecia tanto não.

De trocador de ônibus a presidente de um grupo que emprega hoje cinco mil pessoas, com mais de duas mil terceirizadas. Líder de um grupo que deve faturar este ano quatrocentos e vinte milhões de reais. Eu era vice-presidente executivo, fiquei 10 anos neste cargo. Quando cheguei a vice-presidência,

Eu sai muito cedo da base da empresa para a ponta de linha. Sai de Colatina fui para São Francisco, depois para Valadares, depois Ipatinga, isso me levou a ter que resolver os meus problemas sozinho, não tinha ninguém por perto, de certa forma me beneficiou, pois em função disso me obrigou a desenvolver uma

certa liderança e competência para resolver as questões da empresa. Eu não tinha a quem recorrer, era eu e eu mesmo, e minha assessoria naturalmente.

Resolvemos unificar nossa Diretoria toda em Vitória, a partir daí, eu assumi a vice-presidência executiva. Passei a tomar decisões, naturalmente ouvindo os pares, mas sempre dando uma nova dinâmica a empresa. Porque eu vinha de fora sem vícios, sem preconceitos

ANEXO III

ENTREVISTAS DOS DEMAIS EMPREENDEDORES

GRUPO A - FAMILIAR

Sujeito 3 – Esposa do empreendedor deflagrador

Ele sempre foi super paciente, me lembra muito o pai dele, acho que puxou muito ao pai, tranqüilo, carinhoso, bom pai, tem um monte de qualidades que sempre admirei e sempre comento com mamãe, os filhos puxaram a ele, tranqüilos, não brigavam. Puxaram a família dele, porque a família é toda tranqüila. Herdaram toda a tranqüilidade do pai dele,. Ele sempre deu aquela força em casa, no princípio foi difícil para

os meninos, mas o pouco tempo que ele tinha era super dedicado, curtia, brincava com os meninos, conversava, aconselhava, sempre foi muito paciente, muito tranquilo.

Eu era boba demais, tinha 15 anos. Ele chegou, hospede do hotel e papai era muito bravo, então a gente ficava doida quando chegava gente para conversar, para sair. Começamos a namorar em Dezembro de 1961 e casamos em Dezembro 1962. Um ano, rapidinho, não tem muita história para contar não.

Tínhamos uns três meses de namoro e eu soube por uma pessoa que se hospedou na pensão que ele andava abraçado com as moças fazendo farra lá em Mantena. Escrevi uma carta para ele terminando o namoro. Quando eu soube que essa moça, a que tinha me contado, fez isso porque queria namorar com ele. Eu passei um telegrama para ele, me arrependi de ter terminado. Ele veio, nós voltamos, ficamos noivos e rapidinho casamos. Eu era muito tímida, tinha até dificuldade para conversar, hoje não, sou outra pessoa.

Nós perdemos o nosso filho, que estava com 23 anos, estava no último ano de engenharia mecânica e seria provavelmente o homem que iria cuidar da parte de assistência técnica do grupo. Infelizmente, aconteceu isso, estava tudo encaminhando, estágio na Alemanha. Era um cara muito organizado, para você ter uma idéia, na agenda dele tinha coisas anotadas para seis meses na frente. Uma pessoa que gostava das coisas sempre organizadas. Uma liderança nata porque nas questões de passeios, a turma que viajava com ele, era quem sempre coordenava tudo, estava à frente. O nosso filho mais velho é mais quieto. Infelizmente são coisas da vida. Nossa filha casou e cuida da criação dos filhos.. Ela tem três filhos dois homens e uma moça. O marido tem uma empresa de Consultoria na área de meio ambiente, ele é biólogo, bem sucedido, vai indo bem, presta serviço a quase todas as empresas grandes do Espírito Santo em termo de meio ambiente.

Sujeito 10 – Filha do empreendedor deflagrador

Para casar também foi uma novela. A única filha, casei com 20 anos. Nós somos tinosos, quando quer alguma coisa vai até o final, acho que a gente tem o gênio muito parecido, é do tipo de que quando briga com alguém fica naquela situação que é difícil voltar, nós somos dois do signo de peixe aqui da casa, então a gente tem mais ou menos o mesmo jeito. Então se briga tem um jeito para chegar e falar, porque a gente acaba se isolando e a gente tem o mesmo gênio de lutar, vai atrás, enquanto não consegue, sempre com artimanhas, nunca deixando perceber. Vai pelos lados é mineiro come quieto, tem essas duas qualidades.

Nasci em Valadares, todo mundo, os três também. Eu acho que o apoio da família, de estar sempre junto, de ter esse carinho que a gente tem até hoje, essa convivência de filho, de mãe, de neto, essa coisa que aqui, todo mundo que conhece a família fica encantado.

Eu tenho uns enteados e falo para ele que muitas coisas papai não deixava eu fazer, eu me revoltava, chorava, brigava, mas hoje eu só tenho a agradecer por tudo que ele fez por mim e por eu ver que realmente estava certo, então a gente acha quando é nova, que a gente sabe tudo, que eles não sabem, estamos completamente enganados. Tem que seguir o que eles falam, é super certo eles já viveram tudo isso, é um super exemplo.

Sujeito 16 – Terceira irmã do Empreendedor Deflagrador

Ele sempre foi muito amigo. Eu me considero da turma, a mais querida.

Ele é quase 7 anos mais novo. Eu tinha muito carinho, muito amor por ele.

Ele foi morar em Valadares. Eu sentia muita saudade dele, muita falta, pois ele era muito amigo, era não, é muito amigo. Eu sentia a falta dele porque ele ia embora e eu não o via muito. Nesse dia que eu conversei com ele, eu falei: vocês estão comprando a empresa em Minas e vocês vão para lá?

Eu me lembro muito dele. Ele começou muito cedo.

Sujeito 19– Irmã mais velha do Empreendedor Deflagrador

A gente andava bem arrumadinha, não éramos ricos, éramos como no interior, tudo igual. Aprendi a costurar, quase que sozinha, minha mãe me orientava, aprendi muita coisa que hoje é difícil de por na cabeça de uma pessoa, principalmente estas pessoas mais pobres que não tem dinheiro para estudar. Você ensina a uma menina de 17 anos e ela não aprende. Eu aprendi muito fácil, quando ele nasceu eu tinha 11 anos, ajudei muito a carregá-lo no colo, nosso irmão estava com 3 anos, mas naquele tempo quando as mães tinha os filhos em casa, a minha avó nos levava para a casa dela, ficávamos um mês lá. Quando ela voltou ele já tinha nascido, ela olhou e viu no berço que era dela, virou uma arara, chorou durante uma hora sem parar, queria jogá-lo no meio do rio. Mamãe foi trocar a roupa dele, ela ficou olhando e acalmou e pediu para botar o nome dele de “X”, nós sempre fomos uma família unida, nunca brigamos entre irmãos, eles me obedeciam.

Ele tinha o cabelo muito crespo, então eu o arrumava e quando eu via ele já estava na estrada, eu o chamava de volta para pentear o cabelo.

Sujeito 23 –É a quarta irmã do empreendedor deflagrador

Na casa de mamãe ela não deixava agente brigar, mamãe dizia o seguinte, quem pode mais chora menos, quer dizer , os pequenos não provocavam os grandes, nunca bateu na gente, nem um tapa nunca deram, brincávamos juntos, quando não tinha para jogar bolinha de gude eles nos chamavam, as vezes para ajudar a prender os bezerros, eu meu irmão pescávamos e tomávamos banho no córrego,

Eu sempre lembro deste tempo, sempre falo aqui em casa, para minha neta, tenho uma neta de 21 anos, eu hoje sinto não ter conversado mais com meus avós, meu avô falava tudo me italiano, e a distância entre nossos avós e nós – os netos – era muito grande, ele falava mas eu não entendia.

Meu irmão seguiu muito a linha de meu pai, quem chegasse na porta na hora do almoço, ele convidada e mandava sentar para almoçar, ele faz isso até hoje, plantação e horta, isso ele também seguiu meu pai, um ensinou ao outro.

GRUPO B – FAMILIAR PROFISSIONAL

Sujeito 4 – Irmão mais novo abaixo do empreendedor deflagrador e seu sucessor no grupo

Na escala dos irmãos de cima para baixo ele é o sétimo. Tem a minha irmã que é a oitava e eu o nono, ou seja, nós estamos separados, entre nós uma irmã, porém ele apesar da diferença de idade foi uma pessoa com quem eu tive uma convivência bastante grande que tem uma importância muito grande também, na viabilidade de ter continuado os meus estudos em Belo Horizonte, porque foi a quem eu recorri quando eu estava na faixa de 17 anos precisando definir minha situação, se eu começava a trabalhar ou se teria a condição de uma ajuda para continuar meus estudos. Ele prontamente, respondeu positivamente e em seguida

fomos à Belo Horizonte onde fui procurar colégio para fazer matrícula, aliás eu estava com 16 anos, não 17. Fiz minha matrícula então foi possível sair do interior, lá da roça e ir para Belo Horizonte que é um centro já bastante desenvolvido em 1962, a conversa foi em 1961. Em Belo Horizonte foi a grande oportunidade que eu tive de me desenvolver, fazer um curso numa universidade bem estruturada que é a Universidade Federal de Minas Gerais, enfim uma boa fase para eu poder crescer profissionalmente; posteriormente fiz o curso de engenheiro arquiteto, formado em 1968.

Poderia dizer que esse episódio foi um dos mais importantes da minha vida. Em outras oportunidades eu tive a mão do meu irmão também para me ajudar em decisões, em problemas que eu tinha, ele sempre foi o braço que encontrei para me apoiar na minha caminhada tanto pessoal quanto profissional, é uma pessoa a quem eu devo muito.

Quando vim em 1970, comecei atuando na empresa, na administração, mas com o passar do tempo eu fui montar essa infra-estrutura e me distanciei um pouco da administração. Com a consultoria desenvolvendo seu trabalho, eu voltei aos poucos reassumindo uma posição dentro da estrutura administrativa financeira do grupo e também dentro da operação. Nessa ocasião eu já tinha uma boa bagagem na área administrativa financeira e uma boa bagagem de operação, aprendendo e dando cabeçadas. Quando vim para Vitória, a gente não tinha uma estrutura aqui, na verdade ficou dentro da garagem da outra empresa, então fazia muito o que ele fazia e não o que a nossa fazia.

Como estava dizendo, como nasce uma empresa? Você olhando para trás, se refletir como nasceu esse grupo, como nasceu? De uma idéia de meu pai para fazer alguma coisa diferente do convencional, ele teve idéia, parece que foi iluminada. Chegou a conclusão que não precisava fazer o que os outros faziam, tanto é que depois de ajudar a preparar a propriedade do meu avô, a propriedade dele que depois o meu avô ficou com ela, partiu para a terceira formação de propriedade que é a casa que temos até hoje em Colatina, ainda teve energia para pensar numa coisa nova, pensou no transporte na época. O único meio que ele dispunha era o meio animal, quando surgiu a oportunidade de comprar um caminhão, comprou. Enquanto os vizinhos estavam ajudando no trabalho e não estavam enxergando em volta, ele teve vislumbamento que poderia estar havendo uma coisa diferente. Na hora que você toma uma decisão, as coisas começam a acontecer. As pessoas em volta começam a observar, se dispõem a colaborar, se levanta uma bandeira, aí aparecem os seguidores, se a proposta for vista com simpatia. Se aparece aquele que quer trabalhar de motorista, de cobrador, o que queria ser motorista de caminhão apareceu. Então começaram a aparecer aquelas pessoas que abraçaram aquela idéia. Ela só foi se expandindo, olha hoje por exemplo, ela levanta uma idéia e as pessoas que simpatizam se dedicam. Vestem aquela camisa e aquilo vai se formando uma organização, uma família, e às vezes eles surpreendem, por várias razões mais muitas delas sobrevivem, no caso a nossa, meu pai levou os valores que ele tinha, valores pessoais para a organização, eu acho que foi de muita importância.

Sujeito 5 – Diretor da holding do grupo empresarial, primogênito do irmão mais velho.

Dada as características da família e como nosso negócio foi conduzido até hoje, ele é parte de uma equipe, que felizmente se entrosou e completou muito bem, o cerne desta equipe é formado pelos 5 irmãos e um cunhado, que infelizmente faleceu, e 4 dos mais antigos a mais tempo, os mais jovens – sujeito 04 e sujeito 07 – a menos tempo, esse conjunto tem características diferentes entre si é o que levou a uma coisa que deu certo, pois como sociedades geralmente não dão certo, pela briga de mesmo espaço, como eles são bem diferentes, isso os levou a uma complementaridade, acho que meu pai foi o original empreendedor.

Sujeito 7 - Irmão mais novo do empreendedor deflagrador, Diretor de uma das unidades de negócio do grupo empresarial.

O respeito aos clientes, ao fornecedor isso existia de uma forma diferente de hoje que é em formato mais moderno, mais a empresa nasceu com esses valores.

Eu era criança não tinha tamanho suficiente para montar numa bicicleta, mas ele me ensinou a enfiar o pé por dentro do quadro e pedalar. Depois com 12 anos a primeira vez que eu dirigir na estrada, por dentro do pátio, volta e meia a gente andava um pedacinho, mas na estrada pegar no volante a primeira vez foi ele quem me deu. Essas coisas a gente não esquece.

A participação, eu diria que foi pequena, mas a gratidão em devolver para ele toda essa confiança que depositou em mim, com garra, em dedicação, em fidelidade, e procurando passar para ele esse ensinamento, devolver em dedicação, para que pudesse dar também, fazer parte.

Sujeito 8 – Filho mais velho, Diretor de uma unidade de negócios do grupo empresarial.

Um fato marcante: enquanto pai: no meu aniversário de 18 anos, deu meu primeiro carro, ele colocou uma faixa no carro, foi uma surpresa e este carro passou por todos nós até que o sujeito 9 bateu com ele no poste e acabou com o carro – como profissional: a gente não trabalhou diretamente e eu acho que foi até bom, pois poderia confundir a relação, aliás nenhum dos primos trabalharam direto com pai, eu tenho vários momentos, como na época da renovação do contrato em Ipatinga, foi desgastante e eu convivi de perto isso com ele, um momento também em São Paulo da Gazeta Mercantil a nível nacional, época da Exame também, foi a escolha da melhor empresa do Brasil

Uma rebeldia de adolescente: uma viagem que eu queria fazer com o sujeito 5 e ele não deixou, bati o pé, ate que ele concordou, outra rebeldia, eu e meu irmão falecido, queríamos uma moto, e ele não quis dar, então juntamos nossos dinheiro e compramos uma moto usada, caí e ralei o joelho, aí entendi porque ele não queria dar a moto.

Sujeito 9 – Filho mais novo, Diretor de uma Unidade de Negócio do grupo e Presidente de outro segmento empresarial.

Fato que me marcou: Embora saibamos que ele tem um grande orgulho, uma satisfação em ter os filhos que tem, para mim não tem dúvida nenhuma, ele faz questão de não demonstrar isso. A forma de demonstrar que gosta da gente é sendo exigente com a gente. Quando passei no vestibular, em 1º lugar, ele disse: você não fez mais que sua obrigação e tal e riu, é uma forma dele esconder que na verdade está super satisfeito por eu ter passado em 1º lugar na universidade. ‘E uma coisa que às vezes me pego fazendo com meus funcionários. Super exigente com as pessoas queridas, mas são as pessoas que você mais admira, quem você mais estima, você faz assim, a gente acaba repetindo, da mesma forma que ele. Talvez, esteja na hora de reaprender. Eu uso o mesmo estilo dele para chamar atenção, que é um estilo pausado e mais contundente, e isso marca muito mais.

Sujeito 11 – O segundo irmão mais velho, um dos Diretores da Holding. Irmão acima do sujeito foco.

Meu irmão é amigo, um líder, uma pessoa que admiro muito. Vou citar um fato comercial. Quando nós compramos a parte de uma empresa no norte do estado, ele não estava aceitando o negócio porque estava muito preocupado, porque uns meses antes tínhamos comprado uma empresa em Minas Gerais. Então para ele vir assinar os documentos tivemos que mandar um avião ir buscá-lo.

Na vida familiar tem muitos fatos, citar um é até difícil, mas ele toda vida foi uma pessoa muito boa, é uma pessoa que gosta de ajudar os outros, ele sempre está ao lado das pessoas da família, ele toda vida foi muito carinhoso com todos nós.

Sujeito 18 – Sobrinha do empreendedor deflagrador

Toda a vida foi uma pessoa muito boa, gosta de ajudar aos outros, sempre está ao lado das pessoas da família, muito carinhoso com todos.

Sempre o admirei como profissional, quando temos problemas ele senta para discutir, e as vezes discordamos, mas acabamos concordando, no final sempre chegamos a uma conclusão juntos.

Sujeito 25 – Sobrinha, filha do Sujeito 4, gerente de departamento do grupo empresarial.

Ele é um homem que em 1946 quando também participou do início do grupo, ele tinha um sonho, mas eu não sei se ele pensava que chegaria onde chegou. Se 54 anos atrás ele tinha a idéia que chegaria onde chegou. É uma pessoa que tinha um sonho e acho que por natureza, talvez por um traço até familiar, até pela dificuldade que já enfrentou teve garra... senão o negócio ia ficar muito mais difícil do que hoje. Em termos de veículo, de estrada. E que com essa vontade de crescer, escolheu uma esposa certa para criar os filhos.

GRUPO C – PROFISSIONAL VINCULADO**Sujeito 1 – Profissional de carreira do grupo empresarial, Diretor de uma das empresas.**

Conheço-o a 39 anos, trabalhamos juntos nos primeiros 10 anos, depois nos separamos, e depois voltamos a trabalhar juntos por mais 20 anos. Quando o conheci eu tinha 15 anos.

Ele é uma pessoa que eu admiro, uma pessoa sensata, ponderada, eu acho que ele tem muito a ensinar para toda essa gente. Até nos primeiros momentos ele já me ensinava muito; eu sempre aprendo muito com ele. Ele era muito vaidoso, hoje está menos, assim está melhor. Ele passou uma fase na vida que transpirava vaidade, pelo menos aos meus olhos, e hoje parece que esta mais centrado, menos vaidoso, mais consciente de seu poder, poder de persuasão que exerce sobre as pessoas, ele sempre exerceu este poder, em algum momento da vida dele, não conseguia administrar isso, extrapolava um pouco.

Ele toda a vida demonstrou uma confiança muito grande em mim, eu acho que nisso eu contribuí, e ele sabe que eu confio muito nele também, não podemos trair um ao outro, não tem motivo para você trair uma pessoa que é leal com você.

Sujeito 6 – Gerente Geral de uma das empresas.

Ele para nós que trabalhávamos com ele é assim, o cabeça, a pessoa que transmite mais rumo, que devemos ter nos nossos negócios, nas empresas é o exemplo de dignidade, de pessoa, exemplo de comportamento. Sempre que temos de tomar uma decisão, é ele sempre o inspirador do caminho a seguir, ele inspira essa conduta, nos guia no nosso dia-a-dia, imagina na conduta dele e aí imaginamos sempre como ele quer que seja, e o que representa para a empresa, acho até que ele é o maior inspirador da conduta moral e ética de toda família, é um grande exemplo de homem.

Sujeito 14 – Diretor Regional de um dos segmentos do grupo empresarial.

Para mim é o nosso grande líder hoje do grupo, um dos responsáveis pela expansão da empresa, conheci-o em 1975 em Minas e depois mais a fundo quando se transferiu para Vitória, quando começou a trabalhar na matriz. Admiro nele o espírito de crescimento, era uma pessoa inquieta para expandir a cada ano, ele pensa em algum modo de expansão espírito empreendedor e nos motiva muito, nos incentivava a crescer junto com ele, quando a gente vê uma grande liderança a motivação de todos cresce junto com este líder.

Particpei bastante do crescimento da empresa, entrei numa época de muito trabalho, participei ativamente da expansão da Bahia, fui para Itabuna de 1981 a 1985, voltei em 1989, trabalhei na Suba, tudo que fiz neste crescimento foi uma contribuição para que ele crescesse também.

Sujeito 22 – Diretor regional de um dos segmentos do grupo empresarial

Tivemos não um conhecimento e sim convivemos muito intimamente, porque eu também era delegado de captura e depois disso ele saiu de Valadares e comprou uma empresa em Ipatinga. Ele casou em Valadares a esposa dele foi colega de ginásio da minha também, eu casei em Valadares também. Ele casou em 1962 com a filha do dono do hotel. Eu casei em 1963. Eu trabalhava em captura, fui delegado de Mantena e em 1970 ele compra da outra empresa que era transporte no Vale do Aço.

Sujeito 26 – Diretor Geral de uma das Unidades de Negócio e Diretor da maior empresa do grupo.

Admiração é pouco para o ser humano que é exemplo de dignidade e competência, a quem toda uma organização deve muito, por sua visão clara e atuação nos momentos difíceis. Só tenho a agradecer e saber que tenho um modelo a seguir.

Muitas histórias vividas juntas, que garantem uma certeza de poder continuar contribuindo para o crescimento desse empreendimento.

Ele pode contar com a minha dedicação, como sempre, estarei com ele onde for preciso.

GRUPO D – PROFISSIONAIS SEMI-VINCULADOS

Sujeito 2 – Foi profissional de carreira e Diretor do grupo empresarial do empreendedor deflagrador, hoje é Diretor de um grande empreendimento que presta serviços a diversas organizações, inclusive ao grupo.

Eu acho que ele foi o ideal de pai para mim, porque apesar da gente não ter uma diferença de idade muito grande, mas tínhamos uma diferença grande de conceitos da vida, e quando o encontrei, em abril de 1966, senti assim no primeiro momento que eu tinha encontrado meu ideal de pai, que até então não havia encontrado, apesar de já estar com 25 anos. A convivência com ele ao longo dos anos mostrou que ele tinha aquilo que eu gostaria de ter, uma pessoa com uma visão de futuro muito grande, ponderado, amigo, leal, capacidade imensa de te envolver nas coisas que ele estava fazendo, de te estimular, você sentir-se parte disso numa certa feita, uma palestra que eu estava presente, disse que era meu guru, é uma forma que tenho de simplificar, bem singela, se bem que é uma forma bem maior que isso. Minha saída da empresa não conseguiu abalar em nada disso, pois ela é maior que minha relação de emprego, fico olhando o sujeito 9 e vejo nele uma extensão do pai, traços, características, forma de ser, de conduzir a conversa, eu lembro de algumas coisas interessantes, pois éramos confidentes, ele falava de sua vida pessoal comigo e eu sabia guardar isso.

Sujeito 15 – Ex-Diretor, hoje executivo principal e sócio de empreendimento vinculado a família do empreendedor deflagrador.

Costumo dizer, que é uma conjugação de várias definições. Ele é um líder antes de tudo, mas para ser líder primeiro é preciso ser gente é preciso ser alguém, uma pessoa humana e ele consegue antes de ser um líder empresarial que ele é ele consegue ser uma pessoa simples, uma pessoa normal que vive dentro de uma normalidade de uma simplicidade que chama até atenção porque é um elemento bem sucedido na vida mas que consegue se adaptar em qualquer meio por onde ele passa. Então defini-lo não é uma tarefa muito simples mas eu diria que ele é uma pessoa normal, uma pessoa simples, bastante inteligente, competente e um grande líder. Ele consegue transmitir em qualquer meio por onde ele passa. Eu já tive a oportunidade de passar pelos lugares por onde ele passou. Ele consegue transmitir tudo isso aí.

Não é uma pessoa que só se destaca só por se destacar, ele se destaca pelo conjunto por um conjunto. Ele simboliza uma engrenagem perfeita.

Sujeito 17 – Ex-Gerente Operacional, hoje proprietário de empreendimento que presta serviços ao grupo do empreendedor deflagrador e a outras empresas.

Conheci-o em Colatina, em janeiro de 1971, numa reunião da Diretoria, na época eu era diretor em Valadares. Ele é um dos empresários mais dinâmicos que já conheci, não se desfazendo da mola mestra que era o Vallécio, o Aylmer sempre caminhou junto, ouvíamos dizer que ele era o homem que enxergava mais a frente, não se desfazendo dos demais, ele sempre foi muito dinâmico.

Fato interessante. Ele foi um dos irmãos que partiu para área das concessionárias, foi quando surgiu a Valadares Diesel, pra gente que trabalhava na empresa naquela época, foi um orgulho, a empresa tem uma concessionária também, foi uma coisa que realmente me marcou.

Sujeito 24 – Ex-Gerente de Serviços, hoje proprietário de empreendimento que presta serviços ao grupo do empreendedor deflagrador e a outras empresas.

Na década de 60 comecei a trabalhar na empresa. Era uma empresa pequena, com muita vontade de crescer. Comecei no escritório, limpando mesas, colecionando passagens, lavava banheiros, essas coisas assim, era auxiliar, pegando no duro. Naquela época ele estava em Barra de São Francisco, depois foi para Governador Valadares, nós viemos a trabalhar juntos mesmo foi em 1970, quando fomos para Ipatinga. Em 1970 a empresa comprou uma outra empresa e lá começamos, eu, ele e o cunhado dele, depois o cunhado veio e ficamos lá até 1982, 12 anos lá. Então viemos para Vitória, quando estranhou o relacionamento de trabalho mesmo foi em Ipatinga.

Hoje eu tenho uma empresa de prestação de serviços.

Sujeito 27 – Aposentado pelo grupo do empreendedor deflagrador, ex-gerente técnico, hoje proprietário de empreendimento, que presta serviços ao grupo empresarial.

Trabalhei com ele durante 12 anos. É um grande amigo.

Em 1970 ele chegou com um corselinho cor de mel ele e a família dele. Era um carro zero. Eu estava consertando um ônibus na garagem, eu era mecânico. Trabalhei com ele esse tempo todo até a aposentadoria.

Ele me deu várias contribuições durante todo este tempo.

Eu me aposentei tem 4 meses princípio de Março. Eu estou aposentado há sete anos, só que me desliguei agora 11 de março.

Eu tenho uma micro empresa. Eu sou um carreteiro do grupo empresarial.