

4 Análise dos resultados

4.1. Introdução

O objetivo dessa pesquisa foi analisar como as características de resiliência individual identificadas na teoria estão presentes nas lideranças empreendedoras. Para atingirmos este objetivo, realizamos entrevistas em profundidade com 9 (nove) empreendedores bem sucedidos nas suas áreas de atuação.

A partir da análise das entrevistas, algumas constatações foram identificadas com relação às características dos entrevistados e aos fatores e pilares da resiliência como: autoestima, autoconfiança, segurança, organização, foco, capacidade de relacionamento, obtenção de apoio, flexibilidade, iniciativa, independência, auto-suficiência, criatividade, dedicação, tenacidade, perseverança, herança cultural, serenidade, introspecção, sentido de vida, otimismo, positividade e humor. Para cada um destes temas, identificamos e analisamos as categorias à luz do referencial teórico apresentado, procurando os significados que nos permitissem responder à questão da pesquisa.

As análises foram assim efetuadas:

- Criação de um quadro ilustrativo sobre alguns dados relevantes de cada entrevistado, chamado de protocolo dos entrevistados, composto de: idade, gênero, formação acadêmica, tempo de duração na empresa atual e um resumo da experiência atual. Vale ressaltar que, as identidades dos empreendedores e das empresas em que atuam foram preservadas.
- Apresentação da análise das entrevistas, que foram categorizadas em função dos fatores e dos pilares da resiliência indicados por Wagnild & Young (1993), Ojeda (1997), Conner (1995) e Connor-Davidson (2003). Após a definição das categorias, utilizou-se o cruzamento dos dados coletados, evidenciando trechos das falas dos entrevistados em cada categoria previamente definida, sustentando-as com as referências teóricas.

- Apresentação da análise de conteúdo, que busca inferir os significados das interpretações das entrevistas. Para tanto, analisou-se as frequências de cada categoria para cada entrevistado, e também em relação às variáveis de nível que são: os empreendedores e os intraempreendedores.

4.2.

Protocolo dos entrevistados

O protocolo dos entrevistados consiste em uma série de dados relevantes sobre os empreendedores que participaram da pesquisa. Esses dados foram extraídos dos relatos dos mesmos.

O objetivo deste protocolo é apresentar um resumo da biografia dos entrevistados para facilitar o entendimento dos relatos coletados nas entrevistas.

Entrevistados	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados				
	Idade/ Gênero	Formação Acadêmica	Atividade Atual	Tempo na Empresa Atual	Experiências Profissionais
Entrevistado 1	69 anos/ M	Graduação em Medicina	Presidente e Fundador	42 anos	Antes de se formar em medicina, fez aquisição de uma clínica na cidade fluminense de Duque de Caxias. Cinco anos depois, já se transformava em uma das maiores maternidades privadas do Rio de Janeiro. Hoje é uma das maiores empresas no setor de saúde no Brasil.
Entrevistado 2	87 anos/ M	Graduação em Engenharia	Presidente e Fundador	60 anos	Um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento da Barra da Tijuca e a sua empresa é uma referência para o mercado imobiliário nacional.
Entrevistado 3	42 anos/ M	Graduação em Engenharia e MBA em Avaliação de Investimentos	Presidente para Clientes Públicos	21 anos	Começou como estagiário na empresa, hoje é o presidente mais jovem do grupo e atua em projetos de infra-estrutura para clientes públicos.
Entrevistado 4	42 anos/ M	Graduação em Economia e Engenharia	Diretor Comercial	7 anos	Iniciou a carreira com engenheiro, trabalhando em obras públicas de infraestrutura e 7 anos atrás assumiu a área comercial na empresa em que atua nesse momento.
Entrevistado 5	52 anos/ M	Graduação em Administração e Pós-Graduação Administração	Representante Geral & Diretor Presidente	5 anos	Possui mais de 30 anos de experiência no setor de seguros e resseguros. Em 2008, foi contratado para ser presidente da filial Brasil da maior empresa de mercado de seguros e resseguros especializados do mundo.

Entrevistados	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados				
	Idade/ Gênero	Formação Acadêmica	Atividade Atual	Tempo na Empresa Atual	Experiências Profissionais
Entrevistado 6	49 anos/ M	Graduação em Administração e Pós-Graduação em Marketing	Presidente	25 anos	Começou como trainee na organização, hoje é o presidente da filial Brasil de uma das empresas do setor de tecnologia mais conhecidas no mundo.
Entrevistado 7	58 anos/ M	Graduação em Geologia, Mestrado e Doutorado em Geoquímica Molecular	Presidente e Fundador	4 anos	Trabalhou 24 anos na Petrobrás, se aposentou e fundou a sua própria empresa.
Entrevistado 8	46 anos / M	Graduação em Comunicação, MBA em Administração e Mestrado em Comunicação	Vice Presidente Comunicação e Sustentabilidade	16 anos	Atualmente, é responsável pelas áreas de marketing, relações institucionais, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável da empresa.
Entrevistado 9	61 anos / M	Graduação em Ciências Econômicas, Mestrado em Economia	Diretor Superintendente	25 anos	Trabalhava no setor de fertilizantes, quando foi contratado pela atual empresa como Diretor Comercial.

Tabela 9 – Protocolo dos Entrevistados

Fonte: Própria

4.3. Análise das entrevistas

Para a análise das entrevistas utilizou-se categorias elaboradas com base no referencial teórico da pesquisa, referentes aos fatores e pilares das características de resiliência identificados por Wagnild & Young (1993), Ojdeda (1997), Conner (1995), Connor-Davidson (2003) e Sabbag (2010), e também em elementos encontrados nos dados do trabalho em campo. Dessa forma, a categorização foi estabelecida antes e depois do trabalho em campo.

Os resultados foram analisados separadamente em cada categoria. As categorias selecionadas foram:

- **Categoria 1: Autoestima, Autoconfiança e Segurança;**
- **Categoria 2: Foco e Organização;**
- **Categoria 3: Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio;**
- **Categoria 4: Flexibilidade;**
- **Categoria 5: Iniciativa, Pró-atividade, Independência e Auto-suficiência;**
- **Categoria 6: Criatividade, Dedicção e Perseverança;**
- **Categoria 7: Herança Cultural;**
- **Categoria 8: Serenidade e Introspecção;**
- **Categoria 9: Sentido da Vida, Otimismo e Positividade;**
- **Categoria 10: Humor.**

4.3.1. Autoestima, autoconfiança e segurança

Segundo Wagnild & Young (1993), a autoconfiança é uma das características básicas da resiliência. Essa é uma das características que, segundo os autores, formam o “Núcleo de Resiliência”. Wagnild & Young (1993) destacam que pessoas que possuem autoconfiança, acreditam em si mesmas e reconhecem e confiam em suas capacidades e pontos fortes, utilizando os sucessos passados para apoiar e guiar suas ações. Além disso, cuidam de si mesmas.

Com relação, a característica autoestima, Ojeda (1997) considera esse atributo a base de todos os outros pilares da resiliência. O autor conceituou esse atributo como o cuidado de si mesmo.

Rutter (1985) atribuiu a autoestima e confiança como sendo uma das características de pessoas resilientes.

Ao analisar a Categoria 1, verificou-se que todos os entrevistados apresentam trechos na sua fala que indicam que possuem essas características. Os empreendedores e os intraempreendedores entrevistados possuem grande preocupação em cuidar da sua saúde, confiam nas suas capacidades e pontos fortes, acreditam que os problemas são grandes oportunidades, em situações de adversidade eles encontram uma solução, acreditam em si mesmo e buscam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Essa análise fica mais visível com alguns depoimentos coletados no trabalho de campo. Como os citados pelos Entrevistados 1, 2, 7 e 9, a preocupação com o bem-estar e a saúde é uma constante na vida destes empresários.

Entrevistado 1 : “ São os valores. Eu acho que a pessoa tem que pegar dentro dos valores a **vaidade**, porque, senão, você não fica inteiro, **tem que se cuidar**. Eu acho que tem, você vai ficando velho, vai caindo tudo. **Então, tem que reparar, caiu aqui, vai acertando ali, põe um Botox na testa, vai se acertando, tem que ter um pouquinho dessa coisa, o coração tem que ser o mesmo, mas tem que tomar conta da forma também.**”

Entrevistado 2 : “Eu já fiz esportes e tal. Eu fiz por muito tempo, fiz muito futebol, fiz um pouco de basquete, depois eu fiz futebol de praia, depois eu fiz tênis e depois disso eu caminho aqui pela Barra. **Faço caminhadas de manhã, faço exercício de manhã, eu acordo e enfrento esteira e tal.**”

Entrevistado 7: “A coisa mais sagrada pra mim, **a coisa mais sagrada pra mim primeiro é a saúde** e esse é o lema da minha vida.”

Entrevistado 9 : “Eu tenho plena consciência de que vamos dizer assim, que a minha atividade profissional, o ritmo que ela foi e as pressões pelas quais e sobre as quais a gente enfrenta, vamos dizer, enfrentei e enfrentarei. **Se eu não tivesse, vamos dizer algum condicionamento físico, seria muito mais difícil, eu não sei que conseqüências teria pra minha saúde.**”

Como citados pelos Entrevistados 1, 3, e 5, possuem confiança e segurança nas suas capacidades e seus pontos fortes, principalmente diante de adversidades.

Entrevistado 1: “**Em uma emergência, eu sou uma pessoa que as pessoas podem contar, eu sou bom pra crise, eu posso, sou muito bom pra crise. (risos) Eles falam que eu não sou muito bom pra tempos bons, sou muito perdulário. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras; às vezes, eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não.**”

Entrevistado 3: “Meu pai falava: **‘Eu tô até com medo de falar com você, porque eu tô com dúvida num assunto, eu sei que você vai me dizer o que fazer’**. Eu tinha 15 anos e ele falava: **‘ Eu sei que você vai me falar’**.”

Entrevistado 3: “*Eu sou muito seguro, eu não tenho medo de desafio, não tenho medo de nada, quando me chamaram pra ser presidente da infra estrutura pública...eu já tinha 40 anos exatamente. Aí na hora que me falaram isso, deu um gelo, dá um gelo, mas eu não pensei 2 vezes, eu sei que é um desafio, eu sei que é grande a responsabilidade, é grande, eu sou muito novo.*”

Entrevistado 5: “*Gosto de adversidades, aí é que eu consigo performar mais. Ao tempo que eu tava lá na pressão, fazendo tudo isso acontecer, botava tudo pra funcionar aqui e ao mesmo tempo, eu tava cuidando da promoção, correndo no mercado pra falar com todo mundo, fazendo apresentações nas principais companhias seguradoras, enfim, trazendo a Empresa 5 pro Brasil e dizendo: ‘Nós estamos aqui e vamos apoiar o mercado brasileiro, vamos desenvolver o mercado no Brasil e em Londres.’ Eu me lembro, que a primeira vez que eu fui fazer uma apresentação em Londres, aquela coisa da pressão, não conhecia bem como era o funcionamento daquele mercado. Os caras me colocaram numa sala, 100 pessoas no mercado de Londres pra ouvir o Brasil. Aí, pronto, é tudo que eu preciso pra performar. Aí, você coloca a apresentação e sai tudo certo: as palavras certas, as colocações certas, o ‘time’ certo. Mas tem que tá na pressão!”*

4.3.2. Foco e organização

Conner (1995) afirma que indivíduos com foco são pessoas que sabem o que realmente querem atingir, com forte senso de objetivos e prioridades. Outra característica, que Conner (1995) atribui aos indivíduos resilientes, é a organização, que segundo o autor essa característica ajuda no gerenciamento da ambigüidade, pois os indivíduos que se organizam e planejam são capazes de pensar antes de agir, desenvolvendo estratégias eficazes para atingir suas metas.

Analisando os atributos dessa categoria, verificou-se que todos os empreendedores e os intraempreendedores apresentaram esse tema nas suas entrevistas. Todas as histórias de vidas desses empresários indicam que eles souberam e sabem o que querem alcançar, têm um alto grau de envolvimento no trabalho, têm forte senso de prioridade, planejam suas vidas para alcançar suas metas, buscam realizar seus sonhos, tomam decisões sempre analisando os riscos, estão sempre buscando novas realizações, são indivíduos disciplinados e desenvolvem estratégias adequadas para atingirem seus objetivos.

A seguir, apresentam-se alguns trechos das falas dos entrevistados que confirmam a presença desta categoria nas suas histórias de vidas. Como os citados pelos Entrevistados 4, 6, 7 e 8, que apresentam a importância da organização, da disciplina e do planejamento para o desenvolvimento de estratégias adequadas para alcançarem seus sonhos e objetivos.

Entrevistado 7: “*Eu tenho disciplina chinesa, chinesa mesmo. Meta, eu vou, eu vou e sempre atingi as metas. Então, quando eu cheguei, eu falei: 'Eu vou fazer isso, quero fazer um bom curso, não no sentido de estudar 48 horas, mas sabe, quando você...'. Eu me lembro que mesmo quando eu fiz meu PhD, eu fui pra Inglaterra e até eu falei: 'Quanto leva pra fazer o doutorado? 5 anos?', e eu coloquei como meta fazer em 3 anos e fiz.*”

Entrevistado 6: “*Eu acho que a realização é aquilo que você consegue executar que esteja alinhado com o planejamento. A gente foca muito em ter que planejar, executar e realimentar o planejamento. Então, em linhas muito simples, você sempre tem que estar monitorando aonde eu quero chegar. Senão, você não sabe, eu posso exceder, mas eu tenho que saber se eu estou indo pelo caminho correto ou não. Você tem que tentar reutilizar a experiência de sucesso, até pra comunicar pros demais, é você utilizar os casos de referência de sucesso de realizações, mas que tenham uma história, que as pessoas entendam. Se você tem um caso referência de alguém, que fez alguma coisa diferenciada, você tem que dá todos os steps do que ela fez, assim: ‘olha, eu me planejei bem aqui, eu olhei o mercado, eu olhei quais eram os gaps, o que a gente tem de competência pra fazer determinadas coisas e etc. Aí, eu montei meu plano de trabalho, criei um sistema gerencial pra monitorar minha execução, pra saber se eu estava indo no tempo adequado ou não, para capturar aquela oportunidade etc. qualquer que seja, depois eu realimentei, encontrei dificuldades, mas consegui montar isso, etc.’”*

Entrevistado 8: “*Eu acho que eu sou uma pessoa muito disciplinada. Eu fui atleta na minha adolescência de natação, onde você aprende que você tem horário pra treinar, tem que treinar o dia inteiro, tem que focar, tem que fazer aquele trabalho o tempo todo...Minha secretária acha muito engraçado, porque eu tenho a minha agenda inteira na minha cabeça, eu sei, exatamente, qual é o horário das coisas, tenho horror de atrasar pra compromisso, tem dias que eu tenho uma agenda como hoje, com uma reunião a cada meia hora marcada, não atraso nenhuma, estou em todas, o tempo todo e pá, pá, pá, pá. Tudo sendo feito absolutamente correto. Então, eu acho que eu sou muito disciplinado, consigo, com todo o trabalho que eu tenho, consigo ter uma vida pessoal muito interessante. Eu acho minha vida pessoal muito interessante: muitos amigos, saio muito, tenho uma vida pessoal bastante forte e ainda faço ginástica todos os dias, todos os dias da minha vida, um dia da semana eu descanso nos outros 6 dias eu faço algum tipo de esporte.*”

Entrevistado 4: “*Eu falei que o que eu mais gosto é pescar, é o meu lazer; e no meu lazer, o que eu mais gosto é competir. Então, eu participo de campeonato de pesca no Brasil, no mundo todo então...e pescar é igual trabalho, a Empresa 4 já me ensinou muito na minha pescaria, porque tem que ter objetivo, organização, metas. Eu sou muito focado nisso, então, a minha vida toda é alcançar metas, eu não tenho dúvidas disso.*”

Como citados pelos Entrevistados 1, 3, 5 e 6, que têm clara visão do que há para ser alcançado, com forte senso de objetivos e prioridades, evitando o dispêndio de energia em ações sem importância.

Entrevistado 1: “*Antes de você atingir um sonho, você tem que projetar outro. Senão, você vai ficar paralisado ali até sonhar de novo. Então depois que eu me inspiro, sempre quando eu vou atingindo um sonho, eu já vou projetando outro...antes de atingir aquilo. Eu já estou com outro maior. Agora, você não pode pensar em comer o elefante, sem comer o bife...*”

Entrevistado 3: “*Já, já e quando eu entrei, na minha seleção nas conversas finais, o psicólogo estava me entrevistando, ele falou assim: ‘Qual que é o seu interesse na Empresa 3?’ Eu falei: ‘Ser presidente, eu não vim aqui tomar o seu tempo, e nem perder o meu...’. Eu tinha 21 anos ‘...eu vim aqui pra ser o presidente dessa empresa, e se na sua entrevista, os outros 14 candidatos não te responderem isso, eles não servem pra Empresa 3.’”*

Entrevistado 5: “*Eu comecei a minha carreira de profissional em 1979 na Itaú Seguros. Eu me lembro que eu estava numa festa de amigos e eu tinha um amigo, que admirava. Jovem, muito pujante e ainda muito jovem, com muita disposição e já parecia ter muito sucesso. Eu olhava praquilo, eu o admirava. Eu virei pra ele e falei assim: ‘Você trabalha aonde?’, ele respondeu: ‘Eu trabalho na Itaú Seguros’, o Itaú se chamava Itaú Seguradora. Eu falei: ‘Puxa vida, eu tinha tanta vontade de trabalhar com uma pessoa como você, será que você não consegue uma oportunidade? Aí ele disse: ‘Vou ver.’ Três dias depois, ele me ligou e falou: ‘Venha pra cidade que você vai ser entrevistado pra uma posição aqui na empresa.’ Aí, eu fui, eu me lembro até que eu não usava terno e gravata, não sabia nem dar nó em gravata, meu pai tava trabalhando fora, eu recebi o telefonema de manhã pra entrevista a tarde. Eu fui pra minha mãe, e falei: ‘Mãe, como é que dá nó na gravata?’ Porque eu não sabia dá nó na gravata, eu tinha dezenove (19) anos. Eu fui pra entrevista e fui contratado. Comecei a trabalhar na Itaú seguro, comecei a trabalhar na Itaú seguro, já era uma das maiores seguradoras brasileiras.”*

Entrevistado 6: “*...no curso de pilotagem, numa situação de emergência, se você tá fazendo uma curva e começa a deitar muito. Você não pode olhar pra outro lugar que não o ponto mais dentro da curva, porque você vai deitar mais a moto pra entrar na curva. Então, você olha pra onde quer levar, que é o caso do business, entendeu? Você olha pra onde você quer levar teu negócio, marca e executa.”*

4.3.3. Capacidade de relacionamento e obtenção de apoio

Segundo Ojeda (1997), a capacidade de se relacionar é um dos pilares da resiliência. O autor define esse atributo como a forma de equilibrar a sua necessidade de afeto com a atitude de se relacionar com outras pessoas através da criação de laços de intimidade.

Segundo Friborg *et al.* (2006), a resiliência inclui a capacidade do indivíduo de utilizar a família, sistemas de apoio social e externos no intuito de melhorar sua capacidade de lidar com o estresse. Segundo alguns autores (FRIBORG *et AL*, 2006; HARDY *et AL.*, 2004; LUTHAR *et AL.* 2000; WERNER e SMTH, 1992), a família e as redes de apoio social representam fatores externos que podem contribuir para a promoção da capacidade de enfrentamento do indivíduo em situações de adversidade.

Rutter (1985) define a obtenção de suporte e o relacionamento próximo e seguro com os outros como características de pessoas resilientes.

Analisando a Categoria 3, verificou-se que todos os entrevistados apresentam trechos na sua fala que indicam que possuem esses atributos. A família e as redes sociais possuem papel importante na história de vida destes empresários. Pode-se notar que as relações interpessoais proporcionam uma importante fonte de apoio emocional no cotidiano destes empreendedores e intraempreendedores. Isso pode ser verificado nos relatos abaixo:

Entrevistado 1: “*Você pega os amigos todos, convida para a tua casa 150, 200 pessoas e traz um cantor importante, tudo isso... Eu curto.*”

Entrevistado 1: “*Toda vez que eu vou fazer uma coisa fora, fazer uma curso, eu disse: ‘tem que tirar um pouquinho dessa ferrugem, vou lá pra China fazer um curso’ . Eu fui fazer um curso na Ásia, que foi agora em Xangai ...tudo, fui visitar algumas empresas lá, e daí, o seguinte, botei no curso a minha mulher, minha filha e meu genro. Nós ficamos lá, ...acabava cedo, preparamos os casos e trabalhos juntos, jantávamos. Então, quer dizer, tudo vira lazer, porque senão fica muito difícil...”.*

Entrevistado 3: “*Eu vejo os aspectos positivos, preciso olhar os aspectos positivos. A gente tem na vida da gente, se você está na sua família, e se você olha só o negativo, você entra em depressão. Você sempre tem que colocar os aspectos positivos, penso: ‘ olha isso aqui, vai dar certo porque você consegue’. Não é minimizar os aspectos negativos, mas é você enxergar o outro lado. O cara que enxerga o aspecto negativo na primeira mudança que tem na empresa, ele se encolhe, você conhece o cara, você sabe que ele vai encolher, você sabe que ele vai se esconder, você sabe que com aquele cara você não pode contar. Mais importante nisso aí é a hora de saber fazer as alianças, quando você faz aliança, você tem que estar com pessoas positivas do seu lado, porque os negativos ou levam você pra baixo, ou na melhor, na melhor das hipóteses, elas te afogam, você não sai do lugar, nunca vai te alavancar.*”

Entrevistado 8: “*Talvez, gerem conflitos internos, mas é uma área que você tem que aprender a respeitar, porque na verdade quando você trabalha numa organização onde a influência, o relacionamento é tão importante como essa, você tem que aprender a respeitar a visão alheia sobre seu trabalho também. Então, você tem que aprender mesmo, tem que ouvir o que o outro fala, respeitar o que ele tá falando, e pensar, parar pra pensar.*”

Entrevistado 9: “Talvez um pouco da tolerância minha de conviver com a pressão... de **compartilhar com pessoas**, principalmente assim, **compartilhar os bons resultados, compartilhar desafios**. Enfim, sempre acreditei, **trabalho muito, vamos dizer, com equipe, após, eu acho que se eu cheguei aqui, é porque fui capaz de ter boas pessoas trabalhando comigo e acho que criei sempre uma condição dessas pessoas se sentirem bem trabalhando comigo. Essa foi, certamente assim, um fato que explica aonde eu cheguei.**”

4.3.4. Flexibilidade

Para Conner (1995), a maior característica de pessoas flexíveis é que elas são complacentes ao responderem as dúvidas apresentadas no decorrer da vida. Segundo o autor, os indivíduos que possuem esse atributo, a flexibilidade, ao reagir às incertezas, desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade e possuem uma grande vantagem na assimilação das mudanças.

Esse atributo aparece, através dos depoimentos dos entrevistados. Todos os empreendedores e a maioria dos intraempreendedores acreditam que toda a mudança é um processo que pode ser administrado, dizem que conseguiram adquirir uma grande condescendência nos momentos de crise, demonstram muita paciência e tolerância ao lidar com as adversidades, vêem os desafios como grandes oportunidades, reconhecem suas forças e fraquezas diante dos obstáculos e afirmam que a adaptação às mudanças é necessária para a sobrevivência no mundo empresarial. Exemplos claros desta análise podem ser vistos nos depoimentos a seguir:

Entrevistado 9 : “ ***Quando tenho um obstáculo, a primeira coisa é você identificá-lo, segunda é dimensioná-lo, dimensioná-lo naquilo que você pode....dimensionar, depois... vamos decompor o problema... Isso você tem que identificar né, são as primeiras questões da vida, se você tem um problema, se você fugir dele... o obstáculo é algo que se coloca, vamos dizer assim, de uma maneira a priori difícil de você ultrapassar, condições normais de você transitar. Tem gente tende a olhar o obstáculo como uma coisa física no lugar de passagem... É o que eu tô dizendo, então você tem que identificar, tem que dimensionar ... Tem que entendê-lo ou dimensioná-lo? Eu sei, mas entendê-lo e dimensioná-lo, uma vez posto isso, você consegue visualizá-lo...’bom, como é que eu contorno ou transformo ou removo?’ , porque é o seguinte, em algumas situações: ou você remove, ou transpõe, ou transforma.***”

Entrevistado 1 : *‘Eu não insisto sobre as coisas que eu não posso fazer nada sobre elas’. Bom, eu depois que eu vi alcoólatras anônimos, quando eu posso mudar, Deus me dê força pra mudar quando eu não posso, a sabedoria, a sabedoria não, me dá humildade pra aceitar as coisas que não mudam’ e a sabedoria distinguem as duas, a que eu posso mudar e a que eu não posso, aqui é mais ou menos a mesma coisa, olha. ‘Eu não insisto em coisas que eu não posso fazer nada sobre ela’ não, além de não insistir não fico sofrendo porque não vai mudar, eu não insisto, eu não insisto.’*

Entrevistado 7: *“Nas disciplinas, embora eu seja um cara extremamente de bom senso, flexível, porque eu sei que tem hora que sai fora do desvio padrão, você relaxa, a vida é assim, a vida ela não é cartesiana, né, e ainda mais, eu que estudei geologia e sei que na história na geologia 2 mais 2 não são 4, entendeu? Pode qualquer coisa entre 3.9, 4.1.”*

Entrevistado 6 : *“Então, eu fiz essa analogia, porque ela é a mais recente, e eu na sala de aula, no meio do curso de pilotagem, eu lembrei do lado business. Foi muito engraçado! É exatamente isso que acontece, se você só olhar o risco, você cai, é a mesma coisa passar numa trilha fininha e você olha uma pirâmide e você fala assim: ‘eu vou cair’ e cai. Você olha tanto, que você não olha o teu caminho, você só olha o risco de sair do caminho.”*

4.3.5.

Iniciativa, pró-atividade, independência e auto-suficiência

Segundo Ojeda (1997), a independência e iniciativa são pilares da resiliência. Para o autor, o atributo independência consiste em estabelecer limites entre si mesmo e o ambiente adverso, mantendo um distanciamento emocional e físico, porém sem o indivíduo cair no isolamento. Já a iniciativa, segundo o mesmo autor, é caracterizada quando a pessoa é exigente consigo mesmo e coloca-se à prova em tarefas mais difíceis e demandantes.

A auto-suficiência, segundo Wagnild & Young (1993), é definida como os indivíduos que entendem que cada pessoa é única e que, se algumas experiências podem ser compartilhadas, outras devem ser enfrentadas individualmente.

Para Conner (1995), a pró-atividade é definida como ter comprometimento com a mudança ao invés de evitá-la. As pessoas resilientes estão constantemente desafiando o mundo à sua volta, tendendo mais a uma abordagem proativa do que reativa na resolução de problemas.

Na visão de Connor-Davidson (2003), os estressores internos e externos são inerentes à condição humana, a capacidade do indivíduo de lidar com a adversidade é influenciada pela forma como ele avalia a situação, pelo quê e quanto foi aprendido com experiências anteriores e pelo resultado de sua adaptação. Os indivíduos resilientes são mais propensos a se sentirem confiantes e

sabem que podem lidar com sucesso diante da adversidade, e muitas vezes, as resoluções dos problemas e estratégias são centradas na emoção (CALTABIANO e CALTABIANO, 2006; MASTEN e REED, 2005; RUTTER, 1987).

Todos os entrevistados, em seus depoimentos, declararam que: se arriscam, apesar de saberem que podem se deparar com conseqüências negativas; acreditam nas suas capacidades, por isso, são exigentes consigo mesmos; testam, muitas vezes, seus próprios limites; vêem o risco como algo desejável, aumentando a sua eficácia em processos de adaptação; são ágeis em suas resoluções. Além disso, disseram que reconhecem as suas capacidades e entendem que algumas experiências podem ser compartilhadas, já outras eles precisam enfrentar sozinhos. Essa análise pode ser verificada nos relatos abaixo:

Entrevistado 1: “Minha vida sempre foi assim: eu estando motivado, ninguém me segura, eu estou falando é em termos de motivação, trabalho, **não precisa ninguém ficar me motivando pra estar motivado. Tenho uma bateria própria, uma alta energia,** é muito ruim quando você precisa dos outros pra acender sua bateria. Você tem que ter a sua bateria própria, e a minha bateria são meus sonhos. Ontem mesmo, eu estava falando aqui com um amigo: **‘tô com 68 anos, esse ano faço 69, eu desafio ao nosso grupo todo, somando as empresas que eu sou sócio, são mais de 50.000 pessoas, eu desafio os 49.999 a trabalhar mais do que eu. Qualquer um com 18, 20 anos ...’** Qualquer um ... por causa dessa bateria, eu tô sempre animado a fazer, a construir, a realizar. O meu sonho sempre foi o de realizar, fazer as coisas acontecer, fazer hospitais melhores, serviços melhores, pessoas melhores treinadas, melhores capacitadas, melhores em tudo. **Minha característica é: se eu tiver aceso, se eu tiver sonhando, aí, eu produzo muito...**”

Entrevistado 7: “Então, 3 semanas atrás, um colega investidor, encontrei o cara na praia, ele falou o seguinte: ‘Olha essa foto minha com peixe grande’. Eu mergulhei muito, matei muito peixe em mergulho submarino, mas tinha uns 5 anos que eu não mergulhava. Ele falou: ‘cara, tô indo agora pro Panamá, matar tudo em alto mar’. Eu falei: ‘ah é é’, ele me perguntou: ‘é, você não quer ir não?’. Eu falei: ‘quantos dias?’, ele falou: ‘5 dias’. Eu falei: ‘vou’, ele falou: ‘você vai?’ Eu disse: ‘Vou, mas organiza pra mim’. Eu só fiquei sabendo a hora do meu vôo no dia, né, e fui... Foi uma viagem assim...voltei aos meus 15 anos de idade, quando a gente ia pra o interior da Bahia, dormindo na praia com caranguejo sem água. **O cara me levou pra uma ilha, 75 milhas do continente, no meio do Panamá, sem infraestrutura nenhuma, né, e eu voltei ao primitivo zero. Não tinha cama pra dormir, dormia no meio dos caranguejos, não tinha água pra tomar banho. Então você imagina, eu voltei as minhas origens. Tinham 4 garotos e eu dominei o negócio. Só não dominei os caras que iam a 30 metros de profundidade e eu chegava a 10, 12m, mas matei muito peixe. Quando eu voltei, eu vi um cara indo a 30 metros, eu falei: ‘porque que eu não vou a 30? né, tenho que treinar, com essa vida sedentária que eu tenho, não dá’. Aí, me matriculei num curso de apneia. Saindo daqui 8 horas da noite até meia noite, durante 3 dias, e aí cheguei lá no curso de apneia, aqueles garotões, parrudões e o professor que é campeão latino americano, recorde não sei o que, aí o cara falou.. que apneia é tudo pressão, eu pensei, posso a 30, 50, 100 metros, eu consigo, meu problema é fôlego. Então, eu**

fui pra apneia pra aprender a fazer fôlego. Eu cheguei na primeira aula e falei assim: 'porque eu sou assim? Porque na minha vida eu sempre tive metas? '."

Entrevistado 3: *"Eu sou muito seguro, eu não tenho medo de desafio, não tenho medo de nada, quando me chamaram pra ser presidente da infraestrutura pública...eu já tinha 40 anos exatamente. **Aí ,na hora que me falaram isso deu um gelo, dá um gelo né, mas eu não pensei 2 vezes, eu sei que um desafio, eu sei que é grande, a responsabilidade é grande, eu sou muito novo, mas aceitei.**"*

Entrevistado 4 : *"Eu me considero uma pessoa muito comunicativa, eu sou uma pessoa muito ansiosa. Então, eu me policio pra ser tolerante, eu sou uma pessoa que não fico esperando alguém resolver, eu procuro ajudar a resolver ou ir lá e resolver. Então, as pessoas da minha equipe que trabalham comigo são todas pró-ativas, eu não sei trabalhar com quem não é pró-ativo, eu prefiro uma pessoa que erre tentando, do que nem tente resolver um problema. Na minha área de negócios é muito importante você ser pró-ativo. Existe aquele: ' quem quer vai , quem não quer fala pelo telefone'. (risos)"*

Entrevistado 5: *"Fui eu falar com o cara, foi muito interessante, porque parece que quando você tem que performar e está sob pressão melhora. **Pra mim quando trabalho sobre pressão... trabalhar sob pressão é a melhor coisa do mundo.**"*

Entrevistado 6 : *" **Sucesso pra mim é ir além daquilo que eu já fui, do que eu já realizei, do que eu já conquistei.**"*

4.3.6. Criatividade, dedicação e perseverança

A perseverança está associada ao compromisso de trabalhar constantemente em direção aos objetivos estabelecidos (KOBASA, 1979). Segundo Wagnild & Young (1993), a perseverança é o ato de persistir, apesar da adversidade ou decepção, demonstrando um desejo de continuar a luta pela reconstrução ou mudança, não fugindo da adversidade.

Já a criatividade, segundo Ojeda (1997), é a capacidade de criar ordem, beleza e finalidade, a partir do caos e da desordem.

Todos os entrevistados relatam fatos das suas histórias que demonstram a relevância do estabelecimento de metas e da perseverança e dedicação em atingi-las. Em vários depoimentos, percebeu-se a capacidade dos mesmos criarem soluções inovadoras e criativas para que as metas estabelecidas fossem alcançadas. Essas características podem ser percebidas nos relatos abaixo:

Entrevistado 1 : *"Então, eu acho que o '**nunca desista**' e eu cansei de dar palestra de '**nunca desista**', tá entendendo?! '**Nunca desista**' dos seus sonhos, nunca desista disso, a hora que o sonho começa acabar ... acabou o sonho do cara ... '**nunca desista**', eu acho que a gente tem que perseverá-lo agora mesmo..."*

Entrevistado 2 : “Estava tudo as mil maravilhas pra mim até aí, eu fiz a firma, aí quando fiz a firma ... eu só estou mostrando as dificuldades, uma das dificuldades... Falei para meu pai que ia abrir a firma, quando eu falei o negócio da firma, ele me perguntou: ‘Mas como você vai fazer firma? Você conhece de firma?’. Eu disse : ‘Mas eu já tive a experiência lá da fábrica’, e eu achava que sabia , porque nessa idade a gente sabe tudo, né? (risos) Ele dizia: ‘Não vai se meter nisso, você vai ter problemas, não conhece isso.’ Eu dizia: ‘Tá bom, e eu sei, **eu peguei a Empresa 2 juntei os atestados que já tinha, já tinha bons atestados técnicos e empreiteiro de obra pública e comecei a fazer obra onde ninguém queria fazer, isso é, distantes dos grandes centros. Eu ia pra todas as fronteiras, onde ninguém queria ir e lá eu conseguia pegar as obras e foi tudo muito bem. Até a firma cresceu, se desenvolveu...**”

Entrevistado 4 : “Olha, sempre quando eu falo em sorte, eu me lembro de uma frase: ‘você teve sorte, nesse jogo, você levou muita sorte’ e ele respondeu: ‘é engraçado, quanto mais eu treino, mais sorte eu tenho né’ (risos). Então, eu acredito em sorte? Acredito, mas acredito muito mais em trabalho, dedicação e correr atrás... dedicação.”

Entrevistado 8: “E eu fiz um decálogo do que era sustentabilidade, onde eu começava dizendo o seguinte: sustentabilidade não é gastar mais, sustentabilidade é gastar melhor. Segundo: sustentabilidade não é ter menores resultados com investimentos maiores e sim ter melhores resultados com investimentos corretos. Assim, era meu texto, nesse decálogo eu falo direitinho quais eram os pontos fundamentais sobre sustentabilidade. Claro que não era só abraçar árvores, não era só questão ambiental, tinha questão ambiental, econômico e social e pararápararáparará, e como funcionava. Então nesse momento, a empresa estava madura o suficiente para poder entender esse discurso e pra avançar a partir dele. **Aí, eu fico brincando hoje, porque hoje em dia a questão da sustentabilidade, está tão entranhada na organização, que eu ouço o meu discurso na boca de pessoas que eu nem imaginava. Você escuta, por exemplo, um contador da área financeira e ele fala o meu discurso, como se fosse dele...**”

4.3.7. Herança cultural

A família também possui papel importante na construção de uma resiliência mais efetiva. Segundo alguns autores (GREFF et al, 2007; WAGNILD & YOUNG, 1993), as relações interpessoais estáveis proporcionam uma importante fonte de apoio emocional, assim como o apoio social da comunidade. Ambos podem servir como alicerce para a resiliência. Na visão de Infante (2005), os atributos individuais, os aspectos da família e as características dos ambientes sociais de que os indivíduos fazem parte podem ser considerados fatores, que estimulam o processo da resiliência.

Para Friborg et al (2006), a resiliência inclui a capacidade do indivíduo de utilizar a família, sistemas de apoio social e externos com o intuito de melhorar a sua capacidade de lidar com o estresse.

Segundo Gladwell (2008), onde e quando nascemos e crescemos exercem grande influência no nosso desenvolvimento e em nossas chances de sermos bem-sucedidos. A cultura a que pertencemos e os legados recebidos de nossos antecessores têm, segundo ele, conseqüências diretas em nossos feitos.

Essa categoria foi selecionada depois da pesquisa de campo, pois, em vários relatos, os entrevistados falavam sobre a importância da herança cultural, no desenvolvimento da sua vida profissional. A herança cultural pode ser considerada um ativo que influencia a vida não só profissional, mas também a pessoal. Essa categoria é uma contribuição dessa pesquisa para os estudos futuros sobre esse tema, resiliência.

Todos os empreendedores e a maioria dos intraempreendedores falam sobre a importância da sua família na sua vida profissional e pessoal. A maioria dos entrevistados relata a sua admiração pela família, mas, principalmente, pela figura paterna, apresentando o pai como seu modelo de vida, seu “herói”. Abaixo são apresentados alguns trechos dos relatos dos entrevistados que denotam a relevância do apoio familiar e social para o seu sucesso profissional:

Entrevistado 1 : “*Eu fiz mais duas estátuas da minha mãe: uma pra minha casa e eu fiz uma pro cemitério. Como eu tenho dois filhos, eu pretendo que cada uma dessas estátuas fique com eles ...é muito importante a gratidão, eu sou muito grato a minha mãe, porque minha mãe teve uma visão fabulosa, ela dizia: 'o homem sem educação não é nada', e ela era semianalfabeta. Minha se levantava cedo, comia, dormia e falava assim: ‘ meu filho, nem que for a última coisa que você vai fazer na minha vida, você vai ter que se formar’ ; e me pegava e me batia mesmo, mas eu nunca fui convencido por palavras.”*

Entrevistado 5: “*Meu pai, meu pai, eu tenho uma referência muito forte do meu pai na questão do relacionamento de credibilidade com as empresas que a gente lida. Meu pai trabalhou pra uma empresa japonesa durante muitos anos, e os japoneses até muito pouco tempo atrás, porque meu pai já faleceu, voltavam a procurar ele, pela solidez da relações que ele estabeleceu com essas empresas, entendeu? ... Meu pai fez diferença na minha vida, fez sentido o convívio que eu tive com ele. Pra ser quem eu sou hoje, eu acho que ele me influenciou muito. Eu espero que a mesma coisa aconteça com meus filhos.*”

Entrevistado 8: “*E aí, eu fico olhando pro meu pai, tem 80 anos, ele hoje trabalha no consultório dele, terça, quarta, quinta, o tempo todo. Segunda, ele passa o dia inteiro escrevendo, e a noite tem o grupo de filosofia que ele coordena..Na sexta, ele edita livros de outras pessoas e a noite ele participa de um grupo de contadores de histórias...*”

Entrevista 9: “*Meu pai, no passado, atendia muitas coisas, uma grande área de especialização...mas assim, a principal área de atuação dele era Direito Comercial. Ele foi um dos maiores advogados durante um ciclo da economia gaúcha. Todas as concordatas passavam pela mão dele. Os caras entravam desesperados no escritório dele e ele falava: ‘deixa, não tem problema, nós vamos resolver, não tem problema’. Então, ele tinha assim, um otimismo, na verdade os clientes despejavam os problemas. Ele assumia os problemas dos clientes, ele trabalhava, ele atendia os clientes que tinham insônia de noite e ligavam pra ele, sábado, domingo, hora de almoço, quando tinham um problema. Quando ligavam pra ele e ele sempre tinha um aconselhamento, transmitia entusiasmo...um exemplo. Posso falar, que nenhum filho chega perto dessa característica dele. Então, foi de fato um exemplo muito grande. Minha mãe ficava na retaguarda, que é uma pessoa que faz tudo com uma grande sabedoria, que realmente nos educou, porque meu pai trabalhava 7 dias por semana, teve vida política. Algum tempo da vida dele teve uma forte atuação política, e depois se dedicou só a profissão. Mas a minha mãe, vamos dizer assim, foi capaz de, vamos dizer, fazer presente meu pai dentro de casa...*”

4.3.8. Serenidade e introspecção

A serenidade é uma das características básicas que compõem o “Núcleo de Resiliência” de Wagnild & Young (1993). Segundo a autora, os indivíduos que possuem essa característica têm uma perspectiva balanceada da vida e das experiências, moderando as respostas externas à adversidade.

Já, a introspecção é um dos atributos dos “Pilares da Resiliência” identificados por Ojeda (1997). O autor definiu essa característica como a habilidade do indivíduo em se questionar e se dar uma resposta honesta.

Segundo Grotberg (1999), o objetivo da resiliência é ajudar os indivíduos e grupos não só a enfrentar as adversidades, como também a se beneficiar das experiências. O autor acredita que cada experiência implica em sucessos e fracassos. Os sucessos podem ser utilizados na próxima experiência de

adversidade com maior confiança, e os fracassos podem ser analisados para determinar como corrigi-los.

Verificou-se que todos os empreendedores e a maioria dos intraempreendedores apresentam depoimentos que levantam esse tema. Em vários relatos, os entrevistados dizem ter enfrentado uma adversidade, mas que a mesma não prejudicou sua vida pessoal e profissional. Pelo contrário, contribuiu para um melhor entendimento dos momentos vividos, sendo possível analisá-los e corrigi-los na próxima experiência de adversidade.

Em vários trechos de fala dos entrevistados, identificou-se a habilidade dos mesmos em se questionar diante dos obstáculos e de encontrar respostas objetivas e honestas para o enfrentamento da adversidade. Nota-se que estes empresários possuem respeito pelos outros e por si mesmos. Além disso, percebe-se que eles possuem autocrítica, sempre em busca de uma vida mais balanceada.

Esses temas são evidenciados nos relatos a seguir:

Entrevistado 1: *(Sua mãe o batia muito) “Não afetou, não gerou mágoa, não gerou nada, porque ela...eu entendi desde cedo, que ela fazia aquilo pro meu bem, porque a hora que eu mais precisava dela, ela estava do meu lado sempre. Então, você sabe, por isso, que eu falo: ‘pode faltar fé, pode faltar em um monte de coisas, você não pode faltar na hora que as pessoas precisam.’ ”*

Entrevistado 2 : *“ Eu resolvi me dedicar aqui a Barra da Tijuca. Eu trabalhava no Brasil inteiro, 35 obras publicas, já tava ficando maluco, vai pra lá, vai pra cá, vai pra lá, eu digo: ‘vou parar.’ Aí parei, aí tô falando já, tô chegando nos 70 anos. Parei, eu disse: ‘Agora vou parar, vou descansar, aquela coisa’. Só que esse negócio de parar, descansar, fechei as agências todas, diminui a empresa, e eu queria fazer uma coisa mais tranqüila. Eu tinha uma vida muito agitada, nessa altura, eu tinha me separado, tinha me casado de novo, ‘vou mudar de vida.’ ‘Vou mudar de vida’...”*

Entrevistado 2: *“E quando eu tenho um problema, tenho tranquilidade pra não brigar com o problema e ver como é que transformo o negativo no positivo.”*

Entrevistado 6 : *“Eu digo sempre que, digo pra todo time sempre: ‘a linha tênue entre o orgulho e a arrogância é muito fina. Nós temos que ter orgulho do que nós temos feito, do valor que a gente tem agregado pros negócios, pras empresas, pra sociedade. A gente não pode ter arrogância. Então, do orgulho pra arrogância é um passo. Aí, você já começa a achar que você é bom pra chuchu, que você pode tudo, que o cliente vai te escutar e te aceitar, e é ao contrário, é você que tem que entender o que o cliente precisa, você que tem que entender qual é a demanda do mercado.”*

Entrevistado 9 : *“Eu me sinto realizado por diversas coisas. Eu acho que, principalmente, a família é mais importante. A vida da gente é 3 terços, são 24 horas, você divide em 3 terços..É, vamos dizer assim, você tem o trabalho, o sono e a sua vida pessoal. O sono é sua saúde, o trabalho é o lugar que você precisa trabalhar, numa sociedade você precisa trabalhar, e nas suas horas de lazer você convive com amigos, família e etc. Esses 3 terços têm que estar equilibrados, se*

não dormir bem, você tem um problema de saúde, você não rende no trabalho e não desfruta das pessoas. Se você não tiver bem com a sua vida pessoal, certamente, você não vai ser pleno na sua empresa. Você pode até ser eficiente, mas você não vai ser capaz de contribuir com o conjunto. Então, da mesma forma, que se você não está feliz no trabalho, você não dorme bem, afeta sua saúde e assim por diante. Com a relação as pessoas, você tem que olhar esses 3 terços o todo o tempo. Olhando o que fazer pra tê-los equilibrados. Ninguém equilibra 100% tudo ... , mas você precisa desenvolver essa consciência das coisas. Tem momentos, que, provavelmente, você descuide desses 3 terços ...mas a primeira coisa que eu acho que é importante: eu sou normal, eu sou normal, eu tenho dor, eu choro, ...”

4.3.9. Sentido da vida, otimismo e positividade

Conner (1995) destaca que pessoas positivas vêem a vida como um grande desafio, mas cheia de oportunidades. Segundo o autor, a positividade é encontrada em pessoas que são capazes de achar elementos positivos mesmo em situações negativas, antever momentos futuros melhores e encarar as experiências de forma construtiva. O otimismo foi considerado por Connor-Davidson (2003) uma das dezessete características de indivíduos resilientes.

Para Wagnild & Young (1993), pessoas resilientes acreditam que a vida tem um sentido, é um desafio, cheio de oportunidades e reconhecem que existem razões pelas quais vale a pena viver, ou seja, elas possuem um sentido de vida. Ojeda (1997) destaca que a resiliência está presente em indivíduos que possuem a moralidade, ou seja, pessoas que se comprometem com valores positivos e estendem sua vontade de bem-estar a todas as pessoas.

Ao analisar esses atributos, verificou-se que todos os entrevistados apresentam falas relativas à positividade e ao sentido de vida. Alguns acreditam serem pessoas de sorte. Mas todos compreendem que seus fracassos valorizam suas aprendizagens, interpretam suas vidas como dinâmicas, vivem o presente intensamente, acreditam que existam oportunidades que podem ser descortinadas, têm uma intensa alegria de viver, têm a expectativa de que sua vida pessoal no futuro terá pleno sentido e será repleta de satisfação, têm capacidade de criar coerência e fazem com que a realidade tenha um sentido, e buscam a motivação, a felicidade e a realização de seus sonhos. Com base nestas observações, os atributos desta categoria aparecem presentes nas histórias de vida destes empreendedores através dos relatos abaixo:

Entrevistado 2: “A minha crença é que, nesse mundo aqui, vou ter uma vida eterna. Por quê? Porque quando eu penso que eu vou morrer, nem penso em deixar de fazer a coisa, porque eu vou morrer. ***Eu sei que vou morrer, mas, isso, eu apago da minha mente e se você quiser fazer um plano aqui pra 50 anos, eu discuto com você e vamos fazer!***”

Entrevistado 7 : “Eu sou um cara que não acredita em problema. Nunca acreditei em problema, nunca, eu acredito em oportunidade. Problema não existe , tudo na vida é oportunidade.”

Entrevistado 4: “Com certeza, existe um poeta grego que meu pai me ensinou, que escreveu que: ‘***a felicidade não é o objetivo a ser alcançado e sim o caminho a ser seguido***’. Eu acredito muito nisso, a gente nunca sabe quando é o fim. Então, não adianta passar uma vida inteira sem ser feliz, eu sou muito preocupado com a minha felicidade. Minha felicidade no trabalho, minha felicidade na minha família, minha felicidade no meu lazer, a felicidade da minha filha, eu sou muito preocupado com isso.”

Entrevistado 5 : “Então assim, a vida tem um sentido, eu acho que sim né, o sentido é de você poder de alguma forma contribuir por onde você passa, seja com sua família ou seja com o ambiente que você interaja. No caso do trabalho, que eu tô fazendo hoje, por exemplo, eu acho que tem que fazer sentido pra poder trazer alguma contribuição, eu acho que esse projeto do pólo de resseguro, por exemplo, é uma grande contribuição pro país e uma contribuição para a cidade do Rio de Janeiro. É um trabalho difícilimo, mas que tá andando de forma muito interessante. Eu tô cada dia mais animado, acho que ele é viável e se ele acontecer faz sentido, entendeu? ***A minha vida faz todo sentido.***”

Entrevistado 8 : “Um bom general não basta ser bom, tem que ser bom e tem que ter sorte.”

4.3.10. Humor

Para Ojeda (1997), o humor é um dos “Pilares da Resiliência”, ele define que as pessoas que possuem esse atributo são aquelas que vêem o lado cômico até nas tragédias que passam nas suas vidas, são indivíduos que têm muito senso de humor.

Já, para Rodriguez (1997), o humor é um poderoso recurso, necessário para a sustentação da subjetividade, do laço social e da identidade coletiva e contribui para fortalecer a resiliência em sua função de resistir à adversidade. Para o autor, a relação entre o humor e aquele das condutas resilientes que implica uma modificação real das situações adversas não é direta, pois o humor traz uma mudança de perspectiva que não garante, necessariamente, uma capacidade operativa em quem a possui. De modo geral, o senso de humor, ligado a uma

inteligência que habilita uma visão alternativa, permitindo-lhe novas linhas de ação, deve ser considerado um elemento indicador de capacidade de resiliência.

Analisando esse elemento indicador, o humor; verificou-se que todos os empreendedores apresentam esse atributo, mas a minoria dos intraempreendedores relata que possuem senso de humor. Os empreendedores apresentam, nas entrevistas e em suas falas, esse traço. Porém, somente dois intraempreendedores falam sobre esse tema. Outra observação interessante é que o humor foi o tema menos abordado nos seus discursos. Abaixo são apresentados **todos** os trechos dos relatos dos entrevistados que denotam esse atributo:

Entrevistado 1 : “*Eu estava até muito chateado, minha mãe tinha falecido. Eu estava no cemitério, e eu comecei a rir ali da janela. Porque a mamãe era pobre, ela queria se enterrada em Guarantã. Quando comecei ganhar dinheiro, comprei a área mais nobre no cemitério São João Batista ao lado do túmulo do Santos Dumont e da Carmem Miranda. Fui lá peguei mamãe, e levei mamãe, eu falei: ‘mamãe, quero dizer pra senhora o seguinte, eu não vou ser enterrado na minha terra, eu quero ser enterrado aqui, porque minha família tá aqui, minhas filhas nasceram aqui e ninguém vai querer ir lá pra Guarantã. Eu quero perguntar a senhora, se não quer ficar aqui com a gente. Senão, eu vou fazer o que a senhora quer’. E ela disse: ‘então, eu tenho que ver o lugar’, deixei ela ver. Chegamos lá, ela viu lá o Santos Dumont e a Carmem Miranda. Ela começou a dançar em frente ao túmulo do Santos Dumont. Ela falou que ele era bicha. E disse: ‘ eu vou dançar muito no sábado de carnaval, eu e Carmem Miranda. Eu vou ver se esse cara vai reagir com a gente ou não.’ (risos) Aí, eu tava no cemitério e lembrei desse fato...Então, se você começar a pensar, se você começar e levantar e pensar em coisas tristes, você não levanta. Então, abram a janela, pensem positivamente, tá preto teu dia, só tem pepino, não pense nos problemas, porque aí você não vai resolver, dá um break pra você...Eu tô sempre bem...Pode perguntar pra minha mulher, somos casados há 18 anos. Pode ter o maior problema, quando chego em casa, estou bem...”*

Entrevistado 2 : “*Eu sempre fui de bem com a vida, sempre fui muito leve. Sempre tive humor.”*

Entrevistado 7 : “*Você tem que tá de bem com a vida. Não tem coisa melhor na vida do que isso.”*

Entrevistado 3 : “*Sou bastante bem humorado.”*

Entrevistado 8 : “*Tenho bastante senso de humor.”*

4.4. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo inferi os significados das interpretações das entrevistas, conforme apresentado nos gráficos abaixo. Essa análise será feita para ilustrar as entrevistas, apresentadas no item anterior.

Para tanto, analisou-se a frequência de cada categoria, e, também, em relação às variáveis de nível que são: os empreendedores e os intraempreendedores. Na análise das variáveis de nível, estratificou-se a frequência das categorias para cada entrevistado.

As categorias selecionadas (Autoestima, Autoconfiança e Segurança; Foco e Organização; Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio; Flexibilidade; Iniciativa, Pró-atividade, Independência e Auto-suficiência; Criatividade, Dedicção e Perseverança; Herança Cultural; Serenidade e Introspecção; Sentido da Vida, Otimismo e Positividade; Humor) foram igualmente abordadas, mostrando evidências e dando subsídios para a interpretação dos dados de forma clara e coerente.

Para quantificar a frequência de cada categoria, foi utilizada a análise temática, que consiste em isolar um tema de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com os atributos de cada categoria. As categorias tiveram 499 citações por todos os entrevistados, conforme Gráfico 1.

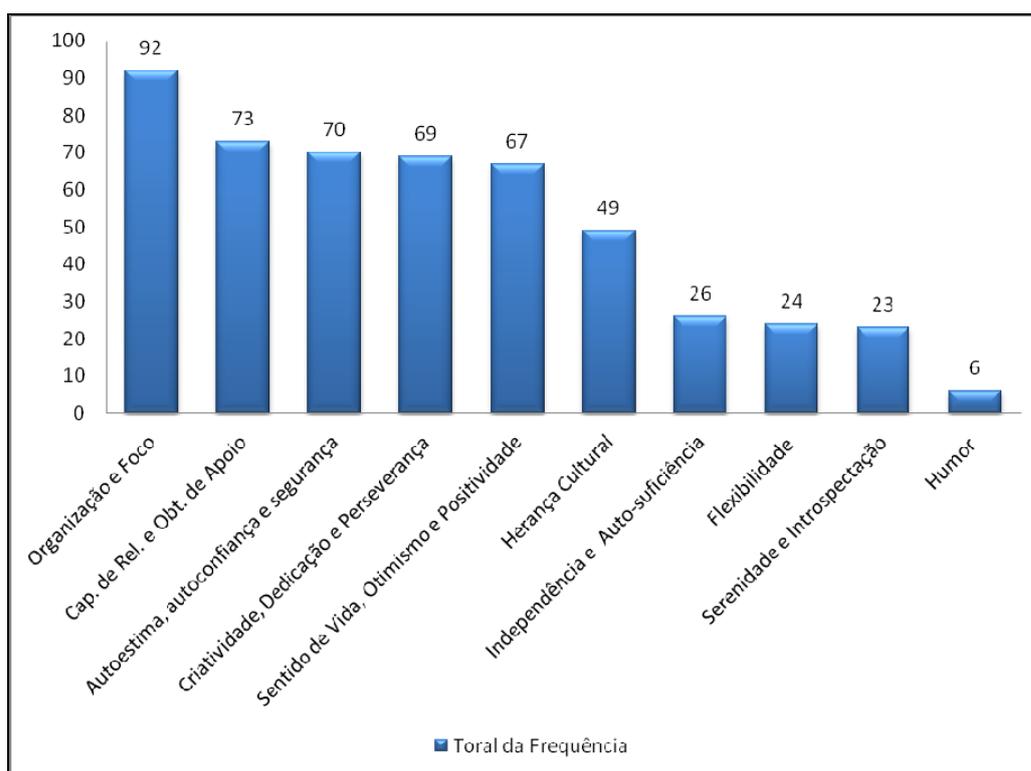


Gráfico 1: Frequência das Categorias.
Fonte: Própria

Analisando o Gráfico 1, verificou-se que a Categoria 2 (Organização e Foco) apresentou a maior frequência de relatos sobre esse tema. Foram relacionados 92 depoimentos, que falam sobre a importância da organização e foco no sucesso destes empreendedores. Percebe-se também que os temas relativos às Categorias 1 (Autoestima, autoconfiança e segurança – com 70 de frequência), 3 (Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio – com 73 de frequência), 6 (Criatividade, Dedicação e Perseverança – com 69 de frequência) e 9 (Sentido da Vida, Otimismo e Positividade – com 67 de frequência) aparecem com grande frequência nos depoimentos destes empresários. Confirmando a análise das entrevistas, as histórias de vidas desses empreendedores indicam que eles souberam e sabem o que querem alcançar, acreditam em si mesmos, buscam apoio de outras pessoas, são pessoas disciplinadas e positivas, fazem a realidade ter sentido e estão sempre planejando realizar seus sonhos. O tema que aparece com menor frequência é o humor (Categoria 10 – Humor – com 6 de frequência).

4.4.1. Análise das variáveis de nível

Dentro das variáveis de nível, analisou-se, separadamente, a frequência das categorias dos empreendedores e intraempreendedores. E para aprofundar a análise, estratificou-se a frequência das categorias para cada entrevistado.

4.4.1.1. Análise dos empreendedores

Com relação aos empreendedores, podemos verificar no Gráfico 2, que existem 4 (quatro) categorias que possuem as maiores frequências de temas e estão com valores muito próximos, que são as categorias: 1 (Autoestima, Autoconfiança e Segurança – 29), 2 (Organização e Foco- 29), 3 (Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio – 27) e 6 (Criatividade, Dedicção e Perseverança – 32). Verifica-se, também, uma alta frequência nos temas Herança Cultural e Sentido de Vida, Otimismo e Positividade, ambos com 21 ocorrências. A categoria humor é a que apresenta a menor frequência de relatos nas entrevistas.

Percebeu-se que a herança cultural tem grande frequência nos relatos desses empresários. No decorrer das entrevistas, todos os empreendedores apresentaram depoimentos relativos à admiração pela família. Essa alta frequência sobre esse tema denota a relevância do apoio familiar para o seu sucesso profissional.

Para aprofundar mais a análise dos resultados, estratificou-se as categorias por entrevistados, conforme Gráfico 3. Apresenta-se abaixo a Análise de Sensibilidade da Variável de Nível 1 (Empreendedores) para cada entrevistado.

Nesta análise, podemos verificar que o Entrevistado 7 possui em seus relatos uma frequência alta da Categoria 1 (Autoestima, Autoconfiança e Segurança – 17), enquanto os demais apresentam nesse tema frequência 6. O mesmo empresário, Entrevistado 7, tem a maior frequência do tema Criatividade, Dedicção e Perseverança (Categoria 6 – 14), os outros apresentam esse tema na faixa de 8 a 10.

Com relação aos temas herança cultural e humor, o Entrevistado 1 se destaca dos demais. Ele possui uma grande admiração pela figura materna e atribui o seu sucesso profissional a mesma.

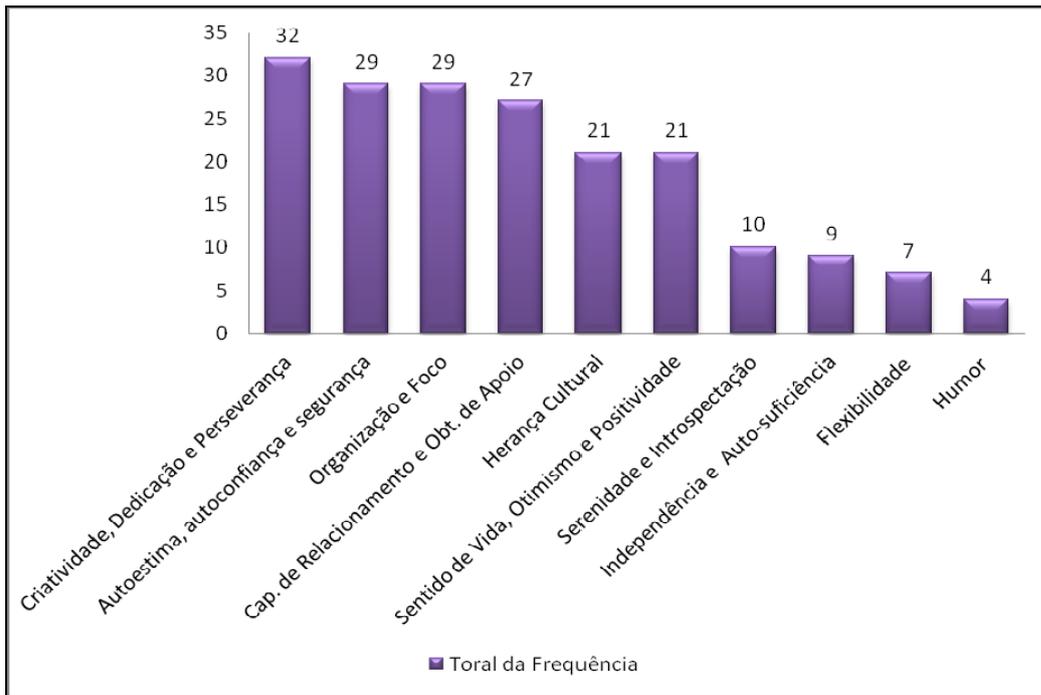


Gráfico 2: Frequência das Categorias dos Empreendedores
Fonte: Própria

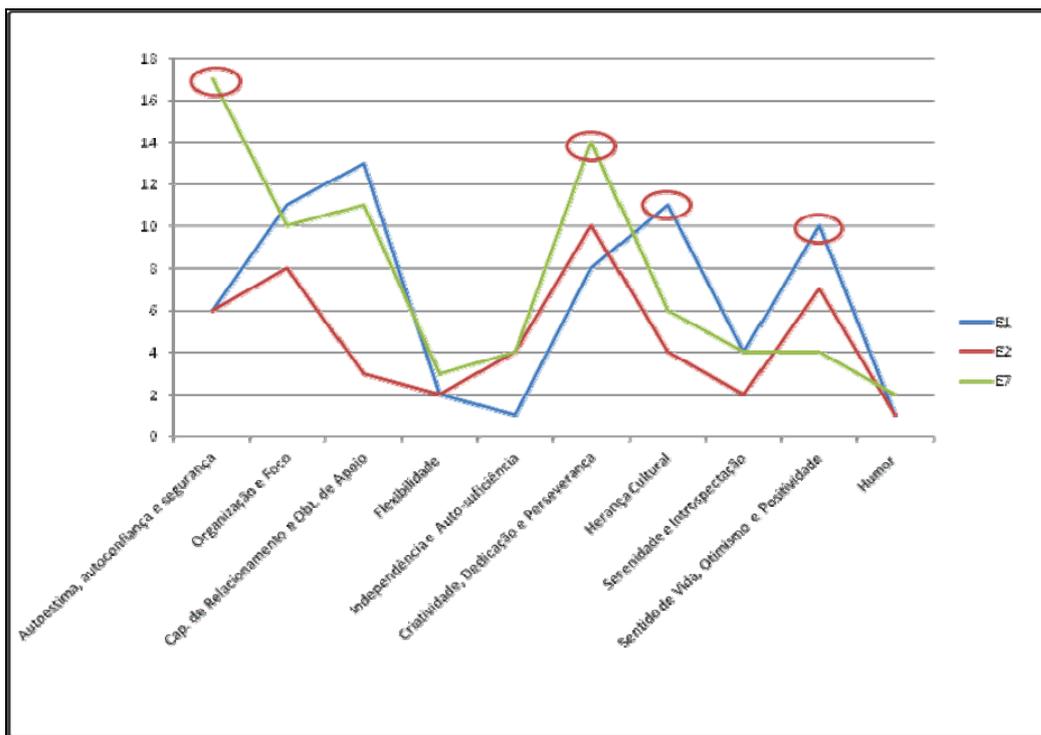


Gráfico 3: Análise de Sensibilidade da Frequência das Categorias por Empreendedor.
Fonte: Própria

Para facilitar análise individual, desenvolveu-se as TABELAS 10, 11 e 12, e os GRÁFICOS 4, 5 e 6.

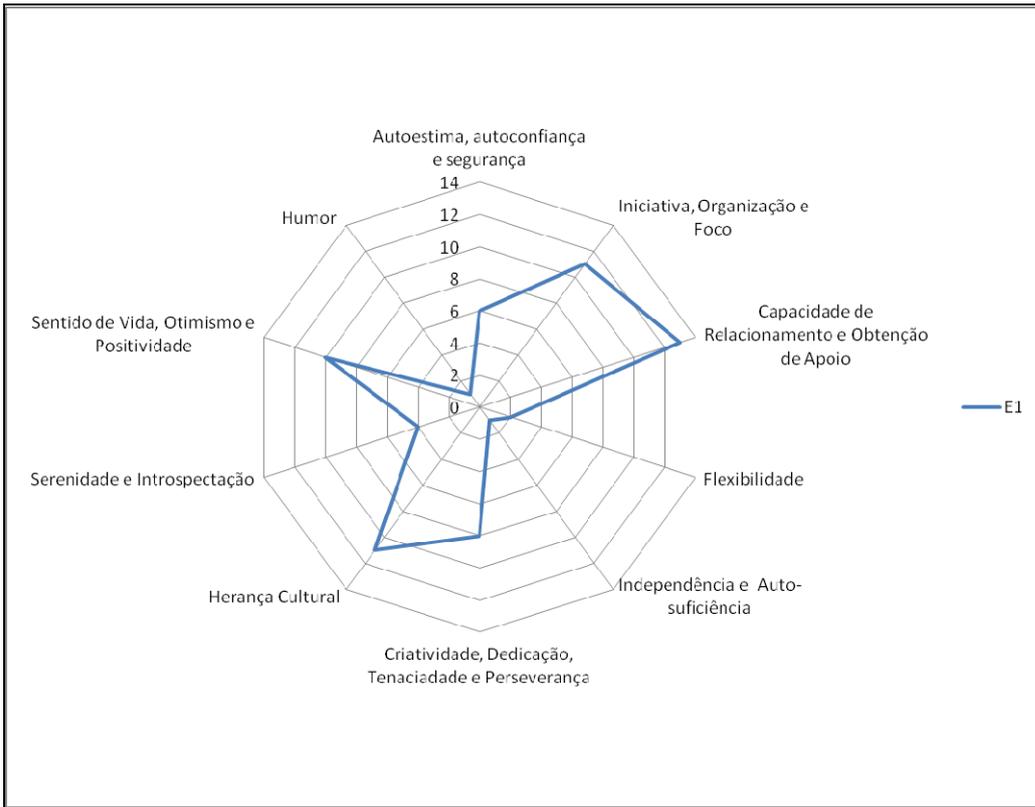


Gráfico 4: Frequência das Categorias do Entrevistado 1
 Fonte: Própria

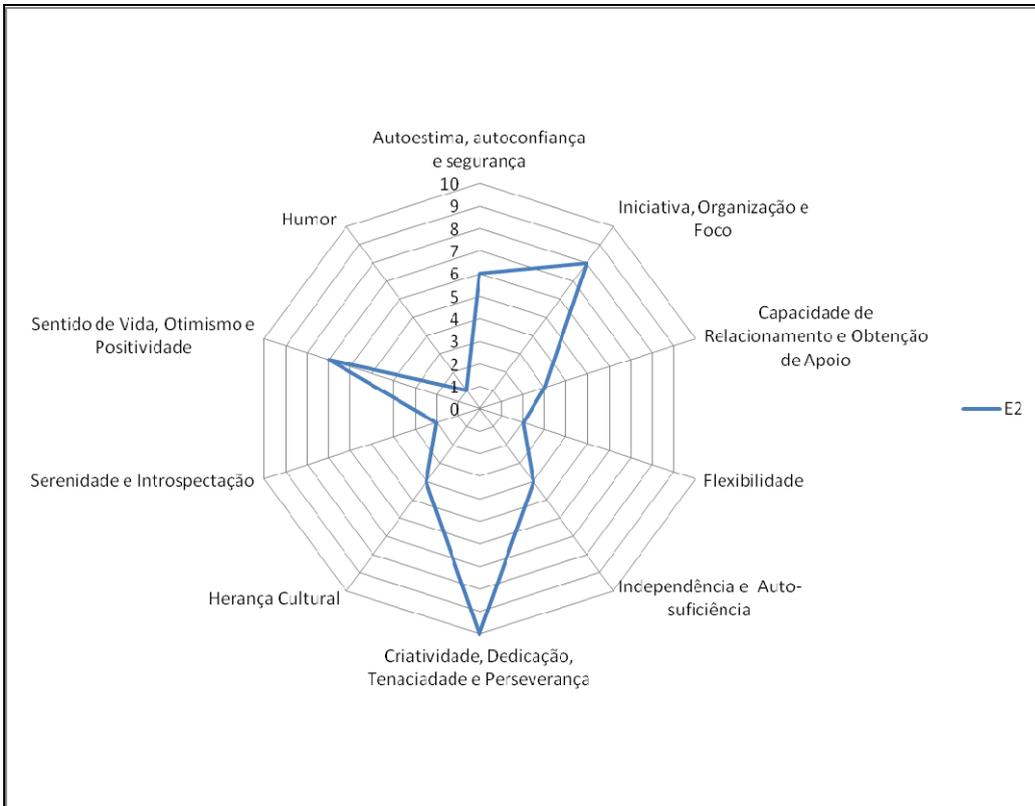


Gráfico 5: Frequência das Categorias do Entrevistado 2
 Fonte: Própria

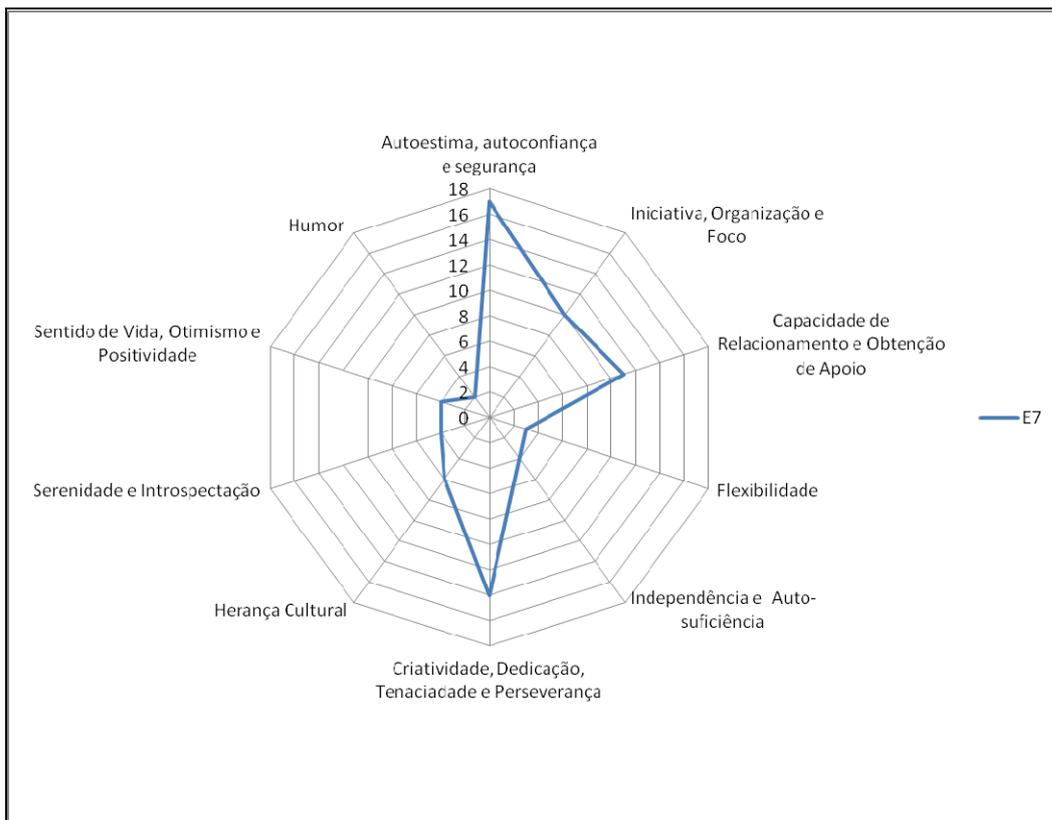


Gráfico 6: Frequência das Categorias do Entrevistado 7
Fonte: Própria

Em uma análise mais detalhada a partir das categorias que compõem os relatos individuais dos empreendedores, verificou-se que as frequências das categorias que são mais apresentadas nas entrevistas são:

- **Entrevistado 1:** Foco e Organização; Otimismo, Positividade e Sentido de Vida; Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio.
- **Entrevistado 2:** Foco e Organização; Criatividade, Dedicção e Perseverança; Otimismo, Positividade e Sentido de Vida.
- **Entrevistado 7:** Criatividade, Dedicção e Perseverança; Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio; Autoestima, Autoconfiança e Segurança.

Seguem abaixo as tabelas que serviram de base para o levantamento da frequência das categorias, possibilitando a confecção dos gráficos e a Análise de Conteúdo.

Empreendedor: Entrevistado 1

Categories	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. Eu encontro uma energia dentro de mim, que você não tem ideia, fico com uma capacidade de pensar, de motivação, contaminar as pessoas. Então, eu tenho que tá aceso, eu acho que qualquer líder tem que tá aceso, um fósforo solo, se não tiver seco, não consegue dar a luz, ascender os fósforos, não consegue motivar as pessoas.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. Que obstáculos? (perguntei: como que ele lidava com os obstáculos)
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. São os valores. Eu acho que a pessoa tem que pegar dentro dos valores a vaidade , porque senão, você não fica inteiro, tem que se cuidar . Eu acho que tem, você vai ficando velho, vai caindo tudo. Então, tem que reparar, caiu aqui vai acertando ali, põe um botox na testa, vai se acertando, tem que ter um pouquinho dessa coisa, o coração tem que ser o mesmo, mas tem que tomar conta da forma também.
Autoestima, autoconfiança e segurança	4. 'Eu sou capaz de entender de mim mais do que qualquer outra pessoa, eu sou capaz de depender de mim mais do que de outra pessoa' .
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. 'Em uma emergência, eu sou uma pessoa que as pessoas podem contar', eu sou bom pra crise, eu posso, sou muito bom pra crise. (risos) Eles falam que eu não sou muito bom pra tempos bons, sou muito perdulário. 'Eu posso, geralmente, olhar uma situação de diversas maneiras'; 'Às vezes, eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não', você olha os prós e contras, daí mesmo você não vendo se o resultado final é vantajoso, você faz mesmo que você não queira, não sei, 'às vezes, eu me obrigo', eu acho que sim, querendo ou não.
Autoestima, autoconfiança e segurança	6. 'Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída', eu geralmente acho uma saída, 'Eu tenho energia suficiente pra fazer o que eu tenho que fazer'.

Organização e Foco	<p>1. Eu me avalio da seguinte forma: quando eu tenho sonho, eu sou muito determinado, eu encontro uma energia dentro de mim que você não tem ideia...Por exemplo, quando eu era pequeno, perdi 4 anos de escola primária, ninguém perdeu isso, porque tava cedo, nessa idade... o melhorzinho era o motorista de praça, o outro motorista de caminhão e ninguém estudava, os professores capengando. Então pra que estudar? Estudar não tinha significado, não tinha sentido nenhum. Meu padrasto não deixava ninguém ler livro em casa, era proibido ler livro. Então, o que aconteceu? Você pega e verifica que nessa situação, eu ia pra escola e não prestava atenção, era um João ninguém, não conseguia passar de ano. Minha mãe, um dia, me bateu tanto que desmaiei, cai nos braços dos médicos. Acolhido pelo Dr. M., eu pensei: 'eu quero ser igual a esse sujeito'. Aí comecei a estudar, comecei ...era aquele vagabundão que não queria nada com nada, comecei a mudar a velocidade do carro da minha vida.</p>
Organização e Foco	<p>2. Eu tô realizando, fazendo uma grande empresa, fazendo esses executivos novos, todos bem treinados, fazendo cursos fora, os melhores cursos aqui, é qualificando nosso grupo, quer dizer, se orgulhando de trabalhar na nossa empresa. Nossa empresa tem 1400 pessoas com MBA interno e externo, é muito raro você ter isso dentro de uma empresa, você entende?! Quer dizer, hoje mesmo eu tava dando um curso de inovação, que dura 3 meses, depois começa o MBA, quer dizer é uma escola, tem que ser uma escola, é um centro de treinamento eterno.</p>
Organização e Foco	<p>3. Como é que você vai pegar e vai fazer o serviço de primeira, se você não pensa na embalagem? Como é que você vai atender os clientes no hospital de rico? Se você não presta atenção num travesseiro, na cama, que tem ser aquela que ele gosta, no abacaxi, que não tem que vir com aquele olho preto que arde... (risos) ué tem que ser um cara detalhista em todos os aspectos. Os detalhes dessas coisas não são por frescura, são pra aprimorar...</p>
Organização e Foco	<p>4. 'Antes de você atingir um sonho, você tem que projetar outro. Senão, você vai ficar paralisado ali até sonhar de novo'. Então, depois que eu me inspiro, sempre quando eu vou atingindo um sonho, eu já vou projetando outro...antes de atingir aquilo. Eu já tô com outro maior. Agora você não pode pensar em comer o elefante, sem comer o bife...</p>
Organização e Foco	<p>5. Na hora que eu acordei nos braços do médico, pensei: 'poxa, quero ser médico'. Depois eu falei que ser médico só não dá, acho que vou ter que ter um hospitalzinho. Então, eu tenho que ter um hospital e tem que ser muito bom pra ir pra uma cidade, e depois que eu me formar, preciso ser o melhor, eu, então, vou ter que tá sempre me atualizando. Um ou dois meses por ano, eu vou ter que sair pra tá sempre atualizado, melhor que todo mundo, ficava pensando... Senão, chega numa cidade pequena outra pessoa mais importante, e eu vou ficar pra trás. Conheço uma cidade que assim pequenininha, não é uma cidade tão grande assim, e daí fica aí. De repente, eu tava preparando tudo isso, pois tem cidade que falta médico, precisa de anestesista,... eu aprendi tudo isso, eu aprendi tudo quanto é coisa pra ir pra cidade.</p>

Organização e Foco	6. A gente vai ajustando o sonho de acordo com o tamanho...vai ajustando. Então, o que a gente fazia, a cada 5 anos, eu queria dobrar a empresa, dobrar a empresa, dobrar em numero de gente , em numero de tamanho, dobrar... Então, sempre planejei com 4 anos, 3 anos, às vezes, acontecia antes do planejado e eu já jogava outro sonho...
Organização e Foco	7. 'quando eu faço planos eu levo até o fim', eu faço um plano agora, tô levando percebi que vai ser uma furada, eu não levo até o fim. Enquanto que eu acredito, eu levo até o fim 100%.
Organização e Foco	8. 'quando eu faço planos, eu levo até o fim'
Organização e Foco	9. Eu faço vários sonhos ao mesmo tempo. Então, o seguinte, eu tenho hospitais, sonho com eles, empresa de diagnósticos, sonho com ela, empresa disso, sonho com elas e daí como é isso? Na verdade, tudo é um sonho que tá sendo planejado e dividido.
Organização e Foco	10. 'Eu sou disciplinado' sou muito disciplinado.
Organização e Foco	11. Conheci uma mulher, uma mulher fantástica e com quem me casei. Primeira aluna em tudo, primeira aluna da minha turma ...Daí falei o seguinte: ' poxa, então, agora a gente faz o hospital' . Eu fui trabalhar em Caxias, e daí quando tava no sexto ano, a casa de saúde onde eu trabalhava, quase essa sala aqui, 250 metros com 7 banquinhos, quebrou, tava 4 meses atrasado ...Aí, o dono me passou de graça praticamente 50% das cotas dele. Eu tava querendo ir pra África com a D., a gente ficava lá, tem um programa a gente ficava lá 2 anos, estávamos juntando um dinheiro pra começar. Aí com o hospital quebrado, aí que tava a oportunidade...Essa aí foi uma oportunidade e não estava preparado (risos). Nem tinha prática nenhuma de nada, daí o que acontece, tava faltando 3 meses pra me formar, comprei um hospital que só funcionaria em fevereiro, comprei 3 meses antes de me formar , comprei 50%, porque o camarada não queria quebrar o hospital no nome dele, passou pra mim, pra quebrar no meu nome e daí começou tudo.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Eu encontro uma energia dentro de mim, que você não tem ideia, fico com uma capacidade de pensar, de motivação, contaminar as pessoas . Então, eu tenho que tá aceso, eu acho que qualquer líder tem que tá aceso , um fósforo solo, se não tiver seco, não consegue dar a luz, ascender os fósforos, não consegue motiva as pessoas .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. Eu nunca fui convencido por palavras, e hoje, cada vez mais, eu também procuro entusiasmar as pessoas que trabalham comigo , as coisas com sonho.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. Meu irmão perdeu três anos da vida dele, 1000 dias sem sair de casa. Eu não, eu fazia minhas contas, vou fugir de manhã, volto à noite, troco um dia gostoso a troco de 10 horas de pancada. Já fazia meus cálculos, ela ia me bater, porque eu não queria estudar. Então, eu saía, ficava jogando bola, a molecada toda me protegia . Na hora que ela vinha lá, se minha mãe me visse a 20 metros de distância e fizesse assim (gesto), ela era capaz de me matar, eu sabia disso.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4. Conheci uma mulher, uma mulher fantástica e com quem me casei , primeira aluna em tudo, primeira aluna da minha turma e a D. também...daí falei o seguinte: 'poxa, então, agora a gente faz o hospital faz tudo aí'. Fomos trabalhar em Caxias .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. ...o problema é o seguinte se você vem me falar em dinheiro, se você quer ser tubarão tem que andar com tubarão, se você quer ser sardinha anda com sardinha . Então, agora mesmo, ...daqui a duas semanas, o Dr. P. é o maior cirurgião de prostatectomia do mundo estará comigo. Eu estive com ele lá em Miami e ele vai passar uma semana aqui comigo. O Rio de Janeiro tá atrasado na medicina. Então, aqui não tem cirurgia robótica, nós estamos trazendo um robô, e fizemos um contrato com ele pra trabalhar uma semana por mês aqui no Brasil. Ele é o maior cirurgião de próstata do mundo.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	6. ... você pega os amigos todos, tudo amigo reúne na tua casa 150, 200 pessoas e traz um cantor importante, tudo isso... Eu curto. A minha esposa adora também.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	7. As coisas que eu gosto, eu procuro fazer junto com pessoas que eu gosto . Então, quando eu vou pra Búzios, sempre vão alguns diretores, a gente fala sobre negócios, a gente joga tênis, a gente almoça junto . Então, quer dizer, eu não gosto de ficar parado. Então, quando eu vou viajar também, tô sempre viajando a trabalho, mas por lazer também. Então, eu vou a São Francisco, tenho uma casa na Califórnia. Então, vou segunda feira até quinta, depois passo sexta, sábado e domingo. Olha, que delícia! Domingo, eu tô em Las Vegas, São Francisco é outra data. Depois de lá, eu saio direto pra Nova York. Então, chega a Nova York, a minha mulher fica fazendo compras, e eu falo com os investidores. Então, eu procuro fazer com que o trabalho seja um lazer .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	8. Toda vez que eu vou fazer uma coisa fora, fazer uma curso, eu disse: 'tem que tirar um pouquinho dessa ferrugem, vou lá pra China fazer um curso'. Eu fui fazer um curso na Ásia, que foi agora em Xangai ...tudo, fui visitar algumas empresas lá, e daí, o seguinte botei no curso a minha mulher, minha filha e meu genro. Nós ficamos lá, ...acabava cedo, preparamos os casos e trabalhos juntos, jantávamos. Então, quer dizer, tudo vira lazer, porque senão fica muito difícil...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	9...Agora, na Argentina, vou fazer uma palestra segunda feira. Vou pra Argentina sábado, já marquei o restaurante, a gente janta (mulher, filha e genro) lá, passa domingo, almoça, janta com o presidente da empresa A., ele vai com a família. Minha mulher entende também do negócio, vai todo mundo pra lá junto, faz palestra, pegamos o avião voltamos aqui e pronto, quer dizer...a vida fica melhor.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	10. O Dr. M. A. é encantador e eu sou encantado com ele. Até hoje, eu encontro com ele dou tanto beijo nele, você precisa ver...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	11. Eu gosto estar sempre com pessoas:....mas eu gosto de estar com pessoas, mas eu ando sozinho, não faço nada sozinho...eu prefiro não viajar sozinho.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	12. O Dr. M. A. fala pra ele sobre mim, pra ver se ele não gosta de mim... então e eu aqui falando bem dele... E tivemos muita razão pra sermos inimigos. Mas ele é um homem de bem, o Dr. M. A. é um homem de bem.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	13..Você sempre buscou harmonia?! Sempre harmonia. E também dos meus colaboradores e competidores , quer dizer, eu me lembro... Com os competidores também, com todo mundo. (risos) Adoro o Dr. M.A. (presidente da empresa concorrente) , adoro, eu amo o Dr. M. A.. isso eu devo muito ao Dr. M.A. porque quando você tem um competidor bom como ele, ele não é bom, ele é ótimo...

Flexibilidade	1. Então, o que eu quero dizer é o seguinte, risco, o que eu li nesse livro que eu aprendi sobre o risco foi o seguinte: 'o empreendedor, quando ele entra num negócio, não sei se é um parafuso a mais ou um parafuso a menos, se é filho de polícia; o risco que os outros vêem, o cara não tá vendo o risco da mesma forma. Então, mesmo que ele quebrasse as duas pernas, o estresse não é tão grande assim, porque pra ele não é tanto risco'...
Flexibilidade	2. 'Eu não insisto sobre as coisas que eu não posso fazer nada sobre elas' . Bom, eu depois que eu vi alcoólatras anônimos, quando eu posso mudar, Deus me dê força pra mudar quando eu não posso, a sabedoria, a sabedoria não, me dá humildade pra aceitar as coisas que não mudam' e a sabedoria distinguem as duas, a que eu posso mudar e a que eu não posso, aqui é mais ou menos a mesma coisa. Olha, 'Eu não insisto em coisas que eu não posso fazer nada sobre ela', não. Além de não insistir, não fico sofrendo porque não vai mudar, eu não insisto, eu acho que não insisto.
Independência e Auto-suficiência	1. Minha vida sempre foi assim: eu estando motivado, ninguém me segura, eu tô falando é em termos de motivação, trabalho, não precisa ninguém ficar me motivando pra tá motivado. Tenho uma bateria própria, uma alta energia, é muito ruim quando você precisa dos outros pra ascender sua bateria. Quando você tem que ter sua bateria própria, e eu e a minha bateria são meus sonhos. Ontem mesmo, eu estava falando aqui com um amigo: 'tô com 68 anos, esse ano faço 69, eu desafio ao nosso grupo todo, somando as empresas que eu sou sócio, são mais de 50 000 pessoas, eu desafio os 49 999 a trabalhar mais do que eu. Qualquer um com 18, 20 anos ... ' Qualquer um ... por causa dessa bateria, eu tô sempre animado a fazer, a construir, a realizar. O meu sonho sempre foi o de realizar, fazer as coisas acontecer, fazer hospitais melhores, serviços melhores, pessoas melhores treinadas, melhores capacitadas, melhores em tudo. Minha característica é: se eu estiver aceso, se eu tiver sonhando, aí, eu produzo muito...
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	1. Eu me avalio da seguinte forma: quando eu tenho um sonho, eu sou muito determinado, e eu encontro uma energia dentro de mim, que você não tem ideia... Para alcançar o sonho, desenvolvo uma capacidade de trabalho e de pensar...
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	2. Não tenho uma inteligência acima do normal, eu nunca tive, eu sempre precisei estudar o dobro dos meus alunos, eu sempre trabalhei duro...
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	3. Persistência. Pra ter persistência, você tem que tá apaixonado, você tem que tá comprometido, porque quando você não está comprometido, qualquer dificuldade você abandona. Vai namorar uma menina, não tá muito ligado, qualquer probleminha, acabou o namoro.

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	4. Então, eu acho que o 'nunca desista' e eu cansei de dar palestra de 'nunca desista', tá entendendo?! 'Nunca desista' dos seus sonhos, nunca desista disso, a hora que o sonho começa acabar ... acabou o sonho do cara ... 'nunca desista', eu acho que a gente tem que perseverar agora mesmo...
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	5. Eu queria aos 40 anos aprender inglês: 'agora tenho que aprender inglês'. Peguei um professor e estudava 18 horas por dia, fui pra Boston, fui pra Suíça e não consegui aprender, não tenho talento pra língua. Amanhã, vou fazer uma palestra de uma hora na Argentina para presidentes internacionais, mas, poxa, um sacrifício danado. Para o que eu estudei, esse não deveria ser um momento difícil. Talento é uma coisa que...Deus não deu todos os talentos pra um indivíduo. (risos)
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	6. Eu tive sorte, porque minha mãe me fez estudar. Eu tive uma sorte desgraçada de ser filho da dona L.. Então, esse negócio de sorte... (risos). Agora não vai levantar cedo, não dá duro, pra ver se a sorte vai dar sozinho, mas tem que ser um conjunto.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	7. Quanto mais trabalho, mais sorte eu tenho' gostou dessa? Não é meu não, mas é linda essa frase é ou não?
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	8. ' Jamais pensei chegar aonde cheguei, com muita garra, muita força, muita crença, estamos superando nossos limites e estamos nos transformando em seres humanos melhores',
Herança Cultural	1. Antes da minha mãe falecer, eu pedi pra fazer umas estátuas de Nossa Senhora. Pedi para gravar nas estátuas a frase: 'A minha mãe me deu tudo, inclusive, minha vida' . Tá ali, eu fiz uma pro meu escritório...
Herança Cultural	2. Eu fiz mais duas estátuas da minha mãe: uma pra minha casa e eu fiz uma pro cemitério. Como eu tenho dois filhos, eu pretendo que uma dessas estátuas com eles ...é muito importante a gratidão, eu sou muito grato a minha mãe, porque minha mãe teve uma visão fabulosa, ela dizia: 'o homem sem educação, não é nada', e ela era semianalfabeta. Minha se levantava cedo, comia, dormia e falava assim: ' meu filho, nem que for a última coisa que você vai fazer na vida, você vai ter que se formar' ; e me pegava e me batia mesmo, mas eu nunca fui convencido por palavras.

Herança Cultural	3. O cara gosta de piano. O que eu posso fazer pra ser tão bom, quanto ele ? Então, o que eu acho, é que você tem que procurar ídolos, tentar seguir modelos. Então, acho que um cara que quer jogar bem futebol, ele tem que olhar o que? Olhar o vídeo do Pelé, olhar do Ronaldo, do Maradona. Eu não queria ser nada, então quando você não quer ser nada, você não tá indo pra lugar nenhum, porque você não tem objetivo nenhum de vida. Eu queria a minha independência , mas minha mãe não deixou eu sair da escola. Tentei sair várias vezes, arrumei um emprego de caixeiro, caixeiro é aquele que cara que trabalha no armazém. Ela não deixou eu trabalhar, me bateu e me colocou de castigo, e disse: 'não vai parar de jeito nenhum, nem for a última coisa que eu faça na minha vida, você vai ter que estudar, caboclo'. Então, você percebe essas coisas? Minha mãe foi muito importante na minha vida...
Herança Cultural	4.... ela tinha um foco: que não importa o fosse acontecer na vida dela, ela teria que passar uma formação educacional boa para os filhos, a oportunidade que ela não teve.
Herança Cultural	5. Então, ela foi visionária e muito dura. Minha mãe nunca me deu um beijo, nunca me botou no colo, nunca me deu um afago, nunca fez nada, mas nunca deixou de tá comigo todas as vezes que eu precisasse. Era educação passada, que dar beijo em criança, você mostrava fraqueza , mas ela era muito reta na linha educacional... O que fez mudar minha vida, foi o doutor M..
Herança Cultural	6. Ela me batia, porque ela queria que eu estudasse. Se você não passasse de ano, era proibido de sair um ano inteiro.
Herança Cultural	7. Ela usava 'seu safado, sem vergonha, seu moleque vagabundo, não quer nada com a vida, você vai ter que virar um homem de bem' com cacetada e pau na moleira, não falava palavrão, mamãe não falava palavrão, mas falava com muita raiva. (risos)
Herança Cultural	8. Minha mãe não pagou o curso de medicina, porque não tinha dinheiro...Mas arrecadava um monte de dinheiro pra me mandar, era um salário e meio por mês...Um salário e meio não dá pra fazer curso, estudei nas apostilas dos meus amigos, tá entendendo? Então, uma mãe dessa, quanto vale?
Herança Cultural	9. Dr. M. foi o seu referencial como inspiração? Como figura paterna? ... Lógico, eu queria ser um médico como ele. O Dr.M. era maravilhoso, tratava todos os pobres, não cobrava nada, ele sempre tinha uma palavra amiga. Pra mim, ele era rico, porque eu era pobre, mas ele atendia bem...a filha dele trabalhou comigo até os 70 anos de idade, o neto dele é um dos diretores comerciais mais importantes do país, a neta dele é chefe dos Recursos Humanos dos hospitais. O Dr. M. era médico, bondoso, caridoso... .Ele me inspirou por toda minha , quando você tem bons exemplos, eles vão embora, mas ficam.
Herança Cultural	10. Dr. M.A. é um gênio, eu tenho muito respeito pelo Dr. M.A.e devo muito á ele, depois do D. M. quem mais me ajudou foi o Dr. M.A..
Herança Cultural	11. O Dr. M.A. é tudo transparente, ele não tem nada escondido, vai falando né, você quer ter informação da empresa dele, senta lá perto do Dr. M.A., que ele fala tudo.

Serenidade e Introspectação	1. (Sua mãe o batia muito) Não afetou, não gerou mágoa, não gerou nada porque ela...eu entendi desde cedo que ela fazia aquilo pro meu bem , porque a hora que eu mais precisava dela, ela tava do meu lado sempre. Então, você sabe, por isso, que eu falo, pode faltar fé, pode faltar em um monte de coisas, você não pode faltar na hora que as pessoas precisam.
Serenidade e Introspectação	2. Agora é o seguinte, mas também é o seguinte: Pensa, tua mãe fica lá na roça, não tem dinheiro, não tem gilete pra fazer o braço, perna sem fazer, falta de gilete, sem tesoura, não tinha dinheiro pra comprar gilete. Tudo isso e tal, aí você pega, não comprava roupa, não comprava nada, todo dia... Como é que você não vai gostar de uma mãe desta?!
Serenidade e Introspectação	3. Você tem um equilíbrio muito bom de vida, né, de família, de lazer, de amigos? Bastante balanceada, eu administro bem isso aí.
Serenidade e Introspectação	4. 'Você quer ser feliz ou quer ter razão'
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. criança ...e a minha vida sempre foi assim, eu estando motivado, ninguém me segura, eu tô falando é em termos de motivação, trabalho, não precisa ninguém ficar me motivando pra tá motivado. Tenho uma bateria própria, uma alta energia , porque é muito ruim quando você precisa dos outros pra ascender sua bateria, quer dizer, você tem que ter sua bateria própria e eu a minha bateria própria são meus sonhos . Ontem mesmo, eu estava falando aqui com um amigo, tô com 68 anos, esse ano faço 69, eu desafio ao nosso grupo todo, somando as empresas que eu sou sócio, são mais de 50 000 pessoas, eu desafio os 49 999 a trabalhar mais do que eu porque...qualquer um, 18, 20 qualquer um, por causa dessa bateria, que eu tô animado a fazer, a construir, a realizar e o meu sonho sempre foi o de realizar, fazer as coisas acontecer, fazer hospitais melhores, serviços melhores, pessoas melhores treinadas, melhores capacitadas, melhores em tudo. ... se eu tiver aceso se eu tiver sonhando, aí eu produzo muito...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. ...agora, se eu tiver meio apagado, eu acho que todo ser humano apagado não produz nada,... se você não tem entusiasmo, você não consegue gerar entusiasmo nas pessoas, tá certo ou não?
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Eu acho que o 'nunca desista' e eu cansei de dar palestra de 'nunca desista', tá entendendo?! 'Nunca desista' dos seus sonhos, nunca desista disso, a hora que o sonho começa acabar, acabou o sonho do cara acabou o 'nunca desista' , eu acho que a gente tem que perseverar agora mesmo...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. Eu acho que significa que todo mundo luta a vida inteira por um sonho, a vida tem que ter um significado, não tem jeito, a vida se significado não é vida. Então, eu acho, com toda sinceridade, que o que me move muito, mas muito mesmo, são meus sonhos...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Eu quero sempre saber que o dinheiro não é mais importante, tem outras coisas mais importantes, que a pessoa tem que ser útil pra uma sociedade, tem que levantar, tem que trabalhar, tem que gerar, tem que produzir nesse mundo aqui, porque esse mundo aqui tem coisas que são findáveis, alguns os recursos...

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6.O risco é igual pra todos, mas a percepção do risco é diferente.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. ‘ Jamais pensei chegar aonde cheguei, com muita garra, muita força, muita crença, estamos superando nossos limites e estamos nos transformando em seres humanos melhores’.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	8.Você vai se aposentar um dia? Não. Boa pergunta. Vou continuar pelo menos inspirando os jovens, fazendo qualquer coisa muito importante...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	9. Vou encontrar com meus amigos, eles todos perderam a empresa, uma velharada desgraçada..... e pra conversar é um museu, o cara aposentado não fala sobre nada,, eu não, ‘o país isso, não sei o que lá aquilo, vamos fazer aquilo, tenho que fazer aquilo, construir aquilo, realizar aquilo’. São pessoas de farinhas diferentes. Então...e outra, todos ficaram mais velhos rapidamente, porque na hora que você acaba o sonho, acaba de realizar. Então, você tem que ficar atrás de um neto, joga bola, você vai lá, cai de cabeça no campo de futebol com o neto, passa por cima do neto, mas você tem que tá sonhando, agora você levanta não tem o que fazer, é uma desgraça.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	10. Eu acho que a vida é trabalho, o trabalho te dá um cotidiano legal.
Humor	1. Eu tô sempre bem...Pode perguntar pra minha mulher, 18 anos, pode ter o maior problema quando chego em casa bem...

Tabela 10: Trechos das Falas do Entrevistado 1 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Empreendedor: Entrevistado 2

Categorias	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. Como eu era desenhista da Central , eles me convidaram para ir trabalhar com eles. Eles pagavam o dobro do que eu ganhava. Quando eu cheguei em casa, e falei isso, meu pai queria me matar a... ‘porque você tá aqui, vai ser engenheiro da Central e que não sei o que’. E eu cá comigo: ‘Eu não tô interessado ser engenheiro da Central, porque meus planos são outros, né’ e vai, não vai. Eu disse: ‘Eu vou’. Ele não queria que eu fosse de maneira nenhuma, eu acabei indo trabalhar lá e pra mim foi da maior utilidade pra minha profissão, porque aprendi muito. ... fábrica nova, eu era estudante, por acaso, eu tive uma chance de conviver com engenheiros, que também me ajudou muito. Então, eu aprendi muito esse negócio, eu fiz muita coisa pra eles, criamos a fábrica e a ideia era pegar esses trens elétricos da Central e passar um por cima do outro, um por cima e ponte rolante e tudo mais, e sai copiando tudo da General Motors , a ponte rolante, copiei a base e ganhei muita experiência.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. Estava tudo às mil maravilhas pra mim, até aí. Eu fiz a firma, aí quando fiz a firma, ..., quando eu falei o negócio da firma, meu pai falou: ‘Mas como você vai fazer firma? Você conhece de firma?’. Eu disse: ‘ Mas eu já tive a experiência lá da fábrica ’, e eu achava que sabia, né? Porque nessa idade, a gente sabe tudo né. (risos) Meu pai dizia: ‘Não vai se meter nisso, você vai ter problemas, não conhece isso.’ . Eu falei: ‘ Tá bom ’, e eu sei, eu peguei a Empresa 2, juntei os atestados que já tinha, já tinha bons atestados técnicos e empreiteiro de obra pública e comecei a fazer obra onde ninguém queria fazer, isso é, distantes dos grandes centros. Eu ia pra todas as fronteiras, onde ninguém queria ir, e, lá, eu conseguia pegar as obras e foi tudo muito bem. Até a firma cresceu, se desenvolveu, até aí pra mim foi tudo um período de festas...
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. Uma das razões pra se ter sucesso é ter saúde. Se não tiver saúde, a coisa começa a se complicar, o que, realmente, acontece comigo, porque nesse meu estágio de vida, tem horas que eu paro com uma certa preocupação. ‘Opa, tá pensando que eu tenho 30, 40 anos, eu não tenho isso.’ Aí, daqui a pouco, eu esqueço e volto outra vez pro 35 . (risos)
Autoestima, autoconfiança e segurança	4. Eu já fiz esportes e tal .Eu fiz por muito tempo futebol, fiz um pouco de basquete, depois eu fiz futebol de praia, depois eu fiz tênis e depois disso eu caminho aqui pela Barra. Faço caminhadas de manhã, faço exercício de manhã, eu acordo e enfrento esteira e tal.
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. Esqui, eu fiz muito, todo ano eu ia pra Conchegam, passava lá 15, 20 dias. Mas eu gostava daquele esqui balé, descer até a pista azul e ir embora. Tenho dois filhos que foram criados assim, fazendo esqui.
Autoestima, autoconfiança e segurança	6. Meu filho, que hoje é o meu principal executivo, também tá adorando o que faz. Mas ele me cansa, porque quando eu chego 8hs da noite, ele fala: ‘O senhor precisa despachar’. Ele fica me puxando pra trás, e eu falo: ‘Olha filho, amanhã eu falo contigo. Hoje eu não quero falar mais nada, amanhã, eu vejo, porque eu, realmente, te confesso, que eu tô cansado.’ Ele fica em cima, e de manhã, já vem em cima , nossa senhora ...

Organização e Foco	1. Como eu era desenhista da Central, eles me convidaram para ir trabalhar com eles. Eles pagavam o dobro do que eu ganhava. Quando eu cheguei em casa, e falei isso, meu pai queria me matar a... 'porque você tá aqui, vai ser engenheiro da Central e que não sei o que'. E eu cá comigo: ' Eu não tô interessado ser engenheiro da Central, porque meus planos são outros né' e vai,não vai, eu disse: 'Eu vou' . Ele não queria que eu fosse de maneira nenhuma, mas eu acabei indo trabalhar lá e pra mim foi da maior utilidade pra minha profissão, porque aprendi muito. ... fábrica nova, eu era estudante, por acaso eu tive uma chance de conviver com engenheiros, que também me ajudou muito e tal. Então, eu aprendi muito esse negócio, eu fiz muita coisa pra eles, criamos a fábrica e a ideia era pegar esses trens elétricos da Central e passar um por cima do outro, um por cima e ponte rolante e tudo mais e sai copiando tudo da General Motors , a ponte rolante, copiei a base e ganhei muita experiência.
Organização e Foco	2. Outra fase muito interessante que começa em 1972, ela se consubstancia, quando eu deixei de ser empreiteiro. Já não tinha muitos contratos em empreitada e fiquei cuidando da parte imobiliária, eu queria uma coisa tranquila, mas aí não deu pra fazer uma coisa tranquila e comecei a mexer, olhar melhor a cidade, ver as coisas, já conhecia bem a Barra e eu cheguei a seguinte conclusão, e aí começa o sonho, eu falei do sonho.
Organização e Foco	3. Eu entro na fase do sonho , bom, evidentemente, eu já vinha sonhando antes, né, eu só não sabia que ia ter aqueles pesadelos. (risos)
Organização e Foco	4. Eu achei o seguinte, e aí nós estamos chegando, já tínhamos passado por 1969, que foi o plano do Lucio Costa aqui pra Barra da Tijuca, que eu já conhecia, porque eu vinha muito aqui e frequentava a praia daqui. E aí passamos 69 e tal parei e eu disse: ' É engraçado essa cidade aqui, porque a Barra tem 135 milhões de M² e aí eu quantifiquei a zona desejada do Rio, que seria do aeroporto Santos Dumont vindo ali pela orla, e tal, você vinha até o Leblon onde parava a cidade. Se você pegasse toda essa zona sul, Jardim Botânico e tudo aquilo ali, você tem, na verdade, tem ali o equivalente a 30 milhões de M² , o que o que o povo da cidade quer ? O povo da cidade quer é ambiência perto do mar, lagoa, essa coisa toda, a parte de vegetação e tal, a pessoa que vai pra zona sul separado pelo maciço da Tijuca, pra lá fica zona sul e pra lá fica zona norte.'
Organização e Foco	5. Eu vi que os 135 000 000 de metros daqui do plano piloto que o Lúcio fez o projeto, era 5 vezes maior do que aquela área lá que nós estávamos ocupando, que era uma área desejada.Era um mundo novo que tá surgindo, porque aí em 72 estava vindo o túnel, eu não tenho duvida que essa cidade, é uma cidade ao meu ver privilegiada. ... E eu olhei e realmente tá certo, porque vamos ver o que tá acontecendo, toda essa urbanização que foi feita antes, foi toda ela pra empreendimentos de casa familiares, sempre familiares, como a área era tão grande assim, tô falando desses 30 milhões de metros com o tempo se tornou suficiente e era sempre em etapas, ou seja, era unifamiliar ficava ocupada até aqui. Isso aqui tava muito procurado, aí começou então a especulação imobiliária. Ela veio daí, aí começaram a fazer 4 pavimentos e planos urbanísticos de casas. Na época, não tinha nem automóvel, né então não tem garagem né, e depois como a da frente ia fazendo unifamiliar, e tal. Então, foi assim até chegar no Leblon, e o 4 virou 8 virou 16 virou e foi virando e era o que já estava acontecendo, já estava muito adiantado o processo. Eu digo: ' Bom', e aí eu trabalhei muito com o Sérgio Dourado na parte imobiliária que é minha área até hoje....

Organização e Foco	6. Isso aqui, eu não tenho dúvida, que vai ser o futuro da cidade. Estávamos no milagre brasileiro, tudo a favor, e eu peguei tudo que eu tinha, parei todo o restante e me dediquei pra fazer só Barra da Tijuca, eu queria fazer uma coisa pra ficar mais tranquilo, arranjei uma casa de marimbondo né (risos).Que era isso aqui, uma série de área pra desenvolver, o pessoal dizia até que eu tava meio maluco, mas isso teve relação com o episódio da aeronáutica, o negócio da emoção.
Organização e Foco	7. É. Eu sempre soube de forma clara o que eu queria. ... eu planejei tudo pra fazer ... agora, você tem que botar o mangue, você não pode fazer nada disso, porque você tem que deixar a parte do mangue, que problema sério, como é que resolve isso? Mas eu achei que... eu tenho que arrumar um jeito, como é que transforma o negativo em positivo? Aí, dentro das minhas reflexões, lembro que eu tava andando um dia sozinho na Península, e pensando, como é que eu ia fazer, manter o mangue, fazer um empreendimento forte. Aí, de repente, eu parei e pensei e vi o seguinte: 'Bom, esse é o fato', então não adianta brigar. Como é que sai dele? É uma dificuldade grande, não adianta brigar, porque se eu brigar, eu só vou perder. Então, tem que aderir, também tá certo, mas mangue, vida primitiva no meio, centro da Urbe, isso aqui vai ser o centro da cidade, como é que isso se compatibiliza? Isso é realmente muito difícil...
Organização e Foco	8. eu digo, bom, vou formar, a fazer minha firma, aí, fiz a Empresa 2 com um colega de turma, que era o H., porque tudo isso que eu tô te contando, foi no período de escola politécnica.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Eu digo: ' Bom', e aí eu trabalhei muito com o S.D. na parte imobiliária que é minha área até hoje....
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. O S.D. foi sócio, lá junto comigo, ali foi. A Empresa 2 porque eu construí e juntos estavam o S.D. que participou e a empresa G. com o Dr. R.M. participou ali. Bom...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. Aquela área era minha, mas eu entrei numa crise tive que fazer um acerto com o Citibank. Depois entrou o P. e tivemos um acerto com o Citibank. P. gerenciou com muita competência aquele empreendimento.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Eu trabalhei muito, eu acabei entrando em sérias dificuldades, porque como eu tinha uma carteira de obras públicas muito grande, e eu fiquei sem receber dinheiro. O governo do Juscelino pegou todo o dinheiro que tinha e jogou em Brasília, que hoje eu aplaudo, eu até trabalhei lá, foi o que me segurou, eu tinha os contratos onerosos. Fui lá pra Brasília, só que Brasília também faltava dinheiro. Então em vários momentos, eu lembro do Catetinho segurando o paletó do Israel Pinheiro pra saber se tinha dinheiro, porque eu tava com uma obra lá, que tinha 800 homens e eu estava a 2 meses sem pagar. A situação estava péssima, pessoal no meio do mato, comendo carne de sol e eu fui pra lá pra justamente dá uma explicação... e eu disse: ' E agora, como é que eu vou fazer?', tinha horas que eu parava 'e agora?' você não tinha pra onde ir, você tinha que ter mesmo dinheiro pra atender, e nessas horas, então, eu lembrava do meu pai, porque ele tava vivo... Ele tinha razão, onde é que eu me meti meu Deus, como é que eu vou sair. (risos)
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. aí nós chegamos num ponto crítico, porque nós chegamos aqui numa situação e eu tô falando antes de outubro de 2009, quando o Rio foi escolhido como cidade olímpica. Nós estávamos ainda de posse de uma situação, muito difícil porque os governantes só queriam saber de ficar brigando, dentro do estado, o presidente da república. Cada um pensando em si, e a cidade se afundando, perdemos tempo aqui ... foi uma fase difícil, tinha que ter paciência pra deixar passar, mas no início de 2009, é, o Nuzman, com muita competência, identificou que a Barra da Tijuca seria o lugar, e que ele tinha que fazer o plano pra levar pro COI .A coisa era tão lógica que o COI acabou escolhendo o plano da Barra da Tijuca. O que realmente aconteceu? Acelerou todo um processo e mais a vinda Sérgio Cabral, Eduardo ...
Independência e Auto-suficiência	1. Em função da minha atividade de construtor, de empreiteiro e essa coisa toda, eu tinha que me virar né, saber de tudo, tinha que acompanhar todas as particularidades da empresa, eu conhecia tudo, porque eu é que criava aquele negócio todo, era envolvido em tudo e tinha que resolver os problemas.
Independência e Auto-suficiência	2. Eu gosto de desafios. É o motor que você precisa, tem que botar esse combustível. Mas eu disse: ' Não, mas o Rio é realmente uma cidade privilegiada, depois dela ser 'depredada', ela volta e renasce com um plano diretor feito e tal'. Nós aqui aprendemos tudo, e inclusive, aquilo que não devia ser feito... Comecei a trabalhar, só depois disso que vieram uma série de crises, já a essa altura a gente olha empreendimentos feitos, como esse que nós estamos falando, o Barra Golden Green que eu fiz.
Independência e Auto-suficiência	3. Sempre gostei de trabalhar muito.
Independência e Auto-suficiência	4. Eu sempre fiz muito o que eu quis.

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	1.Com Juscelino houve um movimento pra sufocar a trajetória de linha férrea no Brasil e passar pra automóveis. Parte rodoviária. Criaram taxa especial e tal e aí o plano se frustrou. Eu lembro que na época disse para os dono da fábrica: 'Olha, vamos fazer o seguinte, nós temos tudo aqui, vamos fazer carroceria de caminhão'. Aí, eu me lembro que tinha um deles, uma pessoa muito inteligente e muito culta, que disse: 'Não, isso aqui era pra fazer locomotiva .. não pra fazer carroceria de caminhão, eu quero é fazer motor.' Eu retruquei: 'A fábrica está parada esperando o .., como é que vai fazer isso' . Bom, eu sei que com isso, o setor entrou em muita dificuldade, eles tiveram que parar com isso. Os americanos compraram tudo, dissolveram aquilo tudo e acabou o negócio de locomotiva.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	2. Estava tudo às mil maravilhas pra mim até aí, eu fiz a firma, aí quando fiz a firma, eu só tô mostrando as dificuldades, uma das dificuldades. Falei para meu pai que ia abrir a firma, quando eu falei o negócio da firma, ele me perguntou: 'Mas como você vai fazer firma? Você conhece de firma?'. Eu disse: 'Mas eu já tive a experiência lá da fábrica', e eu achava que sabia, porque nessa idade a gente sabe tudo né. (risos) e ele dizia: 'Não vai se meter nisso, você vai ter problemas, não conhece isso.' . Eu dizia: 'Tá bom, e eu sei, eu peguei a Empresa 2 juntei os atestados que já tinha, já tinha bons atestados técnicos e empreiteiro de obra pública e comecei a fazer obra onde ninguém queria fazer, isso é, distantes dos grandes centros. Eu ia pra todas as fronteiras onde ninguém queria ir e lá eu conseguia pegar as obras e foi tudo muito bem. Até a firma cresceu, se desenvolveu...
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	3. Eu trabalhei muito , eu acabei entrando em sérias dificuldades, porque como eu tinha uma carteira de obras públicas muito grande. Em uma determinada época, eu fiquei sem receber dinheiro, porque o governo do Juscelino pegou todo o dinheiro que tinha e jogou em Brasília ...Hoje, eu o aplaudo, eu até trabalhei lá, e foi o que me segurou , porque eu tinha contratos onerosos. Não tive escolha fui lá pra Brasília, só que Brasília também faltava dinheiro ... Então, em vários momentos fiquei sem saber como pagar 800 homens, e estava a 2 meses sem pagar e os funcionários estavam no meio do mato, comendo carne de sol e eu fui pra lá pra justamente dá uma explicação ... e eu disse: 'E agora como é que eu vou fazer?', tinha horas que eu parava 'e agora?' você não tinha pra onde ir, você tinha que ter mesmo dinheiro pra atender, e nessas horas então eu lembrava do meu pai porque ele tava vivo... Ele tinha razão, onde é que eu me meti meu Deus, como é que eu vou sair. (risos)
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	4. Eu peguei tudo que eu tinha, parei todo o restante e me dediquei pra fazer só Barra da Tijuca, o pessoal dizia até que eu tava meio maluco.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	5. Como é vai ser o mangue? Se bem que ele tem uma aparência assim... Bom, se isso aqui é um empreendimento, então isso aqui é como se fosse um quadro valioso, mas ele tem uma moldura inédita, que é você ter um mangue dentro da cidade. Então, se isso aqui for bem conceituado, vai ser uma curiosidade, porque vai ser um paisagismo primitivo, estilo de vida primitiva e caranguejo. Inclusive tem as Bromélias, quem trouxe muitas Bromélias pra cá foi eu. Na época, você não podia fazer extração e eu fiz muita extração e trouxe pra cá. O grande celeiro das bromélias foi a Península, porque saiu muita muda dali e você vê que hoje tem bromélia pra tudo quanto é lado, não as que estão na pedra porque estas nasceram ali.

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	6. Tudo veio daqui, vou cuidar dessa orla e vou fazer dessa orla aqui e vou fazer uma coisa que seja muito importante como fato ecológico urbano e único. Aí eu criei o mangue, cuidei, tratei, replantei, porque ele tava muito prejudicado. Fiz um mangue ambicioso, muito bonito e complementei o resto do paisagismo. Isso aí e saiu a Península, então isso também fazia parte do meu sonho...
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	7. Eu acho que tenho obstinação.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	8. Eu acho que você precisa ter determinação, obstinação e a sorte também precisa ajudar.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	9. Eu não vou me aposentar. Todo o dia eu trabalho aqui até 9 horas, 9 e meia.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	10. Eu passo o dia pensando no que eu preciso fazer.

Herança Cultural	1. Então, vamos pegar a primeira fase. Eu nasci em Jacarepaguá, caminhava muito pela Praça Seca, aquela área, meu pai era engenheiro da Central do Brasil e tal, ele me levava pra da escola da Praça Seca até a escola pública pela mão, eu me lembro muito bem disso. Ele acompanhava muito a minha vida, fui o primeiro filho, teve 3 filhos e nesse acompanhamento de vida, teve um fato marcante. Eu fui aluno interno do Pedro II, porque era um colégio oficial. Então, você tinha tudo e eu era interno lá no campo de São Cristóvão, então, eu passei lá esse tempo todo, no Pedro II, depois que eu saí do Pedro II, o primeiro ano que houve exame pra escola de aeronáutica, porque, antigamente, a aeronáutica era junto com exercito, e naquele entusiasmo daquela época, bom, eu sempre tive , eu disse: ‘ Vou pra aeronáutica.’ Quando eu cheguei em casa e falei pro meu pai que eu ia pra aeronáutica, começou uma discordância. ‘Não, você não vai pra aeronáutica, porque aeronáutica não sei o que, você tem que ser engenheiro’, e aí eu já fiquei contestando, não vou seguir a carreira dele coisa nenhuma, vou viver minha vida, aí começou aquela discordância. Aí entrei e fui fazer concurso da aeronáutica, aí meu pai disse: ‘Você não vai.’ Aí sabe o que ele fez? Foi lá conversar com o médico psicólogo e disse: ‘ Oh, presta atenção porque ele é muito emotivo e essa profissão pra ele não é boa, precisa ter sangue frio. Precisa ter sangue frio e papapa’. Ele fez a cabeça do médico, Basbal era o nome desse médico, Basbal, eu vi lojas com nome Basbal, uma história com Basbal depois, até esqueci de ligar uma coisa a outra. Era tenente coronel médico, ele me reprovou, ah não. Ele chamou meu pai e disse: ‘Oh, fisicamente ele tá bem, o que o senhor acha? Aprovo ou reprovoo?’ ‘Não, reprova’.
Herança Cultural	2. Terminou com a minha carreira, fui reprovado no exame de saúde por ser emocional, aí tive outro caminho e entrei pra engenharia, aí meu pai me botou como desenhista na Central, já tava me preparando para a escola período técnico, eu fui trabalhar na Central como desenhista e aí como desenhista da Central aquela coisa toda lá e fiz exame pra escola politécnica, passei.
Herança Cultural	3. Bom, a verdade é o seguinte: a maior parte dos momentos da minha vida, foram todos eles muito gratificantes, só esses tropeços com as posições do meu pai e as minhas, tinha essas divergências, foram obstáculos porque ele era uma pessoa determinada, você tinha que fazer o que ele queria.
Herança Cultural	4. Meu pai era funcionário público e tinha traçado a carreira pra mim, fazia o curso de engenharia...
Serenidade e Introspectação	1. Eu resolvi me dedicar aqui a Barra da Tijuca, eu trabalhava no Brasil inteiro, 35 obras públicas, já tava ficando maluco, vai pra lá, vai pra cá, vai pra lá, eu digo: ‘vou parar.’ Aí parei, aí tô falando já, tô chegando nos 70 anos. Parei, eu disse: ‘Agora vou parar, vou descansar, aquela coisa’. Só que esse negócio de parar, descansar o capital voltou, estava muito espalhado, fechei as agências todas, diminuí a empresa e eu queria fazer uma coisa mais tranqüila, eu tinha uma vida muito agitada nessa altura, eu tinha me separado, tinha me casado de novo, ‘vou mudar de vida.’ No mudar de vida...
Serenidade e Introspectação	2. E quando tenho um problema, eu tenho tranquilidade pra não brigar com o problema e ver como é que eu transformo o negativo no positivo.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. naquele entusiasmo daquela época, bom eu sempre tive muito entusiasmo...muito favorável.

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Nunca busquei estabilidade. Não ter estabilidade é ter muitas emoções. Então, eu achava que aquele outro lado tinha muito mais emoção.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Sou muito otimista , se eu não fosse otimista, eu não tinha ficado. (muitos risos). Isso aqui é negócio de otimista louco. (risos)
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. Eu sei que fazer isso aqui é uma doce loucura que deu certo, pior é se tivesse dado tudo errado. Esse é o resumo da história e eu tô muito feliz, porque o Rio está caminhando pra ser uma cidade feliz e eu tenho apreço pela cidade, o amor pela cidade aumentou rapidamente.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Todo mundo hoje acha que o Rio vai ser a capital do mundo e vai ser a capital do mundo , a partir de julho vai ser a capital do mundo, tudo vai de lá pra cá, vai olhar pra cá.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6. a minha crença é que em outro mundo. Nesse mundo aqui, vou ter uma vida eterna, por quê? Porque quando eu penso que eu vou morrer ,nem penso que eu tenho que fazer a coisa, porque eu vou morrer, eu sei que vou morrer, mas isso eu apago da minha mente e se você quiser fazer um plano aqui pra 50 anos, eu discuto com você e vamos fazer.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. Eu vivo o presente, e vivo como se fosse viver eternamente. Então, eu não tenho tempo na minha cabeça pra ficar muito preocupado com essas coisas.
Humor	1. Eu sempre fui de bem com a vida, sempre fui muito leve.

Tabela 11: Trechos das Falas do Entrevistado 2 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Empreendedor: Entrevistado 7

Categories	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. Sorte não existe.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. a coisa mais sagrada pra mim, a coisa mais sagrada pra mim, primeiro é a saúde e esse é o lema da minha vida.
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. É a saúde né, na saúde tá a pessoa né, quando eu falo saúde, é a pessoa com saúde né.
Autoestima, autoconfiança e segurança	4. Eu quero aquela escola , que tinha estudado as amostras da lua, espectrometria de massa, era o centro do mundo em espectrometria de massa e em química de, de, aí eu escolhi Brighton, os melhores caras do mundo estavam lá . Eu falei: Eu vou fazer minha tese... eu vou por 3 anos , porque eu amava o Brasil, o cara falou: 'Tira o cavalo da chuva, ninguém fez PhD aqui em 3 anos. Não vai'. Eu falei: 'Não, eu vou fazer em 3 anos, porque eu quero voltar.' Aí, contavam os dias que eu estava lá pra eu voltar, e eu fiz em 3 anos, publiquei um monte de arquivos. Mas eu era uma cara assim, acordava, e falava assim: 'pra mim fazer isso, eu tenho que estudar, eu tenho que me dedicar 20 horas por dia. Então, eu tenho que dormir 3 horas por dia', dormia 3 horas, dormia às 3 horas, eu falava: 'oh, segunda, terça, quarta, quinta, sexta e sábado, sábado 2 horas da tarde eu desligo tudo e só volto na segunda feira 6 horas da manhã.' E foi religioso, religioso, religioso mesmo bumbumbumbum.
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. Eu sou o cara que montou o primeiro centro de excelência, você lembra disso, né? Eu ganhei aquele premio ali oh, o primeiro centro de excelência, quem bolou o centro de excelência ...
Autoestima, autoconfiança e segurança	6. Eu quero o melhor, não, eu quero ser o melhor, o melhor, e naquilo que eu pegava, eu fazia de tudo pra ser o melhor, e era convencido e não aceitava não ser o melhor, tudo, tudo na vida.
Autoestima, autoconfiança e segurança	7. mania minha de querer, de querer.. e é mania mesmo, tudo que eu faço na vida, eu quero ser o melhor, eu fazer o melhor agora, não naquilo que eu.. de competir.
Autoestima, autoconfiança e segurança	8. Eu acredito que a gente que faz nosso destino.

Autoestima, autoconfiança e segurança	9. As pessoas de sucesso, as pessoas de sucesso no mundo são 'energy taker', são as pessoas que não dormem, são as pessoas que não sossegam, você fala 48 horas, sua cabeça não para. Eu tô falando aqui, você já tá lá mais adiante e tá voltando e tudo mais, então...
Autoestima, autoconfiança e segurança	10. eu corro, eu corro , um cara com 59 anos foi mergulhar uns caras de 30 anos.
Autoestima, autoconfiança e segurança	11. eu posso fugir da cidade... eu não sei se minha mulher e minhas filhas iam suportar não, mas eu aguento , elas não aguentam não, mas eu aguento.
Autoestima, autoconfiança e segurança	12. Pra mim foi ótimo, me senti o bem.. eu provei. Estávamos numa mesa, eu e esses meninos com 28 a 36 anos, chegaram um grupo de estrangeiros, todo mundo conversando, conversando, conversando e eu perguntei para as pessoas: 'quantos anos você tem?'. Eu era o mais velho. Aí, o cara falou: ' esse aqui é o vovô '. (risos) Eu falei: ' como é que é? Vovô? A energia da pessoa não tá na idade. '
Autoestima, autoconfiança e segurança	13. Eu já falava que eu era o melhor do mundo, tinha sempre essa mania de falar isso né...
Organização e Foco	1. Até o momento que eu falei ' é isso que eu quero? É. ' e aí , eu era um cara que tudo que eu quero, eu boto uma meta, e eu sou pior que o papa pra cumprir meta, entendeu? Eu sou um cara, que eu falo: é aquilo que eu quero, é aquilo que eu quero...
Organização e Foco	2. Disciplina chinesa, chinesa mesmo. Meta, eu vou, eu vou e sempre atingi as metas. Então, quando eu cheguei e falei: ' Eu vou fazer isso, quero fazer um bom curso, cdf mesmo, cdf não no sentido de estudar 48 horas, mas sabe quando você... '. Eu me lembro que mesmo quando eu fiz meu PhD, eu fui pra Inglaterra e até eu falei: ' Quanto leva pra fazer o doutorado? 5 anos. ', e eu coloquei como meta fazer em 3 anos e fiz.
Organização e Foco	3. Eu quero aquela escola, que tinha estudado as amostras da lua, espectrometria de massa, era o centro do mundo em espectrometria de massa e em química de, de , aí eu escolhi Brighton, os melhores caras do mundo estavam lá. Eu falei: Eu vou fazer minha tese...eu vou por 3 anos, porque eu amava o Brasil, o cara falou: 'Tira o cavalo da chuva, ninguém fez PhD aqui em 3 anos. Não vai' . Eu falei: ' Não, eu vou fazer em 3 anos, porque eu quero voltar. '. Aí, contavam os dias que eu estava lá pra eu voltar, e eu fiz em 3 anos, publiquei um monte de arquivos. Mas eu era uma cara assim, acordava, e falava assim: ' pra mim fazer isso, eu tenho que estudar, eu tenho que me dedicar 20 horas por dia. Então, eu tenho que dormir 3 horas por dia ', dormia 3 horas, dormia às 3 horas, eu falava: ' oh, segunda, terça, quarta, quinta, sexta e sábado, sábado 2 horas da tarde eu desligo tudo e só volto na segunda feira 6 horas da manhã. ' E foi religioso, religioso, religioso mesmo bumbumbumbum.

Organização e Foco	4. Se for pra minha casa, se for pra minha fazenda, se for pro meu barco, se você for pra qualquer coisa minha, se for pra nossas obras no Amazonas, os caras os russos tiveram agora no Amazonas. Eles falaram: ' precisamos colocar pantufa aqui? ' Eu não sou neurótico não, é eu não sou neurótico. Eu acho que a organização, a limpeza, a meta, a dedicação é fundamental pro sucesso de uma, de qualquer pessoa, de qualquer organização.
Organização e Foco	5. Na minha casa, na minha organização é a regra do jogo.
Organização e Foco	6. Aqui, entra ministro, o ministro chega aqui, o cara chega aqui e fala: ' eu não vou calçar (a pantufa) isso ', ' então, não entra ', ' como é que é? ', ' não entra ' .
Organização e Foco	7. Então, eu tenho foco, esse foco nas regras, nas disciplinas. Nas disciplinas , embora eu seja um cara extremamente de bom senso, flexível,
Organização e Foco	8. Minha esposa tem um haras. Eu vou lá de vez em quando, eu não me meto nas coisas dela né, mas eu vou lá ajudar. Eu cheguei lá, fui entrando lá arrumei o almoxarifado, arrumei a casa de ferramenta, modifiquei tudo, né. Cheguei lá, ela tem uma casa dos empregados, minha esposa fez um apartamento bonitinho, botou televisão, botou sofá. Eu cheguei lá o negócio tava assustador, fazem xixi fora da privada, eu entrei lá botei uma luva, limpei tudo, limpei tudo e mandei chamar todos os funcionários dela. Os caras chegaram lá e eu falei : 'olha como é que tá o banheiro, que que vocês tão achando?' 'pô que maravilha, que coisa maravilhosa', 'mas não foi assim que ela entregou pra vocês? O cara: 'foi, foi, foi' , 'e olha só como é que tava pessoal. Então, eu vou falar o seguinte pra vocês, quem arrumou tudo foi eu, sou o dono dessa porcaria aqui, não é? O marido da dona, né, não é isso aí. L., se eu fosse você, vinha todo dia aqui, todo dia aqui, se tiver diferente disso, manda essa raça toda embora.' Falei na frente deles. Semana passada, eu fui lá, estava tudo limpinho,o L. falou: 'Doutor, achou legal?' 'Oh tá bem, vou até fazer xixi lá, heim'. Entendeu?
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. No contexto que nós fomos criados, família é o esqueleto, a alma não pode viver sem a família. Por isso, as pessoas que são infelizes e tudo mais. A nossa alma é inserida a no esqueleto né, o esqueleto é a nossa família. Por exemplo, se a minha família tá bem, pra mim nada mais no planeta pode tá mal. Minha família, minha mulher e minha filha é muito mais que o consanguíneo. São as pessoas que você ama, pra mim isso aí é a base de tudo, de toda a existência .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. Que eu sou, que eu tenho consciência, não sou modesto não, e que eu faço é ajudar as pessoas, eu só ajudo as pessoas .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. O ser humano é incrível, um elogio é um negócio de louco

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4. O homem não vive só de dinheiro e de poder, ele vive de... pô, você chega pra uma cara simples, simples na rua dá um abraço e fala : ' Cara, aquilo que você fez, eu nunca vi na minha vida '. Esse cara você podia ter dado um milhão pra ele, não paga aquele negócio que você falou pra esse cara não.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. Intuitivo. Eu só aprendi o seguinte, existem palavras que são coisas simples que você resolve problema de milhões. 'Me perdoe', essa palavra tem um poder. ' Meu amigo por favor me ajude, me ajude ', ' Obrigado, eu não sei nem como eu vou te pagar um dia '. Essas palavras têm um impacto. Você sabe que o cara tá ali te prestando um favor. Nunca dei ordem, só quando o cara é muito imbecil mesmo que eu tenho que sair da minha auréola positiva né pra chegar pra um cara e falar: 'Faça isso, estou falando pra...'. Pouquíssimas vezes na minha vida, dei ordens, depois me arrependo. Normalmente eu falo para os meus colaboradores: 'vem cá, me ajuda '. Eu sou um cara que faço junto, eu lavo o chão junto, eu lavo o banheiro junto.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	6. É a pessoa ela tem que fazer, tem que fazer e os outros olham muito esse exemplo aqui, fazer. Eu sou um cara, eu sou um cara que cai café aqui, eu não vou esperar a secretária vim não, eu ajoelho aí no chão, ela vem, eu estou aí limpando junto com ela. O cara tá aqui, chega um cara aqui, eu sirvo café, eu vou lá e sirvo o café. Outro dia, eu fui numa palestra de estudantes, eu dei a palestra de estudantes nos Estados Unidos e depois os estudantes se reuniram numa mesa e tudo mais, aí eu fui e perguntei: quem quer refrigerante, aí?'. Tinha aquela máquina, eu fui lá peguei os refrigerantes pra todo mundo e eu levantando e os alunos lá assim me olhando, quando uma aluna falou assim: 'eu nunca, na minha vida, fui servida por uma pessoa tão importante...' eu falei: 'você foi servido por uma pessoa, eu sou uma pessoa que tô numa posição hoje, que amanhã eu posso tá servindo o garçom daqui, a gente não deve esquecer nunca as nossas origens, da onde a gente veio, pra onde a gente vai.'
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	7. todo mundo que trabalha na Empresa 7 são meus amigos, todos, são pessoas que foram meus amigos.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	8. Hoje, nós temos 500 funcionários, não são esses 500, eu tô falando a parte da cúpula, a cúpula que eu falo são 200 pessoas todos técnicos, são todos meus amigos . Todas outras pessoas vieram através de um amigo, e se ela é amiga do meu amigo, ela é minha amiga . Então, eu sempre tive do meu lado uma pessoa que eu divido, que eu divido, tudo que eu tenho, eu divido. Não acredito em você, eu acredito na divisão em tudo... meus aniversários na Petrobras eram as maiores festas da Petrobras.
Flexibilidade	1. Sou uma cara com extremo bom senso e flexível .
Flexibilidade	2. Nas disciplinas, embora, eu seja um cara extremamente de bom senso, flexível, porque eu sei que tem hora que... Sai fora do desvio padrão, você relaxa, a vida é assim, a vida ela não é cartesiana, né, e ainda mais eu que estudei geologia e sei que na história na geologia 2 mais 2 não são 4 entendeu, pode qualquer coisa entre 3.9, 4.1.

Independência e Auto-suficiência	1. Competir comigo mesmo e não com os outros, agora eu odeio perder, né. (risos).
Independência e Auto-suficiência	2. Se você me vê jogando futebol, se você me vê jogando alguma coisa. Eu sou um cara que do primeiro minuto ao último morrendo, não desisto, mesmo me arrastando, me arrastando.
Independência e Auto-suficiência	3. Então, 3 semanas atrás, um colega investidor encontrei o cara na praia, ele falou o seguinte: ' pô, olha essa foto minha com peixe grande'. Eu mergulhei muito, matei muito peixe em mergulho submarino, mas tinha uns 5 anos que eu não mergulhava. Ele falou: 'cara tô indo agora pro Panamá, matar tudo em alto mar'. Eu falei: 'ah é é', 'é, você não quer ir não?'. Eu falei: 'quantos dias?' '5 dias'. Eu falei: 'vou', ele falou: 'você vai?' 'Vou, mas organiza pra mim'. Eu só fiquei sabendo a hora do meu vô no dia, né, e fui... Foi uma viagem assim...voltei aos meus 15 anos de idade, quando a gente ia pra o interior da Bahia, dormindo na praia com caranguejo sem água. O cara me levou pra uma ilha, 75 milhas do continente, no meio do Panamá, sem infraestrutura nenhuma, né, e eu voltei ao primitivo zero. Não tinha cama pra dormir, dormia no meio dos caranguejo, não tinha água pra tomar banho. Então, você imagina, eu voltei as minhas origens. Tinham 4 garotos e eu dominei o negócio. Só não dominei o que os caras iam a 30 metros de profundidade e eu pô chegava a 10, 12m, mas matei muito peixe, quando eu voltei, eu vi um cara indo a 30 metros, eu falei: 'porque que eu não vou a 30? né, tenho que treinar, com essa vida sedentária que eu tenho, não dá'. Aí, me matriculei num curso de apneia. Saindo daqui 8 horas da noite até meia noite, durante 3 dias, e aí cheguei lá no curso de apneia, aqueles garotões, parrudões e o professor que é campeão latino americano, recorde não sei o que, aí o cara falou.. que apneia é tudo pressão, eu posso a 30, 50, 100 metros, eu consigo, meu problema é fôlego. Então, eu fui pra apneia, pra aprender a fazer fôlego. Eu cheguei na primeira aula e falei assim: 'porque eu sou isso? Porque na minha vida eu tive metas? '.
Independência e Auto-suficiência	4. Eu falei que eu ia ficar 4 minutos debaixo d'água. Mas porque eu falei 4? Eu falei para o instrutor: 'quanto é que é o recorde latino americano?', O instrutor falou: ' recorde latino americano é 7 minutos. É o recorde latino americano, 7'. Aí, eu falei pro professor assim: ' qual é o normal de uma cara que quer, qual é o normal de um cara que tem que ter nesse seu curso pra poder almejar bater o recorde, seu recorde 7?', ele falou assim: 'qualquer pessoa no meu curso que fizer 4, esse cara pode ser recordista em um ano'. Aí, eu falei: 'meta é 4'. Ele me olhou e falou: faz o treinamento, faz o curso. Primeiro dia, eu fiz 1 e 47, segundo dia 2 e 12, terceiro dia 3 e 50, podia ter ficado 4, mas ele não me avisou. Aí no final, no quarto dia, fui tentando várias vezes, 2 e 50, 3 e 10, porque eu não tinha dormido, trabalho o dia inteiro, não durmo, né. Então, tava cansado, cara virou pra mim e falou: 'pô, você falou pra mim que a sua meta era 4, não é?'. 'É ,mais cara, eu tô cansado, com dor de cabeça e tudo mais, mas eu quero fazer. Então, vamos lá, 4 e 35. 4 e 35, quase chorei, eu já saí tonto, já saí tonto, mas o que eu quero dizer pra você é o seguinte...

Independência e Auto-suficiência	5. Minha viagem pro Canadá foi em classe econômica, que eu não viajo a muito tempo em classe econômica, porque eu sou um cara grande e tenho problema de coluna. Fiquei sentado e tudo mais, 8 horas de voo, cheguei na cidade de Panamá, peguei um ônibus, aquelas jardineiras.. Não, coisa de pobre, desci no aeroporto do Canadá carregando 1000 quilos de tralha, carregando 1000 quilos de tralha... Tinha uma jardineira...pegamos uma jardineira pra ir 350 km, levamos 10 horas a 60km/h... Chegamos lá, nós atrasamos, o navio ficava no pântano, só que a maré tinha reduzido, e o barco estava a quase 300 metros dentro do pântano. Então, a gente foi carregando tudo por dentro do pântano, botamos 1000 quilos dentro do barco. Aí, viaja 45 minutos pra uma ilha, chegamos na ilha, precisamos caminhar 500 metros pra chegar na casa...só chegamos lá, 6 horas da tarde né..... aí os caras mortos, todo mundo morto. Aí, eu virei pro cara e falei o seguinte: 'Que horas escurece aqui?' o cara falou: ' 8 hora da noite', eu falei: 'dá pra mergulhar?', o cara falou: 'dá, inclusive a maré tá cheia, a melhor hora pra mergulhar é agora.'<!-- ' que lugar?' 'lá na boca do rio' 'quanto daqui?' 'meia hora' eu falei: 'vamos embora'. Os caras falaram: 'cê tá maluco cara?' eu falei: 'negativo, eu vim aqui pra quê?'. Pequei o equipamento, carregamos mais 500 metros, botamos no barco. Fomos lá mergulhamos, eu ainda matei 2 peixes grandes, voltamos e os caras falaram assim: 'pô, qual energia desse cara?'. Então, eu sou um energy takers, vamos lá.</b-->
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	1. Eu quero estudar naquela escola, que tinha estudado as amostras da lua, espectrometria de massa, era o centro do mundo em espectrometria de massa em química. Aí eu escolhi Brighton. Os melhores caras do mundo estavam lá. Eu falei: Eu vou fazer minha tese...eu vou ficar lá por 3 anos, porque eu amava o Brasil. O cara falou: 'Tira o cavalo da chuva, ninguém fez PhD aqui em 3 anos. Não vai', e na Petrobras era 5 anos, 4 anos e tudo mais. Eu falei: 'Não, eu vou fazer em 3 anos, porque eu quero voltar.'. Aí eu contavam os dias que eu estava lá, e eu fiz em 3 anos, publiquei um monte de arquivos. Mas eu era assim: acordava, eu falava assim: 'pra mim fazer isso eu tenho que estudar, eu tenho que me dedicar 20 horas por dia. Então eu tenho que dormir 3 horas por dia', dormia 3 horas.' Eu falava: 'oh, segunda, terça, quarta, quinta, sexta e sábado, sábado 2 horas da tarde eu desligo tudo, e só volto na segunda feira 6 horas da manhã.' E foi religioso, religioso, religioso mesmo. Vinte poucos anos, mas sabe o que era religião, religião mesmo?!
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	2. Se for pra minha casa, se for pra minha fazenda, se for pro meu barco, se você for pra qualquer coisa minha, você vai pra qualquer lugar meu, se for pra nossas obras no Amazonas, os caras os russos tiveram agora no Amazonas ele falou: vou vim de pantufa aqui', que no meio do Amazonas eu sou, não é neurótico não, é eu não sou neurótico eu sou uma pessoa que eu acho que a organização, a limpeza, a meta, a dedicação é fundamental pro sucesso de uma, de qualquer pessoa, de qualquer organização.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	3. O que aconteceu com o CENPES foi o seguinte: eu montei o primeiro centro de excelência, foi um negócio espetacular... eu acho que tem pessoas que perseguem a sorte de uma tal maneira e que a sorte uma vez encontre essas pessoas. Então, você tá entendendo, é persistência. Se você olhar, saiu um livro dos caras que ganham na loteria, de todos que ganharam na loteria, 96% são pessoas que apostavam todos os dias.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	4. Então, a sorte, então, por exemplo, eu sentei, eu criei o CENPES, eu criei o laboratório mais moderno do mundo . Eu já falava que eu era o melhor do mundo, tinha sempre essa mania de falar isso né...

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	5. eu sou uma cara que nasci de 7 meses, mãe de trompas arriadas , entendeu? Com 7 anos de idade, eu me fantasiava de mendigo pra pedir grana. (risos) . Morava em Brasília e tinha os turistas que iam visitar uma família brasileira, então, eu cobrava dos caras pra visitar minha família . Minha mãe ficava horrorizada, porque eu chegava com 30 turistas com a casa toda desarrumada, eu dizia: 'mãe, eles vieram aqui visitar'. Eu cobrava dos caras.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	6. Eu só trabalho, sabe que horas eu chego aqui? 6 horas, 6 e meia da manhã e que horas eu saio? Eu sou o primeiro a chegar e o último a sair.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	7. A Empresa P. foi a melhor coisa que aconteceu na minha vida, melhor coisa... a minha sessão era diferente, por isso era um centro de excelência... a minha sessão foi um negócio completamente fora da curva ... Outlier... Outlier.
Herança Cultural	1. Uma pessoa que eu me espelho é lógico, que nós nos espelhamos é na nossa família né, uma coisa que eu sempre tive orgulho maluco, maluco mesmo foi meu pai, meu pai era uma pessoa com vários defeitos como todo ser humano tem, mas ele tinha um poder de oratória que era inimaginável. Ele era advogado.
Herança Cultural	2. Advogado filósofo, meu pai tinha o poder da palavra que sai de baixo, o cara falava.
Herança Cultural	3. Meu pai ele era um cara barra pesada, sabe esses caras advogados de sucesso que escolheu Banco do Brasil e tinha parte dele, mas um cara, meu pai era muito rigoroso.
Herança Cultural	4. Tive, tive e minha mãe, uma mulher religiosa ao extremo, eu fui criado quase padre, não, padre você tem que ter uma religião né?! Modelo de seminário, religião mesmo minha mãe e minha mãe... isso eu pequei da minha mãe, minha mãe tinha um perfeccionismo em limpeza e organização, então você pode notar que se você for na minha casa...
Herança Cultural	5. Então eu peguei isso da minha mãe, então eu era um cara que detesto cigarro, detesto bebida, então você ia na minha casa quando eu era garoto aquele monte de mulher um monte de homem, aquela bagunça com cinzeiro do lado, pegando copo botando na cozinha (risos, muitos risos) mas você também né, perfeccionista.
Serenidade e Introspectação	1. Você vive muito mais, você vive muito mais de bem com a vida, sabendo que as pessoas têm defeitos, que as pessoas são diferentes.
Serenidade e Introspectação	2. Na vida, na vida, na vida faça o seu melhor, com fé, que tudo você consegue, tudo você consegue. Agora, tem coisas que não depende de mim, o que depende de mim eu faço.

Serenidade e Introspectação	3. Eu vi, eu me senti tão bem com zero, sabe o que que é zero, comendo peixe cru por 4 dias.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. Meu lema de vida: ser feliz, só isso, ser feliz mais nenhum, esse é meu lema de vida, só vale a pena qualquer coisa na vida se você é feliz senão não vale a pena, ser feliz. Agora, o que é felicidade? Felicidade é você estar bem com você, meio ambiente e com todos que te cercam
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Eu sou um cara que não acredita em problema, nunca acreditei em problema, nunca, eu acredito em oportunidade né, problema não existe né, tudo na vida é oportunidade
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Trabalho pra mim não existe, nunca trabalhei um segundo da minha vida, você acredita nisso? É. É onde minha energia, é onde minha alma, é a energia da minha alma, a vida inteira né fazer o que eu gosto, não faço o que eu não gosto, não ligo pra dinheiro nunca liguei , nunca nada, nada, nada, nada e é difícil quando eu falo as pessoas falam que não acredita, nada, nunca nada. Sou um cara que a única coisa que eu quero é ser feliz eu quero que a minha família seja feliz, eu quero que as pessoas que eu gosto seja feliz e só, o resto vamos em frente que atrás vem um monte de gente aí correndo entendeu, é meio heterodoxo essa minha explicação, mas é a minha verdade.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. Minha fé... é um negócio complicado, eu acho que a gente, cada vez mais você vê, que você tem um embasamento todo científico da vida e você olha a vida, a minha fé é minha, minha fé é nas pessoas, mas eu não acredito nas religiões que foram implantadas na gente na base do medo né, do castigo...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Eu acredito numa coisa, eu acredito na energia , energia é um negócio assustador
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6. Onde é que tá o sucesso da pessoa? O sucesso da pessoa tá em ela se sentir bem, se sentir feliz né,
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. 5 semanas atrás, sofri grande a pressão na Empresa 7, tem sido muito forte, tivemos problemas na Empresa 7, mas sei que a Empresa 7 é uma companhia que vai ser grande, vai ser imensa, vai ser tudo, pois nós temos um mercado muito, muito... a Empresa 7 fez tantos milionários, você nem imagina. Nenhuma companhia, fez tantos milionários que nem a Empresa 7, porque ela pontua bem, faz 10%, 20%. Os caras que compraram ações, ganharam 15 vezes. Então, ela fez muito milionários e eu não sou acostumado a isso. Eu sou acostumado a trabalhar né, a cobrança é muito grande, muito grande, mas muito grande mesmo.
Humor	1. Você tem que tá de bem com a vida né não. Não tem coisa melhor na vida do que isso aí não.

Tabela 12: Trechos das Falas do Entrevistado 7 classificado por categoria.

Fonte: Própria

4.4.1.2. Análise dos intraempreendedores

Analisou-se também a Variável de Nível 2, os Intraempreendedores. Podemos verificar no Gráfico 6, que a Categoria 2 (Foco e Organização – 62) se destaca com a maior frequência dos relatos. Em seguida, as categorias que possuem maior frequência são: 3 (Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio – 46), 9 (Sentido de Vida, Otimismo e Positividade- 46), 1 (Autoestima, Autoconfiança e Segurança – 41) e 6 (Criatividade, Dedicação e Perseverança – 37). A categoria humor, que teve a menor frequência nos relatos dos Empreendedores, também é a que apresenta a menor frequência na Variável de Nível 2.

Nos depoimentos dos intraempreendedores, notou-se que os mesmos são altamente comprometidos no trabalho, planejam suas vidas para alcançar suas metas, fazem uma análise dos riscos de forma muito estruturada, estão sempre em busca de novas oportunidades e são indivíduos muito disciplinados e estratégicos. Esses atributos são claramente confirmados na Análise de Conteúdo, em função da alta frequência na Categoria 2 (Foco e Organização).

Conforme evidenciado no Gráfico 7, a Categoria 2 (Foco e Organização) é evidenciada, em função da frequência dos relatos dos Entrevistados 4, 5 e 8. Estes intraempreendedores possuem, em seus depoimentos, uma visão clara do que há para ser alcançado, sempre com forte senso de objetivos e prioridades.

Nota-se que o Entrevistado 8 possui as maiores frequências em categorias ligadas ao apoio familiar e ao social. Ele relata a importância da sua família e a sua capacidade de relacionamento como fatores externos que podem ter contribuído para seu sucesso profissional.

O executivo que demonstrou que tinha a mais alta frequência na Categoria 6 (Criatividade, Dedicação e Perseverança- 37) foi o Entrevistado 4. Ele é o único, da relação dos entrevistados, que ainda não assumiu um cargo de presidente. Atualmente, ele é Diretor Comercial e atribui o seu sucesso profissional a sua dedicação e perseverança.

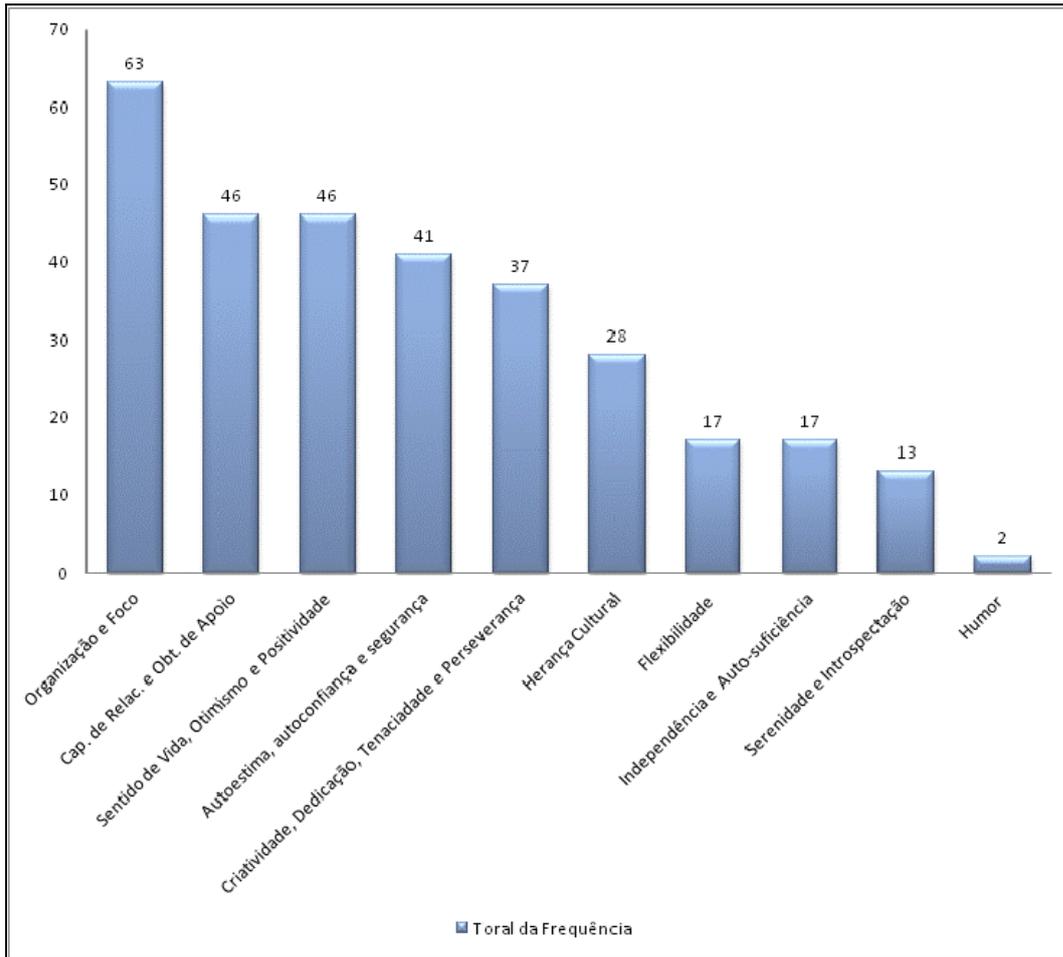


Gráfico 7: Frequência das Categorias dos Intraempreendedores.
Fonte: Própria

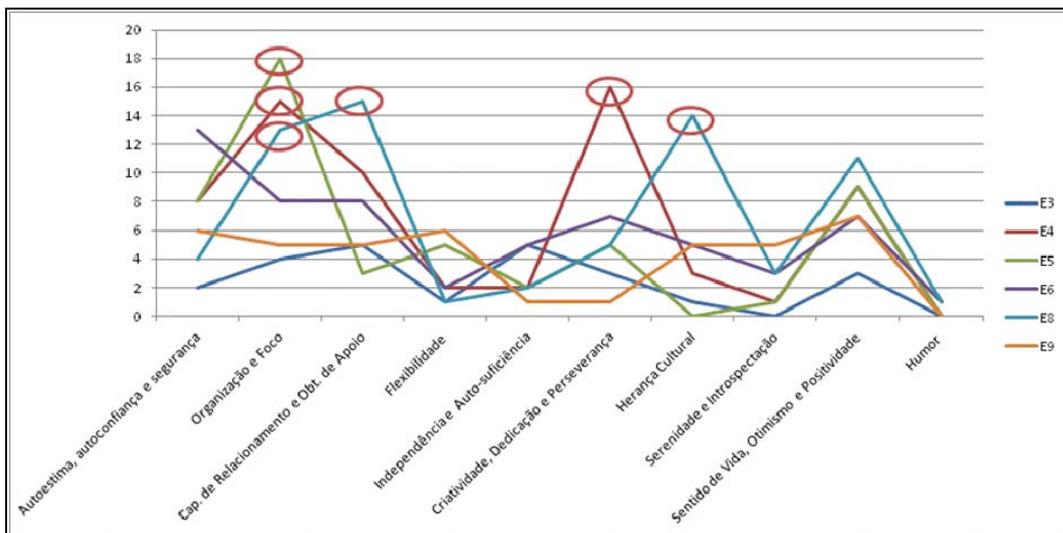


Gráfico 8: Análise de Sensibilidade da Frequência das Categorias por Intraempreendedor.
Fonte: Própria

Seguem abaixo gráficos e tabelas que ajudaram a análise individual dos intraempreendedores. As TABELAS 13, 14, 15, 16, 17 e 18 e os GRÁFICOS 9, 10, 11, 12, 13 e 14 foram desenvolvidos pela pesquisadora para que a Análise de Conteúdo fosse elaborada.

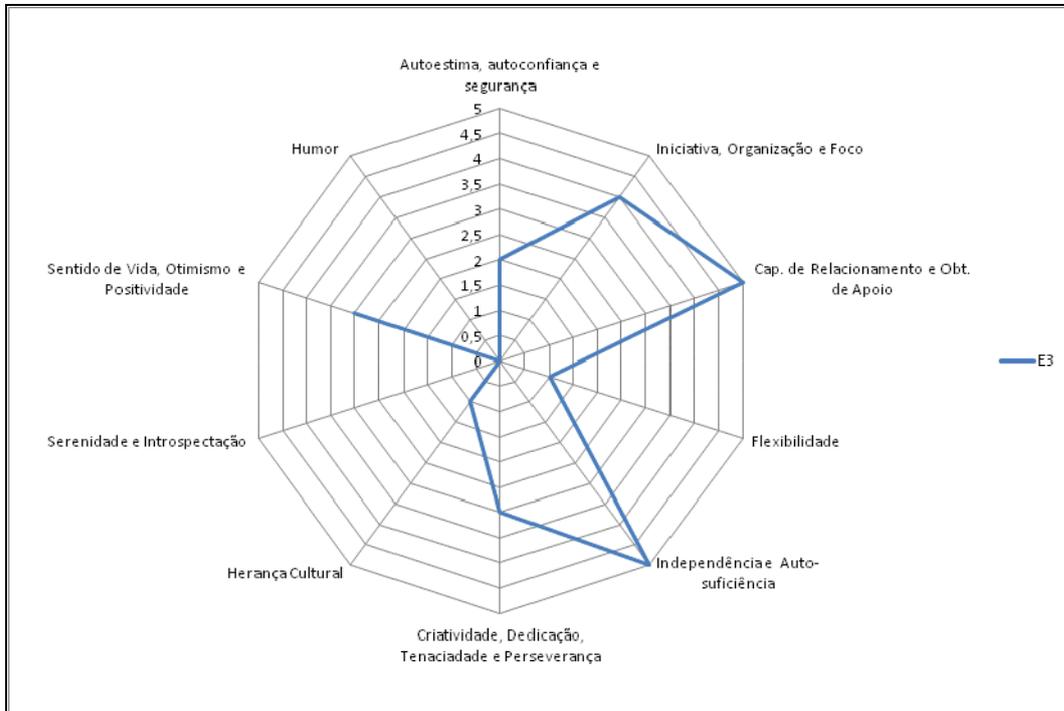


Gráfico 9: Frequência das Categorias do Entrevistado 3
Fonte: Própria

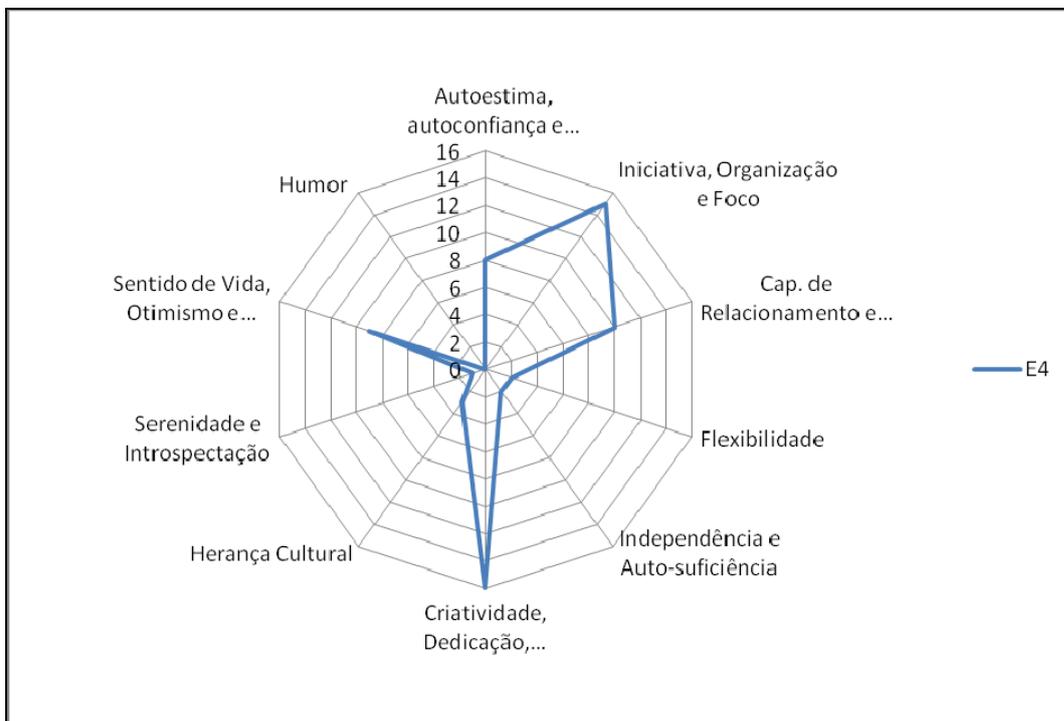


Gráfico 10: Frequência das Categorias do Entrevistado 4
Fonte: Própria

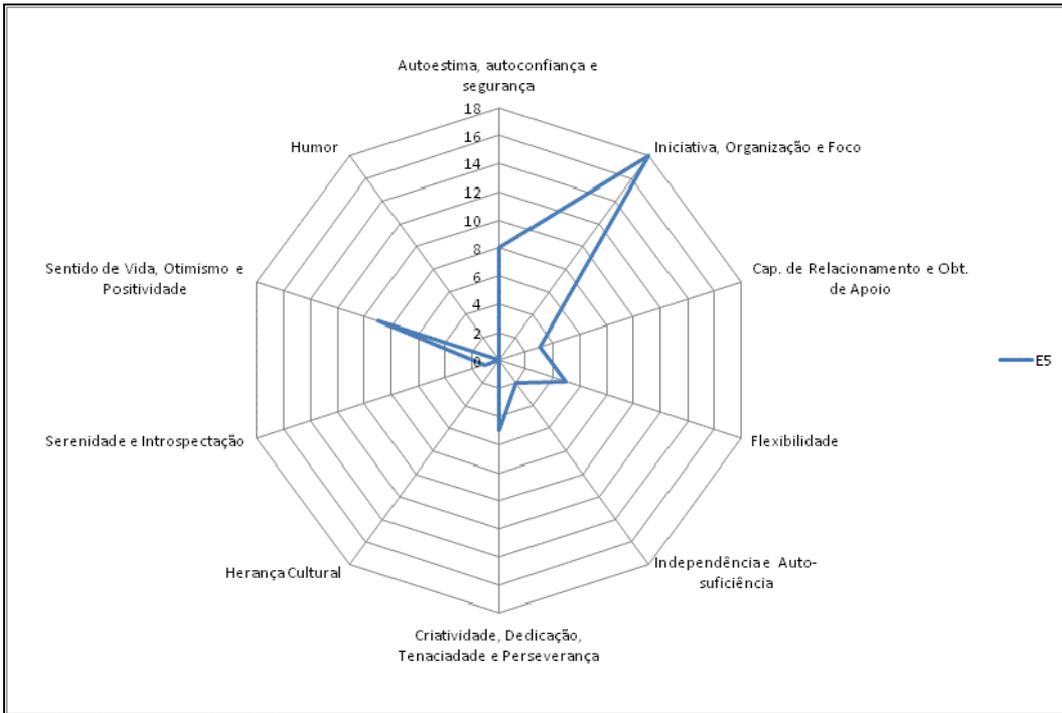


Gráfico 11: Frequência das Categorias do Entrevistado 5
 Fonte: Própria

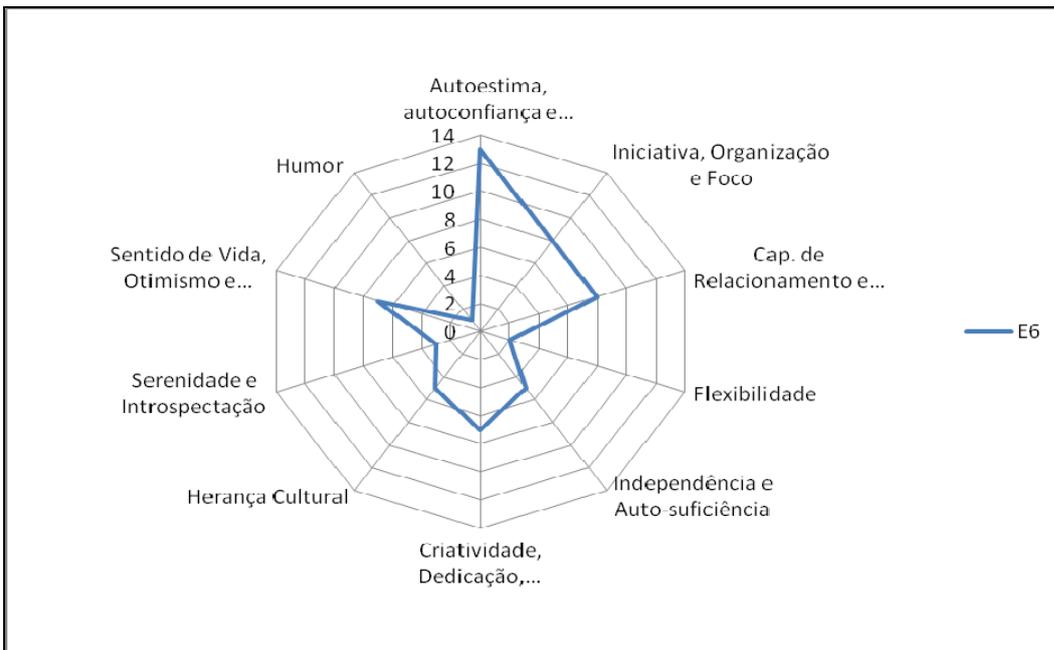


Gráfico 12: Frequência das Categorias do Entrevistado 6
 Fonte: Própria

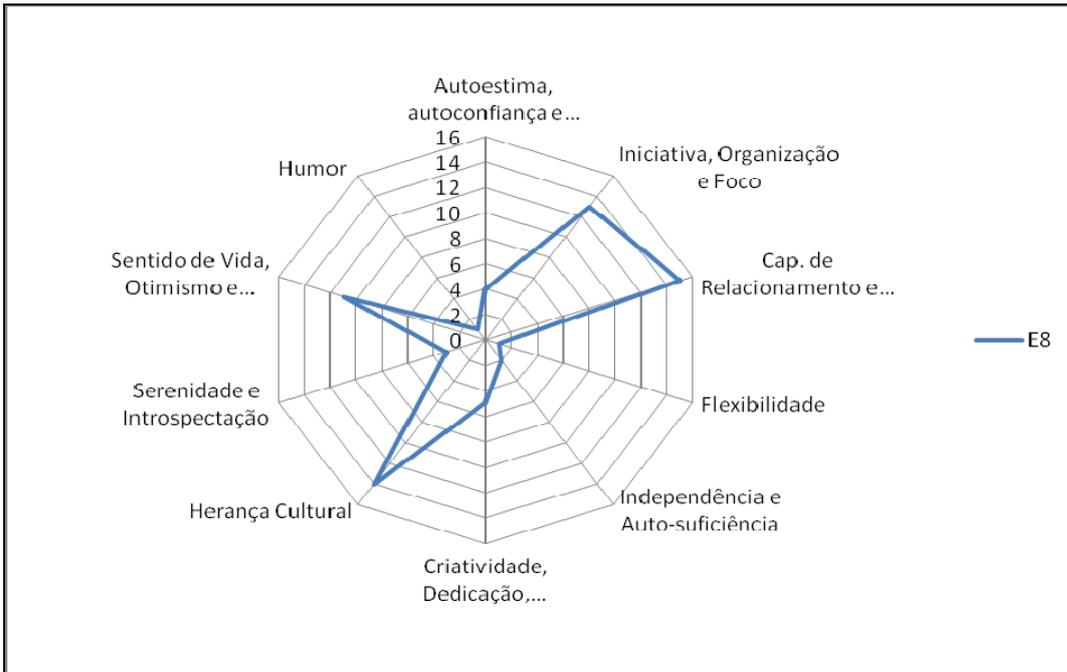


Gráfico 13: Frequência das Categorias do Entrevistado 8
 Fonte: Própria

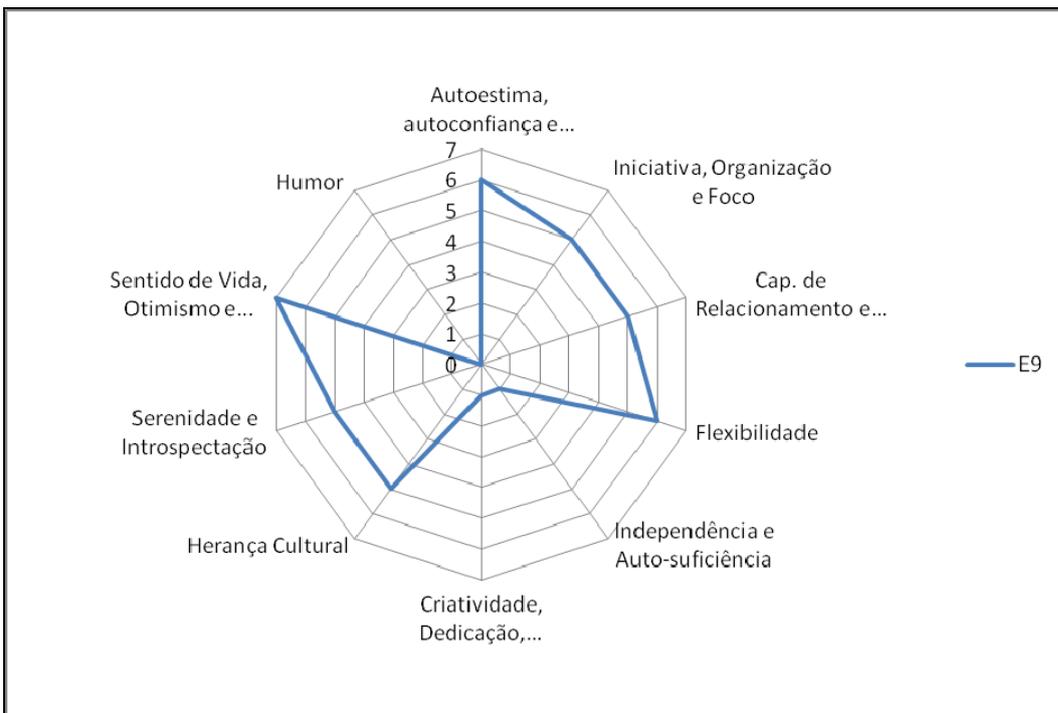


Gráfico 14: Frequência das Categorias do Entrevistado 9
 Fonte: Própria

Intraempreendedores – Entrevistado 3

Categories	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. eu tô acostumado a fazer tudo e resolver tudo
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. ter uma imagem bacana
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. Eu sou prata da casa e eu participei de um desses concursos da empresa, desses recrutamentos e na época tinha uns 150 candidatos pra seis vagas , 150 praticamente da escola politécnica...
Autoestima, autoconfiança e segurança	4.eu sou conciliador, solucionador de problemas...
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. Pensar grande, eu penso grande...
Autoestima, autoconfiança e segurança	6....eu sou conciliador, eu coloquei até 4 aqui, eu sou uma pessoa muito amistosa, sou amigável, negociante, eu negocio tudo
Autoestima, autoconfiança e segurança	7. Sempre fui uma pessoa segura, bastante, bastante , até demais como dizia meu pai.

Autoestima, autoconfiança e segurança	8.meu pai falava 'eu tô até com medo de falar com você, porque eu tô com dúvida num assunto, eu sei que você vai me dizer o que fazer' . Eu tinha 15 anos e ele falava ' eu sei que você vai me falar'.
Autoestima, autoconfiança e segurança	9. Eu sou muito seguro, eu não tenho medo de desafio, não tenho medo de nada , quando me chamaram pra ser presidente da infra estrutura pública...eu já tinha 40 anos exatamente. Aí na hora que me falaram isso deu um gelo, dá um gelo né, mas eu não pensei 2 vezes, eu sei que um desafio, eu sei que é grande, a responsabilidade é grande, eu sou muito novo,
Autoestima, autoconfiança e segurança	10.Eu sento pra conversar com pessoas muito mais velhas do que eu, de pessoas que se rogam de ter muito mais conhecimento, de ter muito mais de fato, chão né e tiveram mesmo né, que andaram muito mais do que eu; e eu respeito isso, eu acho que é verdade eles têm, só que eu tenho outros atributos e é por isso que eu também estou sentado aqui né,
Autoestima, autoconfiança e segurança	11. eu tenho onde colaborar, eu tenho o que acrescentar naquela mesa, se não eu não sentaria ali. Então, eu acredito muito em mim, eu acredito muito nas pessoas que trabalham comigo.
Autoestima, autoconfiança e segurança	12. Porque não mandam embora? Eu que tenho que mandar embora, eu já tive que fazer isso, entendeu, então eu prefiro ser rápido, pessoas até que são, às vezes jovens, 'ah é jovem, é bom', eu falo 'não, não é'. Você conhece as pessoas né, numa conversa você conhece as pessoas, numa conversa eu conheço vocês. Vocês saem daqui, eu conhecendo vocês, podem ter certeza disso. Eu posso ter certeza que vocês irão sair conhecendo muitas das minhas características, porque pessoas perspicazes pegam as coisas muito rápido, você não precisa negar que você não conhece as pessoas.
Autoestima, autoconfiança e segurança	13. Sou muito esforçado e também tenho talento.
Autoestima, autoconfiança e segurança	14. Faço esporte, jogava futebol, parei, eu parei, eu adorava. Vou pra academia, malho e ando.

Autoestima, autoconfiança e segurança	15. Eu vou colocar como meta, correr , porque minha esposa corre meia maratona. Comecei a correr 10 km, o meu joelho começou a ter problema. Aí, parei, parei e comecei a andar .
Autoestima, autoconfiança e segurança	16. Qual o meu lema.....pra vida? Pra mim não há barreiras intransponíveis
Autoestima, autoconfiança e segurança	17. A nossa empresa não abre mão de qualidade, entendeu? Aí que tá, você começa a se especializar em alguns nichos, você entra em alguns nichos, eu não tô num nicho de obra de 15, 20 milhões, eu não consigo competir com um cara que não tem essa estrutura aqui. Eu sou competitivo, eu sou competitivo.
Organização e Foco	1. Pensar grande, eu penso grande...
Organização e Foco	2. Já, já e quando eu entrei, na minha seleção nas conversas finais, o psicólogo estava me entrevistando, ele falou assim ' Qual é o seu interesse na Empresa 3?' Eu falei: 'Ser presidente, eu não vim aqui tomar o seu tempo, e nem perder o meu...' . Eu tinha 21 anos '...eu vim aqui pra ser o presidente dessa empresa, e se na sua entrevista os outros 14 candidatos e não te responderem isso, eles não servem pra Empresa 3'
Organização e Foco	3. sou uma pessoa solucionadora , se eu sento num lugar, quem fala que eu sou estratégico são as pessoas que trabalham comigo, todos.
Organização e Foco	4. As pessoas dizem: ' Você, cara, é uma pessoa estratégica, você está montando uma estratégia na sua conversa. '
Organização e Foco	5.Então, eu sou uma pessoa estratégica.
Organização e Foco	6. Nós estamos aqui pra construir

Organização e Foco	7. Pessoas que não se encaixam comigo, eu não sou uma pessoa que enrolo, eu sou pragmático, eu vou e defino a situação , porque é desonesto você ficar levando pessoas que não produzem. As pessoas não respondem, você sabe que elas são ruins, você não pode ser desonesto com elas. Quanto elas são jovens, ainda existe um caminho pra elas, elas podem ter outras oportunidades. Então, as pessoas que não são produtivas...eu não fico enrolando não.
Organização e Foco	8. O que me seduz na área de construção é isso, na hora que você me perguntou se eu não gostaria de ir pra outra empresa, pra começo de conversa, do porte da Empresa 3, pra quê? Eu já estou na <i>top</i> , eu já entrei numa empresa <i>top</i> , pra que eu vou pra outra? Esses dias, eu dei uma palestra, foi dia 12 agora de maio, 1200 alunos no auditório e no final eles disseram: ' Você é um homem de uma empresa só'. As pessoas falam: ' isso aí não é démodé? ' não, porque eu tô na maior, na minha opinião, é a empresa que eu mais gosto de trabalhar, na melhor empresa de engenharia no Brasil e eu não troco a minha empresa por nenhuma outra aqui no Brasil, não conheço aqui no Brasil.
Organização e Foco	9. Trabalho bastante, eu trabalho bastante, eu tenho foco, eu vejo as coisas eu vejo com foco.
Organização e Foco	10. Sou muito disciplinado. Eu tenho família, embora a gente não consiga viver na plenitude, mas, fim de semana, eu fico muito com a minha família, procuro ficar muito com a minha família, mas 12 horas, 10, 12 horas eu trabalho, eu acho que é um longo dia de trabalho.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1...eu sempre fui muito estudioso, muito mesmo, mas sempre fui amigo de todo mundo, de moda tudo.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. Eu tenho essa característica, eu gosto de conversar, de falar com as pessoas.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. De Concha, uma cidade aí de 15 mil habitantes, do presidente do Banco do Brasil, A.B. é de Conchas, é de Conchas, meu amigo. Goleiro do meu time (risos)
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4. Mas você sabe que eu sofri muito na escola Politécnica, porque a Poli é assim como é vestibular concorrido e é muito concorrido é uma disputa do primeiro ao quinto ano, uma coisa que eu não me conformava, eu sou um cara do interior, amigo de todo mundo , os caras iam olhar sua nota, passava com os caras no corredor ' oh você tirou tanto sei lá'
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. Por isso, que eu tô gastando tempo com vocês aqui a mais, porque eu gosto de conhecer as pessoas (risos), eu gosto de conhecer as pessoas...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	6....eu sou conciliador, eu coloquei até 4 aqui, eu sou uma pessoa muito amistosa, sou amigável , negociante, eu negocio tudo
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	7. Eu sou negociante.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	8. Pode dizer que sim, é que eu sou mais político que ele (estava falando do filho) (risos)

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	9. Eu vejo os aspectos positivos, preciso olhar os aspectos positivos. A gente tem na vida da gente, se você está na sua família, e se você olha só o negativo, você entra em depressão. Você sempre tem que colocar os aspectos positivos, penso: 'olha isso aqui, vai dar certo, porque você consegue'. Não é minimizar os aspectos negativos, mas é você enxergar o outro lado. O cara que enxerga o aspecto negativo na primeira mudança que tem na empresa, ele se encolhe, você conhece o cara, você sabe que ele vai encolher, você sabe que ele vai se esconder, você sabe que com aquele cara você não pode contar. Mais importante nisso aí é a hora de saber fazer as alianças, quando você faz aliança, você tem que estar com pessoas positivas do seu lado, porque os negativos ou levam você pra baixo, ou na melhor, na melhor das hipóteses, elas te afogam, você não sai do lugar, nunca vai te alavancar.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	10. Aqui dentro da empresa foi o Sérgio, o filho dele né, o filho dele é um cara muito pra frente, o Sérgio vê a empresa diferenciada, o comitê executivo né que são os filhos dos donos dessa terceira geração que está chegando né, são os que mais me alavancaram, o Sérgio ...Tem muito papel dele aqui e eu entendo o papel dele aqui na minha formação e na minha formação, é um cara que me ajuda até na minha formação, o jeito dele, a forma como coloca os pontos...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	11. Respeito sempre a individualidade das pessoas com muito autocrítica. Porque com autocrítico? Porque você não é igual a mim. Eu faço assim, pra não querer impor nada a ninguém. Eu gosto que as coisas andem e saiam naturalmente, o resultado é das pessoas, não o meu, mesmo quando eu quero convencer uma pessoa, e muitas vezes, acham que eu tô indo lá pra convencer, eu não quero que ela saia daqui derrotada , que ela foi convencida desse assunto. Quero que a ideia seja dela, coloque na mesa. Eu trabalho muito isso, que ela me dê o que eu tô vendendo e que seja a ideia dela. Ela vendendo pra mim, sabe? Vou pra lá assim, eu vou lá com uma ideia e eu quero que aquela pessoa se convença que foi ela que botou a ideia pra mim. Por isso que eu falo, que é uma autocrítica. Estar com pessoas e entender as pessoas.
Flexibilidade	1. Qual o meu lema.....pra vida? Pra mim não há barreiras intransponíveis
Flexibilidade	2. eu sou conciliador, eu sou uma pessoa conciliadora
Flexibilidade	3. eu sou conciliador , solucionador de problemas...
Independência e Auto-suficiência	1. eu tô acostumado a fazer tudo e resolver tudo
Independência e Auto-suficiência	2... elite da engenharia e aí eu peguei uma dessas vagas e depois passado os 3 anos, eu fui o único que fiquei na empresa.

Independência e Auto-suficiência	3. Eu sou muito seguro, eu não tenho medo de desafio, não tenho medo de nada, quando me chamaram pra ser presidente da infraestrutura pública...eu já tinha 40 anos exatamente. Aí, na hora que me falaram isso, deu um gelo, dá um gelo, mas eu não pensei 2 vezes, eu sei que um desafio, eu sei que é grande, a responsabilidade é grande, eu sou muito novo,
Independência e Auto-suficiência	4. A nossa empresa não abre mão de qualidade entendeu, você começa a se especializar em alguns nichos, você entra em alguns nichos, eu não estou num nicho de obra de 15, 20 milhões, eu não consigo competir com um cara que não tem essa estrutura aqui. Eu sou competitivo, eu sou competitivo.
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	1... eu sempre fui muito estudioso , muito mesmo, mas sempre fui amigo de todo mundo.
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	2... eu era elite da engenharia e aí eu peguei uma dessas vagas, e depois, passado os 3 anos, eu fui o único que fiquei na empresa.
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	3. Você sabe que eu gosto muito dessa área de construção, porque eu gosto de ver uma coisa realizada . Eu gosto de ver, se aqui fosse um mangue, uma várzea, mangue não, porque agora é crime ambiental, se fosse um lixão aqui na cidade... eu iria transformar hoje, se fosse o caso de dar certo, eu olharia pela janela, olharia isso aqui e pensaria: O que esse cara realizou aqui, dá pra imaginar o Rio de Janeiro sem essa via?
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	4. Fazer um aeroporto , quem fez aquele bondinho lá, oh gente. Primeiro o cara que subiu lá pra fazer o contorno, levar o concreto lá...
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	5. E é um desafio , porque você crescer dentro da tua área, da empresa que você trabalha, eu vim como estagiário, entrei como estagiário, depois virei trainee, virei engenheiro Junior, engenheiro pleno, engenheiro sênior, engenheiro máster 1, engenheiro máster 2, máster 3...

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	6.... poxa é uma carreira longa dentro da empresa...Eu não tenho padrinho, entrei sem padrinho, eu não sou fidalgo...Sobrenome nenhum.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	7. Sou muito esforçado e também tenho talento.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	8. Trabalho bastante, eu trabalho bastante , eu tenho foco, eu vejo as coisas eu vejo com foco.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	9. Sou muito disciplinado. Eu tenho família, embora a gente não consiga viver na plenitude, mas, fim de semana, eu fico muito com a minha família, procuro ficar muito com a minha família, mas 12 horas, 10, 12 horas eu trabalho, eu acho que é um longo dia de trabalho.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	10. Eu gosto muito, eu adoro meu trabalho. Eu me inspiro... E pode ter a adversidade que tiver, às vezes, seus colegas estão pra baixo e você fica pra baixo também, porque a vida da gente não é fácil, mas você olha e fala: 'mas tem isso, olha tem aquilo'.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	11. O que mais aprecio em mim, você pode colocar o que você quiser, achar de melhor, mas eu acho disposição.

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	12. Eu sou um cara disposto , quais os meus pontos fortes? Persistência, determinação , eu tinha colocado estratégia, mas eu vou botar estratégia lá pros 3 pontos marcantes da personalidade, tá? Mais empreendedorismo , isso é um ponto forte, empreendedorismo está bom.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	13. Qual o meu lema.....pra vida? Pra mim não há barreiras intransponíveis
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	14 .Tem muita coisa pra fazer ainda.
Herança Cultural	1. Fui aprendendo, nos 3 anos que eu fiz estágio, a empresa fez um programa comigo me deixando em obra, me deixando focado em determinadas áreas, principalmente nas áreas que eu tinha mais aptidão, que eu sempre gostei de negócios, acho que é o sangue, sangue árabe, a família do meu pai é libanesa...
Herança Cultural	2. Família da minha mãe é Italiana, de Luca na Toscana e a família do meu pai de libanês. Todo mundo fala, a família do meu pai morou 20 anos aqui no Rio de Janeiro antes de ir pra São Paulo, eles vieram pro Rio pra morar no Rio de Janeiro até temos primos aí, tem uma família chamada família Issa , vieram jutos do Líbano, uma família até grande aqui no Rio de Janeiro, vocês que são tradicionais aí da cidade...
Herança Cultural	3. Interessante, meu pai era político... Era lá no interior provinciano, do interior, mas meu sempre foi um cara diferente.Meu pai tem e eu acho que é muito de libanês também, o árabe é um sujeito muito...perspicaz, de sensibilidade, de jeito, de conhecer as pessoas, se o mineiro é desconfiado, o árabe é muito mais sem demonstrar. Mineiro é mais estratégico, o árabe não é tão desconfiado, árabe não quer saber quanto você vai ganhar, ele quer saber quanto todos vão ganhar.

Herança Cultural	4. Meu avô falava o seguinte: ‘filho...’isso passa de pai pra filho, né. Porque meu avô quando morreu, eu era muito pequeno, mas ele falava pro meu pai ‘ filho, na hora que você sentar numa mesa e achar que é o mais inteligente dela, levante, vai embora, porque você não entendeu 4000 anos de história fenícia’ , 4000 mil anos, não existe bom conhecimento, não existe. Então, na hora que você sentar num lugar, não existe bom conhecimento, não existe que você é mais inteligente que ninguém, existem pessoas mais e menos preparadas, mas mais inteligente não existe, as pessoas são todas dentro de uma média iguais, uns são mais perspicazes, outros mais espertos, mas não pense que o cara que está sentando na mesa com você, acha que você é um cara capacitado. Então, quer dizer que: essa mesa, que você está sentando, é capacitada também, se você não é um cara capacitado, você está sentado numa mesa de idiota. Então, você é um idiota também, então é essa a perspectiva de mundo deles, é interessante.
Herança Cultural	5. Minha mãe é professora lá do interior, ela fez faculdade de filosofia, ciência e letras. Ela e meu pai, meu pai falava, ‘filho, vai daqui embora, o que você vai fazer aqui?’
Herança Cultural	6. Meu avô era um homem pouco estudado, libanês. Ele vinha para o Rio, pro Teatro João Caetano. Em 1942, ele veio aqui pra ver o ‘E o vento levou’. Então, minha família sempre gostou muito de cultura, gostava de ler, as pessoas gostam muito de ler, então fizemos...isso aí é o que eu falei né, vem de gerações.
Serenidade e Introspectação	1. Todo mundo é gente. Lembra-me o governador Mário Covas, ele estava em frente às câmeras e foi anunciar que ele estava morrendo, ele entrou num...eu estava em casa, de repente, entra aquele jornal extraordinário que o governador vai dar uma entrevista, ‘Porque que será que esse governador vai dar entrevista?’ ele entra de roupão, de roupão no Hospital das Clínicas, na frente daquele monte de jornalistas, esperando né ‘governador, governador, governador’ ele olhou pra todos os jornalistas e falou: ‘ eu vim pra cá pra dizer que eu estou morrendo, perdi a batalha’. Todos os jornalistas começaram a chorar e todo mundo com aquele clima de comoção, ‘eu vim pra cá, porque vocês merecem ouvir isso, aqui não tem um herói, tem um homem, político tem mania de achar que é herói, direto do cidadão comum, eu sou um homem que acordo, choro, ...’ e a mulher dele chorava, os médicos que cuidavam dele começaram a chorar , todo mundo, os jornalistas, você via, começavam a chorar. É isso que...
Serenidade e Introspectação	2.... a vida é isso, e nós somos gente, nós somos gente e não somos diferentes de ninguém , não existe super homem, existe super homem? Aquele cara é impecável , aquele cara é incrível, ...’ , todo mundo tem problema , todo mundo tem dificuldade . No mundo empresarial é a mesma coisa, todo mundo tem problema , olha o problema que essa Delta está passando...
Serenidade e Introspectação	3. Sou muito disciplinado. Eu tenho família, embora a gente não consiga viver na plenitude, mas, fim de semana, eu fico muito com a minha família, procuro ficar muito com a minha família , mas 12 horas, 10, 12 horas eu trabalho, eu acho que é um longo dia de trabalho.

Serenidade e Introspectação	4. A vida é simples, tem que saber viver e os nossos negócios são simples, às vezes, são complexos, mas tem que ter simplicidade, sabe se você observar as coisas dão certo porque muitas vezes ...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. Isso é uma sacada mesmo. Isso aí, eu gosto, porque isso é realização . Não é só o ato financeiro que você vai ganhar, é claro que sim, também, mas também uma obra, um coração, tem uma história . Isso aqui fica pra eternidade, isso aqui já está eternizado. Então, quando faço metrô, eu estava em São Paulo fazendo metrô, quando inaugurado e vê aquele monte de gente, trabalhador com mochilinha nas costas, pegando o transporte, eu falei: 'Olha o que eu fiz aqui, olha o que eu fiz ali, isso aqui não era nada, agora é o metrô' . Isso aí tem um valor imensurável...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Eu vejo os aspectos positivos, preciso olhar os aspectos positivos. A gente tem na vida da gente, se você está na sua família, e se você olha só o negativo, você entra em depressão. Você sempre tem que colocar os aspectos positivos, penso: 'olha isso aqui, vai dar certo porque você consegue' . Não é minimizar os aspectos negativos, mas é você enxergar o outro lado. O cara que enxerga o aspecto negativo, na primeira mudança que tem na empresa, ele se encolhe, você conhece o cara, você sabe que ele vai encolher, você sabe que ele vai se esconder, você sabe que com você não pode contar . Mais importante nisso aí, é a hora de saber fazer as alianças, quando você faz aliança, você tem que estar com pessoas positivas do seu lado, porque os negativos ou levam você pra baixo, ou na melhor, na melhor das hipóteses, elas te afogam, você não sai do lugar, nunca vai te alavancar.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. mesmo com dificuldade, eu procuro ver o lado bom da vida.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. A vida é simples, tem que saber viver e os nossos negócios são simples, às vezes, são complexos, mas tem que ter simplicidade, sabe se você observar as coisas dão certo, porque muitas vezes ...
Humor	1. Sou bastante bem humorado.
Humor	2. Eu e minha mulher somos super de bem com a vida.

Tabela 13: Trechos das Falas do Entrevistado 3 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Intraempreendedor – Entrevistado 4

Categorias	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. É óbvio que você não pode pegar uma pessoa introspectiva e jogar nisso, porém, ao mesmo tempo, você ter uma formação, auto desenvolvimento é super importante, além disso, a dedicação de manter seus relacionamentos. Então, eu acho que é um conjunto de coisas, eu acho que eu estava na hora certa no lugar certo.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. Não, a gente... eu me dedico muito ao trabalho. Então, eu saio muito cedo de casa, minha filha acorda 15 pras 6 da manhã pra ir pro colégio, eu acordo junto com ela. Seis horas, eu vou pra academia , pra poder sair de casa até as oito, e eu sou muito ativo durante o dia. Então, quem é muito ativo durante o dia, a noite é não é... quem acorda cedo, dorme cedo.
Organização e Foco	1. Sempre, desde criança, sempre sonhei com meu futuro. A gente sempre sonha com alguma coisa melhor , você sempre planeja metas pra frente. Então, trabalhar na Empresa 4 pra mim foi a realização de um sonho, por ser uma empresa conhecida no mundo inteiro de mais de 60 anos e nos livros ‘A.G., S. A., R. G. ‘ pra mim, aquilo era um sonho. Então, conhecer essas pessoas e trabalhar com essas pessoas foi uma coisa.
Organização e Foco	2. Eu acho que a coisa mais importante é ter calma nessa hora, e fazer uma estratégia de como você vai passar por ali. Não adianta ficar desesperado e existe um planejamento em tudo dentro da gente. Então, eu procuro me alinhar com meus pares pra poder ultrapassar qualquer obstáculo.
Organização e Foco	3. Eu acho que foram as duas coisas: eu acho que as oportunidades foram aparecendo e eu nunca me foquei a conquistar somente uma oportunidade , eu sempre procurei saber outras oportunidades. Procurei está sempre conquistando uma nova coisa , estou sempre pensando pra frente. Então, se ficar esperando a oportunidade aparecer, você não vai conseguir.
Organização e Foco	4. Eu falei que o que eu mais gosto é pescar, é o meu lazer; e no meu lazer, o que eu mais gosto é competir. Então, eu participo de campeonato de pesca no Brasil, no mundo todo. Então...e pescar é igual trabalho, a Empresa 4 já me ensinou muito na minha pescaria, porque tem que ter objetivo, organização, metas. Eu sou muito focado nisso, então, a minha vida toda é alcançar metas, eu não tenho dúvidas disso.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Eu acho que se você não tiver apoio dos seus pares internos, você não consegue ir bem na empresa por si só . Se você não tiver o apoio de todas áreas aqui, você não consegue alcançar seus objetivos. Muitas vezes, você tem que conquistar seus pares internos pra você trazer eles pros seus objetivos.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. Eu acho a coisa mais importante é ter calma nessa hora e fazer uma estratégia de como você vai passar por ali, não adianta ficar desesperado e existe um planejamento em tudo aqui dentro da gente. Então, eu procuro me alinhar com meus pares pra poder ultrapassar qualquer obstáculo.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. Eu tenho o prazer de sair da minha casa e vir trabalhar, porque eu faço o que eu gosto. Eu não sei ficar atrás de uma mesa fazendo relatórios, eu sou uma pessoa muito comunicativa, eu tenho relacionamentos.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4. É óbvio que você não pode pegar uma pessoa introspectiva e jogar nisso. Porém, ao mesmo tempo, você teve uma formação, auto desenvolvimento é super importante e a dedicação de manter seus relacionamentos.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. A minha vida pessoal é muito importante, está alinhado com a minha esposa né, minha família. Acho que família nessa hora é tudo na vida, e eu acho que família se reduz aos pais, irmãos, mulher e filhos, pra mim isso é a coisa mais importante que tem.
Flexibilidade	1. Eu tenho um hobby que chama pescaria, eu amo pescar...Então, eu passo muitos sábados, pra não dizer todos, eu tenho lancha, barcos de pescar e tudo . Então, é meio complicado esse equilíbrio do antistress. Equilibrar a família e com o trabalho, é uma balança que para ser equilibrada...são pratos.....eu diria que é igual equilibrista, você tem que ficar equilibrando os pratos... (risos)
Independência e Auto-suficiência	1. Eu tenho um hobby que chama pescaria, eu amo pescar...Então, eu passo muitos sábados, pra não dizer todos, eu tenho lancha, barcos de pescar e tudo . Então, é meio complicado esse equilíbrio do anti stress. Equilibrar a família e com o trabalho, é uma balança que para ser equilibrada...são pratos.....eu diria que é igual equilibrista, você tem que ficar equilibrando os pratos... (risos)

Independência e Auto-suficiência	2. Eu me considero uma pessoa muito comunicativa, eu sou uma pessoa muito ansiosa. Então, eu me polio pra ser tolerante, eu sou uma pessoa que não fico esperando alguém resolver, eu procuro ajudar a resolver ou ir lá e resolver. Então, as pessoas da minha equipe que trabalham comigo são todas pró-ativas, eu não sei trabalhar com quem não é pró-ativo, eu prefiro uma pessoa que erre tentando do que nem tente resolver um problema. Na minha área de negócios é muito importante você ser pró-ativo. Existe aquele: 'quem quer vai, quem não quer fala pelo telefone'. (risos)
Independência e Auto-suficiência	3. Sou muito exigente comigo mesmo.
Independência e Auto-suficiência	4. De vez em quando, eu procuro não olhar , não vou olhar essa pessoa que tá correndo. Se tem uma pessoa correndo mais rápido que eu, eu fico deprimido , principalmente quando tem um atleta do meu lado, eu fico assim ' p...' (risos)...É entendeu? Minha competição é assim e eu procuro não levar essa competição pra dentro da minha casa...
Independência e Auto-suficiência	5. Se você me vê jogando futebol, se você me vê jogando alguma coisa, eu sou um cara que do primeiro minuto ao último morrendo, vou me arrastando, mas me arrastando.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	1. Eu acho que eu sou uma pessoa muito dedicada, eu sou uma pessoa muito dedicada no que eu faço e obstinado ao sucesso. Então, eu não meço esforços, vivo intensamente o meu objetivo até conseguir conquistar.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	2. Olha, sempre quando eu falo em sorte, eu me lembro de uma frase: 'você teve sorte, nesse jogo, você levou muita sorte' e ele respondeu: 'é engraçado, quanto mais eu treino, mais sorte eu tenho né' (risos).Então, eu acredito em sorte? Acredito, mas acredito muito mais em trabalho, dedicação e correr atrás... dedicação.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	3. Acho que tem que tá preparado, tem que sonhar e trabalhar pra esse momento surgir , acho que sorte é ganhar na mega-sena (risos)

Herança Cultural	1. Meu pai pra mim sempre foi um exemplo. Meu pai morreu em 1991, eu tinha 21 anos. Meu pai foi um dos fundadores da S., empresa de engenharia e sempre foi um grande comercial. Então, sem querer meu pai me induziu pra essa área e por ter jeito, eu fui indo. Meu pai morreu tem vinte e um anos, hoje eu chego nos lugares e nunca vi ninguém falar mal dele. 21 anos depois da morte dele, eu chego em órgãos públicos, deputados e tudo mais, só vejo falar bem dele, ele era uma pessoa unânime. Então, eu miro muito no exemplo dele de honestidade, de trabalho, de exemplo mesmo .
Serenidade e Introspectação	N.A.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. Sempre, desde criança sempre sonhei com meu futuro ,a gente sempre sonha numa coisa melhor.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Com certeza, existe um poeta grego que meu pai me ensinou que escreveu que ‘a felicidade não é o objetivo a ser alcançado e sim o caminho a ser seguido’ e eu acredito muito nisso. A gente nunca sabe quando é o fim. Então, não adianta passar uma vida inteira sem ser feliz, eu sou muito preocupado com a minha felicidade, minha felicidade no trabalho, minha felicidade na minha família, minha felicidade no meu lazer, a felicidade da minha filha, eu sou muito preocupado com isso.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Todo desafio é uma oportunidade, tudo, a morte de uma pessoa gera oportunidade, tudo na vida é oportunidade, todo desafio gera uma oportunidade, mesmo que você tenha uma derrota,você saiu dali com um aprendizado que dificilmente você vai ter uma segunda derrota pelo mesmo motivo. Então, eu entendo que todo desafio é bom.
Humor	N.A.

Tabela 14: Trechos das Falas do Entrevistado 4 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Intraempreendedor : Entrevistado 5

Categorias	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. Agora quando eu falo de Empresa 5, aí é diferente, aí vem o glamour de novo e essa história do glamour tem a ver comigo, eu gosto.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. A Empresa 5 é o glamour do mercado, é aquele Uau, é o símbolo. Então, essa história do glamour me atrai, deve me atrair , porque o seguro não me atraía, confesso a você desde que eu comecei a trabalhar.
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. A gente aqui conversando, começa a refletir... Parece até a sessão de análise, mas aí você vê, outra coisa que me chamou atenção agora, é que eu tenho essa atração.... Essa atração pelas coisas glamorosas , eu tenho isso, eu tive isso, quando fui pra Empresa V., certamente eu tive isso quando vim para a Empresa 5, 'Uau, o glamour dessa empresa me atrai'.
Autoestima, autoconfiança e segurança	4. Botou pressão, nossa! Eu sei que eu entrei no escritório dele, ele com o presidente. Assim, com cuidado, mas eu metralhei tudo que eu precisava de ... de falar, de importante sobre o mercado brasileiro, quais eram as oportunidades... Eles ficavam olhando pra mim assim com os olhinhos brilhando , aí eu falei: ' Aí pronto, aí que eu vou né'. Assim tudo tem que fluir né, eu não sou nativo do idioma inglês, mas falo inglês fluente e assim, na hora você tem.. o discurso tem que ser perfeito né e foi perfeito.
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. Gosto de adversidades, aí é que eu consigo <i>performar</i> mais. Ao tempo que eu estava lá na pressão, fazendo tudo isso acontecer, botava tudo pra funcionar aqui e ao mesmo tempo, eu estava cuidando da promoção, correndo no mercado pra falar com todo mundo, fazendo apresentações nas principais companhias seguradoras, enfim, trazendo a Empresa 5 pro Brasil e dizendo: ' Nós estamos aqui e vamos apoiar o mercado brasileiro, vamos desenvolver o mercado no Brasil e em Londres.' Eu me lembro, que a primeira vez que eu fui fazer uma apresentação em Londres, aquela coisa da pressão né, não conhecia bem como era o funcionamento daquele mercado, os caras me colocaram numa sala, 100 pessoas no mercado de Londres pra ouvir o Brasil, aí pronto, é tudo que eu preciso pra <i>performar</i>, aí vem você monta a apresentação e 'prhaha' e aí sai tudo certo, as palavras certas, as colocações certas, o 'time' certo, mas tem que tá na pressão.
Autoestima, autoconfiança e segurança	6. quando eu saí da Empresa V. eu saí da Empresa V. com orgulho de ter sido uma das pessoas mais éticas, corretas...

Autoestima, autoconfiança e segurança	7. Eu me lembro que assim, o que eu recebi de e-mail, na ocasião da minha saída, reforçando a minha credibilidade né, é uma coisa que me dá muito orgulho e quando eu entrei na Empresa 5...
Autoestima, autoconfiança e segurança	8. Eu me lembro que o J.R. disse isso pra mim, ele disse pra mim: ' A Empresa 5 é uma empresa tão emblemática, que as pessoas que trabalham para Empresa 5 não podem ter nenhum tipo de arranhão nas suas vidas, e você é uma pessoa que foi escolhida a dedo pela sua história.' Isso me deu muito orgulho né, porque fora o lado profissional tem esse lado né, da maneira ética e correta de trabalhar. Isso pra mim não é uma virtude, é uma coisa....
Organização e Foco	1. Eu comecei a minha carreira de profissional em 1979 na Empresa I.S.. Eu me lembro que eu estava numa festa de amigos e eu tinha um amigo assim, que olhava, que admirava, jovem, muito pujante e ainda muito jovem, com muita disposição e já parecia ter muito sucesso, eu olhava praquilo, eu admirava né. Eu virei pra ele e falei assim: você trabalha aonde? 'Eu trabalho na Empresa I. S.' Eu falei: 'Puxa vida, eu tinha tanta vontade de trabalhar com uma pessoa como você, será que você não consegue uma oportunidade?' Aí ele disse: 'Vou ver.' Três dias depois, ele me ligou e falou: ' Venha para cidade que você vai ser entrevistado pra uma posição aqui na empresa. ' Aí eu fui, eu me lembro até que eu não usava terno e gravata, não sabia nem dar nó em gravata, meu pai estava' fora trabalhando, eu recebi o telefonema assim, de manhã pra entrevista a tarde. Eu fui pra minha mãe, e falei: 'Mãe, como é que dá nó na gravata?' Porque eu não sabia dá nó na gravata né, eu tinha dezenove (19) anos. Eu fui pra entrevista e fui contratado. Comecei a trabalhar na Empresa I.S., comecei a trabalhar na empresa I.S., já era uma das maiores seguradoras brasileiras.
Organização e Foco	2. Eu me lembro que uma vez a Empresa V., abriu inscrições pra comissário e eu fui até lá pra me inscrever, porque eu tinha vontade de trabalhar numa empresa de aviação. A história da aviação me atraía muito, e eu não me lembro se eu não me inscrevi, não fiz prova, eu sei que eu não fiz prova, mas não prossegui. Eu tinha estado naquele prédio do Santos Dumont, que eu trabalhei por muitos anos né. Eu lembro de ter estado lá, eu acho que eu fui com alguém que também se inscreveu pra fazer prova pra comissário, e eu fiquei fascinado, o que eu queria era trabalhar na avião, e eu ia pra empresa V. atender e o Carlos gostava que eu fosse no final do dia e ele ficava me contando as histórias: ' Não, porque na semana passada, eu fui pra Nova York, fui fazer não sei o que, na outra semana, eu fui pra reunião em Paris e não sei o que'. Anos depois, eu fui trabalhar na Empresa V..
Organização e Foco	3. Eu, jovem fascinado né, olhava praquilo.... mas ele era esperto, porque ele já 'tava' , ele estava precisando contratar alguém pra ter um reforço no time dele, né e já 'tava' de olho em mim, eu tava plantando a sementinha. Tanto é que chegou um determinado momento, que ele me convidou, só que veio a notícia que era pra ganhar menos do que eu ganhava lá na empresa I.S.. Eu fui pra lá pra ganhar menos, eu tinha tanta atração pela história do internacional.

Organização e Foco	4. Meu primeiro chefe da Empresa V. ficou colocando toda a tentação: falava daquelas coisas todas, das viagens, dos encontros e tudo mais e me atraiu. Ele me fez uma oferta vergonhosa pra ganhar menos, acho que era uns 30% a menos do que ganhava na Empresa I.S., e eu resolvi aceitar porque fiquei fascinado com aquilo tudo.
Organização e Foco	5. Mas muitos amigos, muitos amigos, ficaram até o fim pela paixão pela empresa, assim...Muitos pela paixão, mas de forma cega, eu vou contar um pouco mais da história, a empresa V. é uma longa fase da minha vida, mas tudo tem limite, eu acho, eu acho não, eu tenho certeza que eu soube tomar a decisão certa.
Organização e Foco	6. é claro, focado, é ali que eu quero ir, foi assim ali que eu quero ir, na Empresa V. foi assim, ali que eu quero ir.
Organização e Foco	7. Você tá falando uma coisa e eu tô refletindo um pouco na minha vida né, eu tenho 30 anos de carreira profissional e trabalhei em quatro empresas, nas quatro empresas que eu fui trabalhar, eu capturei cada um dos momentos, esse na Empresa I.S... Eu vou lá e capturo. Esse na Empresa I.S., na Empresa V. foi a mesma coisa.
Organização e Foco	8. Mas olha só, a sorte e a captura , a captura acontece e ela aconteceu na Empresa V., quando eu mudei pra área de contratos. Eu me lembro, que eu entrei numa reunião e falei: 'Isso eu quero fazer' e eu capturei a oportunidade ali com a pessoa que era responsável, e eu saí da reunião e ele veio e me chamou 'eu prefiro que você trabalhe comigo' e aí eu fui pra lá. Depois com as mudanças que aconteceram na empresa, eu acabei assumindo essa área de contratos, mas a área de seguros, como era uma coisa muito específica e que eu já conhecia e trazia a experiência e liderava aquilo dentro da empresa com competência, nunca saiu de baixo de mim. Então, foi só ir mantendo e cá entre nós, eu acho que lá no meu subconsciente aquilo sempre foi o meu plano B, porque assim se algum dia eu precisar me mover vai ser pra lá que eu vou, e não é que aconteceu!
Organização e Foco	9. Eu acho assim que no meu subconsciente, aquilo era o meu plano B, pois se alguma coisa não desse certo na aviação, eu voltaria pra seguros e assim aconteceu no futuro.
Organização e Foco	10. Disciplinado, disciplinado com a realização.

Organização e Foco	11. Teve um episódio, que eu me lembro, que começou fantasias loucas lá daquelas pessoas que trabalhavam lá: ‘ Mas o Lula não vai deixar quebrar, ele já está eleito. O Lula...’, eu me lembro disso, .. ‘ o Lula não deixar quebrar, ele já está eleito.’ Essa história do Lula, aí foi a reunião com um cara que , o Lula tinha sido eleito, mas não tinha assumido ainda, e eles disseram: ‘não vai quebrar , tem que chegar janeiro, o Lula assume e salva a Empresa V.’ Inacreditável, as reuniões chegavam a ser..., a reunião de diretoria, eu olhava praquilo e falava: ‘meu Deus do céu, eu não acredito nisso, eu não posso ficar aqui’.
Organização e Foco	12. Na verdade, eu costurei outra saída com uma empresa do mercado de seguros e que acabou não vingando. Vem essa história de capturar a oportunidade e eu encontrei uma oportunidade numa outra empresa já do mercado..., aí vem a história do plano B né, bom, a aviação é uma coisa muito específica né, poderia trabalhar aonde ? Na TAM? Trabalhar na Embraer? Eu até tive um convite depois pra ir pra Embraer, mas eu não quis ir pra São José que eu achei.. Aí, resultado, vou voltar pro mercado de seguros e resseguros é como se fosse um, uma especialidade glamorosa
Organização e Foco	13. Tinha uma oportunidade e eu capturei essa oportunidade na Empresa W.S.. Eu fui pontual, uma coisa impressionante, eu tava decidindo pra onde ir e fui lá falar com essa pessoa e ali a coisa se concretizou. Imediatamente, a gente se acertou e aí eu me juntei ao time da Empresa W.S. aqui no Brasil, mas pra trabalhar na área internacional de resseguros. Foi uma experiência muito interessante, porque assim, de certa forma, eu comecei a formar meu ciclo no mercado né, com os vários ângulos. Eu comecei trabalhando com uma seguradora, virei segurado e depois fui trabalhar como corretor.
Organização e Foco	14. Eu capturei essa oportunidade com a Empresa 5, porque o mercado de resseguro no Brasil se abriu depois do monopólio. Um dia sai uma nota no jornal dizendo assim: ‘A Empresa 5 vem pro Brasil’, e uma pessoa que tinha trabalhado comigo na Empresa W.S., o J.R. era um chefe meu na Empresa W., na região da América Latina, é o português que trabalhou no Brasil durante muito tempo, foi o presidente da IG no Brasil e quando saiu do Brasil foi pra Londres e trabalhava em Londres cobrindo a América Latina pela Empresa W., ele tinha saído da Empresa W. um pouco antes de mim e tava na Empresa 5, ele virou diretor de mercados internacionais na Empresa 5, cobrindo o mundo menos os Estados Unidos. E aí sai a nota no jornal: a Empresa 5 vem para o Brasil’. Era processo de abertura no mercado brasileiro e a gente não sabia exatamente ainda quem viria para o Brasil, quando saiu a nota eu capturei logo a oportunidade, eu falei pra ele: ‘ Olha, eu vi a nota no jornal, vocês tão vindo pra cá vamos conversar’ e rapidamente a gente estabeleceu contato, eles estavam procurando uma pessoa pra começar a operação no Brasil e aí ele falou: ‘ Vem pra Londres, que eu quero que você seja entrevistado pelo presidente da Empresa 5, pelo presidente da Empresa 5, lá em Londres.’ Foi assim também um negócio interessantíssimo, o presidente da Empresa 5 era uma figura muito emblemática...

Organização e Foco	15. a forma como você se aproxima, captura a oportunidade, te leva pro caminho do sucesso ou não.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Um dia C.E. me convidou pra trabalhar lá com ele , eu disse assim, eu tinha uma atração pela coisa, pelo mundo, pelos negócios internacionais, era uma coisa que eu não tinha nem experiência, mas eu tinha atração.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. E eu assim, jovem fascinado né, olhava praquilo.... mas ele era esperto porque ele já 'tava' , ele estava precisando contratar alguém pra ter um reforço no time dele né e já 'tava' de olho em mim, tava plantando a sementinha dele né, tanto é que chegou um determinado momento, que ele me convidou, só que veio a notícia que era pra ganhar menos do que eu ganhava lá na Empresa I.S. né e assim ' não porque é orçamento, porque não dá e etc..' resultado: eu fui pra lá pra ganhar menos né eu tinha tanta atração pelo história do internacional né.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. Foi meu primeiro pulo, quase 3 anos na Empresa I.S. e fui pra Empresa V. e a Empresa V. era uma empresa que ela realmente cativava né, ela..., eu via um lado da Empresa V., espero que você tenha visto também, lindíssimo. Foi uma escola de vida profissional inigualável e eu tive várias pessoas que em um momento ou outro eu acabei influenciando pra irem pra lá, alguns que eu contratei.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4. Eu terminei o MBA e o dia que eu terminei o MBA a gente fechou o contrato com a compra dos aviões da Boeing. Marcaram a assinatura do contrato em Seattle e era dia da minha formatura, eu falei : 'Eu não acredito! Agora que eu vou receber o meu diploma como melhor aluno, eu não vou'. Eu fiquei frustradíssimo (risos) foi uma tristeza, 'eu não acredito nisso'. O cara da Boeing estava marcando tudo, eu falava pra ele: 'muda essa data, põe outra data, é minha formatura'. O presidente era o Fernando Pinto e aí tinha uma cerimônia bacana no Hotel Glória e aí eu falei: ' não, mas eu quero receber meu diploma'. Não teve jeito, não teve jeito e aí até teve um gesto bonito, simbólico do presidente, F. P. era o presidente e o L. era o diretor financeiro e eu trabalhava com ele junto com esse contrato da Boeing e a gente foi pra Seattle no dia da formatura, eu me lembro que eu descii do quarto no elevador assim triste pra ir pro jantar , aí ele veio e me deu uma gravata de presente e disse: 'Isso aqui é o seu diploma'

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. Eu tenho essa gravata até hoje, foi assim um gesto bonito. E o cara da Boeing foi legal também, aí no meio do jantar o cara da Boeing me deu um diploma. (risos) Ele fez um diploma e botou assim MBBBA, acho que era isso e aí fez um discurso e falou que tava o presidente da Boeing, um monte de gente e não sei o que e falou: ‘Olha eu queria fazer um agradecimento especial ao Marco’, ele sabia da história né ‘que fez um sacrifício muito grande de vir aqui e perder a sua própria formatura, então tá aqui um diploma que é de MBBBA’, que era ‘Master Business of bad boy in the Airplane’ (risos). Super legal, eu tenho esse diploma até hoje, ele fez no computador né.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	6. Eu tenho por escrito da maior parte dos credores, quando eu saí da Empresa V., me escreveram e falavam isso, a minha credibilidade pessoal de cumprir com os compromissos que a empresa assumia e eu administrava aquilo de uma forma assim, a manter a empresa operacional né, mas quase que uma luta em glória porque no final a gente não se conseguia o acordo do acionista.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	7. Ele me pediu pra ajudá-lo, porque eu já tinha trabalhado com ele antes, a gente tinha uma relação muito boa, pediu pra ajudá-lo com o financeiro. Eu falei: ‘Olha L., como diretor financeiro e a empresa na situação em que está eu só posso ajudar sem responsabilidade estatutária etc e etc...porque eu não vou me enfiar num buraco desse, mas vamos lá’. Aí eu me lembro que eu fui nas primeiras reuniões do grupo de credores do BNDES, a diretora do BNDES reuniu todos os credores e eu me lembro que teve um credor que pegou assim uma nota de 1 Real, uma coisa assim e jogou na mesa e falou assim: ‘Taí quanto vale a Empresa V.’ , um negócio assim forte e até grosseiro.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	8. Eu conhecia o pessoal da BR, porque eram as pessoas que eu negociava, eram os credores e que eu dizia pra eles com toda.., era questão de credibilidade.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	9. Depois do carnaval, eu cumpri minha palavra, fiquei com ele e pedi pra sair e quando eu pedi pra sair, senti um reconhecimento muito grande, principalmente daqueles parceiros de negócios que até hoje eu recebo.., inclusive tem um japonês aqui um cara da M., um credor da Empresa V., o cara veio me procurar, veio falar comigo. Muito bacana, muito bacana. As relações pessoais são muito.. mais a relação pessoal não é do ponto de vista do favor era da... Da confiança, da palavra.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	10. Os caras da GE me escreveram uma carta, eu me lembro que quando eu pedi demissão, eu recebi, o cara mandou uma carta assim pra mim: ‘Você foi a última pessoa que a GE confiou dentro da Empresa V.’ .
Flexibilidade	1. Assim eu tive um momento de carreira interessante, bom, positivo. Que acabou me prendendo, e era uma empresa que misturava vários atrativos. Eu tinha também uma coisa de paixão pela empresa. O que eu acho que no final eu até... Eu acho que eu fiquei feliz com o meu desprendimento, porque teve um momento, que foi o momento muito importante da minha vida, que foi meu desligamento da Empresa V.. Eu tomei uma decisão, vou me desligar né, e era muito difícil e eu conheço pessoas...
Flexibilidade	2. A empresa estava quebrando. Aí o que aconteceu? Levamos, eu fui pra assembleia em Porto Alegre, assembleia dos acionistas, levamos, tá aqui o acordo assinado pelo BNDES, assinado por todos os credores, tá na mesa. O acionista: ‘Não aprovo’. Não aprovou, toda a administração pediu demissão: o presidente, os diretores todos pediram demissão. Eu, funcionário de carreira né, 19, 20 anos lá sei lá saí da posição de financeiro, eu falei: ‘Vou voltar para minha área de contratos’ e ali pra mim foi a gota final, eu falei: ‘Vou me embora e vamos ver o que vou fazer’, vou arranjar outra coisa pra fazer
Independência e Auto-suficiência	1. Não sei se foi na hora certa, mas eu tomei a decisão certa num determinado momento e então me desliguei da empresa e não sofri tanto quanto outros sofreram , inclusive a própria M., que hoje é minha assistente aqui coitada, foi até o fim e nem salário recebeu no final que é uma tristeza.
Independência e Auto-suficiência	2. Fui eu falar com o cara, foi muito interessante, porque parece que quando você tem que <i>performar</i> e está sob pressão melhora. Pra mim quando trabalho sobre pressão... trabalhar sob pressão comigo é a melhor coisa do mundo.
Criatividade, Dedicção, Tenacidade e Perseverança	1. Tinham umas empresas suíças que tinham operação no Brasil e que precisavam de um atendimento diferenciado. Eu já tinha lá algum <i>skill</i> de inglês, naquela época, esse diferencial do inglês era muito importante, nem todo mundo tinha. Eu digo a você o meu inglês ali era muito, muito básico, apesar de ter estudado inglês a vida inteira, mas era muito básico, na empresa I.S. não tinha ninguém que falava inglês. Então, eu ia lá pra atender os clientes estrangeiros e atendia da melhor maneira possível, mas satisfatório porque eles eram atendidos .

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	2. Eu tive um episódio interessante, eu tava fazendo aquele curso V. Administração, o MBA né; e ,ao contrário da minha fase universitária, o MBA, eu falei: ‘ Eu quero fazer o MBA muito bem feito’ . Então a primeira nota 10 que tirei eu falei: ‘Quero tirar 10 em tudo’ , e eu tirei 10 o tempo todo, quase o tempo todo, tive uma nota ou duas que não foram 10 e eu era o melhor aluno da sala e não faltava uma aula e tirava as melhores notas e assim, dedicadíssimo e eu me lembro um verão, um sol do cão, eu morava num apartamento que era de frente pra o mar na Barra , e,que calor, e eu dentro do ar condicionado, lá no computador, fazendo planilha do Excel do trabalho de MBA né, mas eu vou fazer.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	3. Eu acho que eu fui mais dedicado na minha vida mais madura; na faculdade, eu não fui tão dedicado assim não. Hoje eu sou extremamente, hoje eu sou... Eu sou o trator de fazer acontecer, fazer acontecer, fazer acontecer.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	4. O negócio é realizar.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	5. Não, não quebrou ainda. Aí o que aconteceu? Eu fui pra assembleia em Porto Alegre, assembleia dos acionistas, levamos até com o L., levamos, tá aqui o acordo assinado pelo BNDES, assinado por todos os credores, tá na mesa. O acionista: ‘Não aprovo’ . Não aprovou, toda a administração pediu demissão, o presidente, os diretores todos pediram demissão e entregar na mão do acionista, ‘toma de volta aqui’ e eu, funcionário de carreira né, 19, 20 anos lá sei lá saí da posição de financeiro eu falei: ‘Vou voltar para minha área de contratos’ e ali pra mim foi a gota final, eu falei: ‘Vou me embora e vamos ver o que vou fazer’, vou arranjar outra coisa pra fazer
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	6. Eu não tive medo, eu acabo <i>performando</i> mais: na pressão. Porque o gringo não tem noção das coisas, quando eles me deram o Black Berry, o cartão e o laptop acham que as coisas vão acontecer, eu falei: ‘ Não, agora eu é que tenho que fazer tudo acontecer.’ . Aí eu comecei a trabalhar aqui que nem uma máquina, sozinho porque aí ou era o ovo ou a galinha, porque eu não tinha escritório. Então, não podia ter <i>staff</i> , e aí eu comecei a tentar planejar pra chegar no ponto onde eu cheguei. A primeira coisa que eu preciso é de um escritório, eu saí em busca do escritório, que é esse escritório aqui, mas teve todo um processo, começa a montar toda a parte de suporte ilustrativa e contratar funcionários, abrir conta, contador, prestador de serviço, e montar o escritório e contratar <i>staff</i> e aí começou uma parte de botar a empresa em pé e ao mesmo tempo a pressão de.... o meu papel na Empresa 5 é promover a Empresa 5 no Brasil e desenvolver seus negócios aqui e promover o Brasil no mercado de Londres e fazer com que eles tenham interesse em subscrever e fazer negócios brasileiros. É uma via de duas mãos.

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	7. Gosto de adversidades, então aí é que eu consigo <i>performar</i> mais. Ao tempo que eu tava lá na pressão fazendo tudo isso acontecer, você não tem noção, eu vinha com arquiteto botava tudo pra funcionar, ao mesmo tempo eu estava cuidando da promoção, correndo no mercado pra falar com todo mundo, fazendo apresentações nas principais companhias seguradoras, aí montei um Gold show com o pessoal lá do P., com o pessoal do Bradesco, com o pessoal do Itaú, trazendo a Empresa 5 pro Brasil e dizendo: ' Nós estamos aqui e vamos apoiar o mercado brasileiro, vamos desenvolver o mercado no Brasil e em Londres.' Né, eu me lembro que a primeira vez que eu fui fazer uma apresentação em Londres, aquela coisa da pressão né, não conhecia bem como era o funcionamento daquele mercado, os caras me colocaram numa sala, 100 pessoas no mercado de Londres pra ouvir o Brasil, aí pronto, é tudo que eu preciso pra <i>performar</i> , aí vem você monta a apresentação e aí sai tudo certo, as palavras certas, as colocações certas, o 'time' certo, mas tem que tá na pressão.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	8. Eu trabalhava 14, 16 horas por dia na Empresa V., dormi na na Empresa V., dormia na Empresa V..
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	9. Dormia na Empresa V., tinha assim pressão, na essa época de reestruturação, pressão pra preparar material pros credores, renegociar, eu e o time, eu me lembro que nessa fase final...
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	10. A Empresa V. tinha uma magia de paixão pela empresa, as pessoas faziam, abriam mão das suas vidas né pessoais e eu, lamentavelmente, fiz muito disso, quando eu digo lamentavelmente, não pelo lado da Empresa V., mas pelo lado da minha família, que, em muitos momentos, eu fiquei faltando um pouco com a minha família, mas faltando do ponto de vista assim, não estando tão presente quanto eu gostaria. Eu estava com um filho pequeno e nem sempre eu conseguia tá com ele, porque ficava trabalhando até tarde, porque virava final de semana, feriados, teve uns dois carnavais, muito azar, duas grandes reestruturações aconteceram no carnaval, eu trabalhando no escritório durante o carnaval, tem coisas que a família reclama. Então hoje em dia, essas coisas já não acontecem desde a....
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	11. E aí assim, de lá pra cá a Empresa 5 virou uma história de sucesso , e aí eu abracei essa causa , eu tinha que falar disso, é o mais importante. Nessa história da chegada da Empresa 5 aqui, a gente cruzou muito com o setor público especialmente com o governo do estado e do município né e o Rio. Vem passando esse momento muito especial, e a causa do Rio virou uma causa que não é só dos políticos, é uma causa dos empresários, e eu abracei essa causa do Pólo de Resseguros aqui no Rio de Janeiro , que foi, eu diria um prêmio precipitado..

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	12. Eu empreendo muito esforço em tudo que eu faço e, mas é uma questão de realização assim, tudo que eu faço, preciso ver realizado. Então, eu entrei na empresa 5 e o meu objetivo era: ter um escritório funcionando, operando com os sindicatos aqui.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	13. Eu fui pra Londres logo quando comecei, e contei pra eles: ‘Ó o Brasil o mercado é isso, é aquilo, nós vamos abrir o escritório, quem de vocês quer participar disso?’. Todo mundo falou: ‘O Brasil é interessante..’, mas ninguém preparado, aí começou meu trabalho, eu consegui triplicar o volume de negócios da empresa no Brasil em 3 anos, tenho hoje oito empresas aqui, parece pouco, sindicatos né e eu tenho um benchmarking
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	14. Bom, quando eu fui pra lá, eu disse pra essas mini empresas: ‘Venham pro Brasil porque tem essa oportunidade, tem outra’, mas entre você dizer e a coisa acontecer, tem um grande trabalho por trás disso né e eu me sinto assim, a tal da história da realização, é isso, eu parti pra dentro desse projeto, eu preciso trazer essas pessoas pra cá, pra eles desenvolverem os negócios, eu parti com muito vigor, com muita vontade, isso aconteceu, e hoje, esse escritório aqui era metade do que tem hoje, eu trouxe os dois primeiros, depois vieram mais seis e hoje são oito em 3 anos, na Ásia o escritório de Singapura em 10 anos tem 16, nós estamos aí na metade em 3 anos, assim, é uma história de sucesso né. O Brasil virou referência de sucesso no benchmarking lá em Londres o que é muito legal.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	15. E eu vou com muito vigor até ele acontecer.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	16. Eu tô assim trabalhando com muito vigor, pra que isso aconteça e assim que eu gosto de trabalhar, eu vou chegar no final e ver a coisa acontecer, vamos ver , estou otimista com isso.
Herança Cultural	1. Meu pai era um cara estressado, eu sou estressado, eu tenho DNA disso.
Herança Cultural	2. Meu pai, meu pai, eu tenho uma referência muito forte do meu pai na questão do relacionamento de credibilidade com as empresas que a gente lida. Meu pai trabalhou pra uma empresa japonesa durante muitos anos, e os japoneses até muito pouco tempo atrás, porque meu pai já faleceu, voltavam a procurar ele pela solidez das relações que ele estabeleceu com essas empresas, entendeu?

Herança Cultural	3. Meu pai fez diferença na minha vida, fez sentido o convívio que eu tive com ele. Pra ser quem eu sou hoje, eu acho que ele me influenciou muito. Eu espero que a mesma coisa aconteça com meus filhos
Serenidade e Introspeção	1. Você não controla tudo. Eu acho que eu não vou controlar o sucesso na sua plenitude , mas a forma como você conduz as coisas te levam pro caminho do sucesso ou não.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. Muito bacana e acho que eu sou uma pessoa de sorte na vida, sempre tive muita sorte, eu lembro que eu cheguei lá.. eu sou uma pessoa de muita sorte
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Eu sou uma pessoa de muita sorte, sorte quando eu encontrei o sujeito e falei: quero trabalhar com você e ele me chamou.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Eu acho que eu sou uma pessoa de sorte, eu acho que as oportunidades aparecem , mas eu acho que talvez eu estive em todos esses momentos a capacidade de capturar esse momento.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. Eu digo que é precipitado, porque o projeto está em andamento ainda e que não aconteceu, mas que tem tudo pra acontecer.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Então, assim, a vida tem um sentido , eu acho que sim né, o sentido é de você poder de alguma forma contribuir pra, por onde você passa, seja com sua família, ou seja, com o ambiente que você interaja , no caso do trabalho que eu tô fazendo hoje, por exemplo, eu acho que tem que fazer sentido pra poder trazer alguma contribuição, eu acho que esse projeto do Pólo de Resseguro, por exemplo, é uma grande contribuição pro país e uma contribuição para a cidade do Rio de Janeiro , é um trabalho difícilimo, mas que tá andando de forma muito interessante, eu tô cada dia mais animado , acho que ele é viável e se ele acontecer faz sentido, entendeu? A vida faz sentido nesse lado por aí né.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6. Mas eu acho que eu sou uma pessoa de sorte.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. Eu sou uma pessoa de sorte na vida, na minha profissional, na minha vida pessoal.

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	8.Eu acho que ao dizer que eu sou uma pessoa de sorte é assim, nunca nada de ruim aconteceu na minha vida, entendeu?
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	9.Eu tô assim trabalhando com muito vigor, pra que isso aconteça; é assim que eu gosto de trabalhar, eu vou chegar no final e ver a coisa acontecer, vamos ver , tô otimista com isso.
Humor	N/A

Tabela 15: Trechos das Falas do Entrevistado 5 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Intraempreendedor : Entrevistado 6

Categorias	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	<p>1. Sou uma pessoa crítica, crítica comigo, crítica com as outras pessoas, ou seja, o que nós estamos fazendo, a gente poderia fazer mais, melhor. Então procuro equilibrar um pouco isso né, porque se você passar muito, isso é uma linha tênue. Você ser crítico, você também não pode nunca valorizar a si próprio e aos outros. Você sempre acha e sempre vai dar pra fazer melhor. Mas como que você coloca esse conceito balanceado? A gente chama de alta performance? Então, você sempre olha as unidades de negócio, os líderes de negócio, quer dizer, como é que você consegue compartilhar essa visão de alta performance pra que as pessoas sempre busquem fazer mais e melhor, sem que com isso você gere uma frustração? Não quero ouvir as pessoas dizerem: ‘poxa vida, toda vez eu vou lá entrego 10, que ele me pediu e ele volta e só me pede 12, 14, e não reconhece’. Então isso é uma coisa sem dúvida nenhuma monitorada, mas sou crítico nesse sentido, exigente, vamos colocar assim, porque crítico acho que é um nível de auto exigência.</p>
Autoestima, autoconfiança e segurança	<p>2. Quando você transmite isso pra um grupo e eu gosto muito de utilizar exemplos pra ilustrar. Eu acho que as pessoas conseguem lembrar muito facilmente, se você contar uma história enorme e etc. e falar: ‘olha, o que tem que fazer é planejar isso etc. etc.’ e coloca um exemplo aquilo materializa, funciona pra mim e eu acho funciona pra maioria das pessoas. Eu gosto muito disso, quando a pessoa vai falando aquela coisa principalmente, quando a história é longa e um pouco etérea, você vê as pessoas franzindo a testa, tipo tô tentando te acompanhar, mas você fala um exemplo as pessoas entendem. Então, eu gosto muito de colocar exemplos. Então, pra você colocar realização, acho que é importante que você tenha exemplo, em que você possa dizer: ‘olha, o exemplo que vocês devem seguir ...’. Eu falo muito pras pessoas novas, os gerentes novos na companhia passam por um treinamento, eu sempre que estou aqui no Brasil, participo do treinamento. Eu procuro muito dar esses exemplos, falo para eles quais são os modelos que eles devem buscar. Falo um pouquinho das minhas experiências e de alguns executivos, às vezes, eu cito: ‘Olha, eu tava lá numa situação x,y e z, um funcionário nosso fez esse tipo de coisa etc.’. Aí, eu procuro ilustrar a realização, porque eu acho que de novo, que no processo de comunicação, eu acho que te ajuda bastante.</p>
Autoestima, autoconfiança e segurança	<p>3. Eu não acho que você possa agregar valor se você não tiver conteúdo, o valor que você vai gerar num relacionamento vem do conteúdo que você tem. Se você é superficial, você agrega pouco valor nas pessoas e as organizações. Esperam isso, então quando estou a frente. Hoje, pra você conseguir meia hora de um presidente de uma empresa é muito difícil, se ele não achar que o Ricardo vai chegar lá e agregar algum valor, ele não vai abrir a agenda. Se eu chegar lá e não agregar esse valor nessa meia hora, ele nunca mais me recebe. Então, ou eu tenho valor ou eu não tenho o relacionamento positivo de agregação pro negócio dos meus clientes, falando do business, tá certo? Esse é o conceito que tá sempre comigo, quer dizer, eu costumo dizer, eu passei por consultoria, então, eu acho que em consultoria você aprende muito isso, ser um pouco autodidata ser...</p>

Autoestima, autoconfiança e segurança	4. Olha, herói, herói, eu não tenho , eu sempre digo eh o Ricardo é fruto de pedaços de líderes com quem ele trabalhou, eu tenho o lado Ricardo obviamente né que tem sua personalidade, que tem os seus credos, aquilo que eu acredito ou não, por onde eu caminho , mas eu fui criando a minha musculatura , veio de personal trainers diversos durante a minha carreira. Então, eu não tive assim um grande ícone , mas eu peguei pedaços de pessoas com as quais eu trabalhei.
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. Você tenha orgulho de fazer parte de uma grande empresa, que tá indo bem e tá fazendo um trabalho bom e etc. Só que você não pode falar: 'sou bom demais, eu posso tudo, não ouço mais ninguém' ... quando você para de ouvir e ver e olhar e notar é um risco.
Autoestima, autoconfiança e segurança	6. Equilíbrio , cuidado da minha saúde, cuidado. Eu corro, eu faço pilates pra parte de musculatura, teve um período quando eu fui pra Itália principalmente eu corria né, sempre corri, sempre gostei de correr e aí eu não conseguia... peguei aqueles períodos mais complicados na empresa, parei um período com exercícios, tive problemas na coluna que se agravou um pouco, porque eu não conseguia fazer nenhum tipo de musculação, nem nada.Se você não cuidar, vira hérnia né, bem pequenina, quando eu voltei da Itália pro Brasil, tinha um pouquinho de dor, eu achei que fosse renal, e fui olhar e era a na coluna. Então, a partir daí, pra não ter nenhum problema e eu ter que parar de correr, não parar de andar de moto, faço pilates, é a solução. Então, disciplina, foco e disciplina, pilates duas a três vezes por semana, corrida duas a três vezes por semana no horário que dá, saio tarde daqui, chego em casa e vou para a academia no prédio, 10 horas da noite, vou correr, vou correr. Então, eu acho que tudo na vida, por isso que eu digo, foco e disciplina. Minha saúde, ela é importante, até porque eu acredito que se você não balancear, minimamente, você vai ter um problema de energia. Você pode até tá feliz, mas você...é o que eu brinco, vai arrastar o sapatinho sabe, arrastar o pé. As pessoas que estão cansadas, eu fico brincando se tem alguém arrastando o pé, para e vem conversar, porque tem algum problema ou é de saúde ou de motivação. Alguma coisa tá, nessa altura do campeonato não tem que arrastar pé. Então, eu acho que se você não trabalhar esse lado da energia, você pode até tá feliz, mas não vai conseguir produzir, porque a demanda é grande, a demanda física. Hoje é grande, porque a gente trabalha muitas horas, você fica muito tempo sentado, entendeu? Você tem pressão, se você não trabalhar esse outro lado, eu acho que a tua produtividade cai sabe.

Autoestima, autoconfiança e segurança	7. Eu tenho um livro que eu li e gosto muito que é do Nando Cobra e que ele trata exatamente isso, quer dizer, 'como é que você harmoniza?' Ele diz que existem as três coisas que precisam ser equilibradas: a mente, o corpo e na verdade a tua energia que vem ligado a toda mente a sua concentração etc. Mas também de exercício físico, alimentação. Acho que ter um balanceamento é importante e essencial, você fala assim: você consegue ser perfeito? Não, tem dia que eu não consigo almoçar. Gosto? Não. Procuo? Procuo sempre comer alguma coisa, almoçar, porque ficar sem comer é ruim, mas pelo menos, de novo, eu tenho um norte ali. Se eu passar uma semana sem comer, sinal vermelho, não to fazendo o que eu tenho que fazer. Então, comer balanceado, comer peixe é muito bom, essas coisas assim, eu procuro também fazer.
Autoestima, autoconfiança e segurança	8....Comprei a moto, agora eu falei: ' preciso me desestressar um pouco '. Aliás, foi minha esposa que falou: 'poxa vida, você gosta tanto de moto, faz tanto tempo que a gente conversa, eu fiz uns testes drives etc. e não comprou porque você não pega, tem alguns amigos vocês dão um passeio etc. e tal né e dá um relax aí e etc.'. Aí, fui fazer o curso e tal e acabei comprando, pra que? Isso tudo é pro seu bem estar, entendeu? Isso vai me ajudar a andar mais relaxado, menos tenso, que bom! Então, você vai procurando, são coisas simples.
Organização e Foco	1. A gente vai com muito foco e disciplina e paixão naquilo né
Organização e Foco	2. Tem coisas que eu absolutamente não quero nem olhar e tem coisa que eu quero ir no detalhe. Então, o time de comunicações que o diga, eu valorizo muito é comunicação.
Organização e Foco	3. A comunicação, eu aprendi isso na minha vida profissional, que é um dos assuntos importantes e críticos. Você tem que gastar um tempo pra comunicar de forma adequada, porque uma má palavra, uma palavra mal utilizada gera assim, uma explosão. Muitas vezes e depois, você pode ter impactos que você nem consiga recuperar ou você vai gastar uma energia enorme pra recuperar. Eu lembro sempre disso, porque em 1990, nunca mais esqueço, eu tinha entrado na Empresa 6, não fazia muito tempo, tinha 3 anos de companhia, tinha assumido a primeira gerencia e etc. e eu recebi um e-mail e era uma coisa que eu absolutamente não concordava, eu tinha que colocar uma situação clara de porque que eu não concordava e pra onde eu achava que não deveria ir, e eu olhei assim o Word mais de uma hora, preparando um e-mail. Naquela época, eram aqueles terminais enormes, pra você mandar um e-mail, e eu fiquei, li, reli, sabe, saí fui tomar um café, voltei, li de novo e falei: 'essa não pode dar errado' . Eu mandei um e-mail, meia hora depois voltou o e-mail de outro executivo. Na época, eu era gerente e um executivo se irritou com aquele negócio, porque ele falou: 'O que você tá falando aqui, não é correto, você tá induzindo as pessoas, a não sei o que...'. Na hora que eu li aquilo, eu falei: 'Meu Deus do Céu, deixa eu lê' e quando eu li, a luz da resposta eu falei: 'Errei mesmo'. Depois de revisar por uma hora, eu consegui dá uma conotação ainda não clara, a ponto do executivo que leu aquilo de uma forma diferente, e quando eu reli, depois do retorno do e-mail eu falei: 'Errei mesmo'.

Organização e Foco	4. Então, é assim, depende do assunto, eu vou ser super crítico e detalhista, dependendo do assunto. Sabe confio em você, vai lá e toca. Nível de detalhismo, vai depender da situação que você tá trabalhando.
Organização e Foco	5. Exatamente, tanto que no curso de pilotagem, numa situação de emergência, se você tá fazendo uma curva e ela começa a deitar muito. Você não pode olhar pra outro lugar que não o ponto mais dentro da curva, porque você vai deitar mais a moto, pra entrar na curva. Então, você olha pra onde quer levar, que é o caso do business, entendeu? Você olha pra onde você quer levar teu negócio, marca e executa.
Organização e Foco	6. Eu acho que pra crescer, se desenvolver, não tem como você arriscar. Eu acho que cada vez mais o risco tem que ser calculado, e você tem que tomar decisão. Então, você tem que arriscar, é óbvio. Se você na tua carreira, você errar mais do que acertar, sua carreira, provavelmente, não vai ser brilhante. Você tem que contar que você possa tomar mais decisões e acertar mais do que errar. Aí, você já tá conseguindo fazer uma gestão de risco; e focando naquilo que é importante, aí você move as coisas né.
Organização e Foco	7. Olha, eu tenho um que meu avô sempre tinha, mas que tem muita gente que fala ‘não deixe pra amanhã, o que você pode fazer hoje’ , eu acho que...eu ouvi de uma pessoa há muito tempo também que ‘ oportunidade é um bicho que tem rabo só na frente’ , se passou não tem rabo mais, você não pega mais. Então, nós precisamos estar ligados a isso, ‘não deixe pra amanhã o que você pode fazer hoje’ , ou seja, tem certas coisas que se você não fizer hoje, amanhã mudou. Eu trago do começo da minha carreira, que foi muito rica, né; e eu fui pegando esses casos, nós tivemos uma pessoa muito sênior que se reportava a mim. Eu era gerente novo aqui na Empresa 6 e pela primeira vez, tinha um grupo grande , tinha umas 10 pessoas reportando na área de vendas. Ele era o mais sênior de todos, ele fechou um contrato. O cliente ligou e falou assim: ‘ Tá assinado pode vim buscar ’. Isso eram três horas da tarde e o cliente ficava perto, mas fora daqui de São Paulo. Ele falou assim: ‘Bom, vou fazer o seguinte, agora são 3 e pouca da tarde amanhã de manhã, vou embora hoje, não vou passar lá agora, amanhã de manhã, vou direto de casa, passo lá, pego o contrato e vou direto pra Empresa 6’ ... é história real ... quando chegou de manhã, antes dele chegar lá, o presidente da companhia passou na sala do diretor falou: ‘Aquele contrato que eu assinei ontem, ainda tá com você, aí? Ele falou assim: ‘tá.’O presidente falou: ‘me dá um pouquinho ele aqui’. Nunca mais tivemos o contrato. Ele repensou, achou que não era uma boa, eles iam fazer outros investimentos e etc. e simplesmente nunca entregou. Quando ele passou lá pra receber, o contrato ele falou: Olha, ele pediu lá o contrato um pouco, não sei o que tá acontecendo, mas tudo bem, não se preocupe tá assinado.

Organização e Foco	8....Nós nunca tivemos aquele contrato assinado. Então, é um pouco do lema acompanhado da experiência que assim, 'se você tiver alguma coisa pra fazer e ela é importante faça já, e, aliás, pergunte porque não hoje, porque amanhã ?' Quando alguém te falar assim: 'não, não tem problema, amanhã a gente faz tal coisa' se ela é importante fale assim: 3 da tarde, 4 da tarde, 11 da manhã, não dá pra fazer hoje mesmo? Por que não? Explica um pouquinho. Então, eu acho que é um pouco... eu acho que o senso de urgência, hoje, às vezes é melhor você sair na frente, às vezes é melhor você tá na frente e refinar um pouquinho , do que você esperar demais e perder a oportunidade, porque mercado em geral né tá pujante e a gente tem um monte de gente pra aproveitar essas oportunidades. Então, quanto mais rápido você chegar e conseguir se antecipar, muitas vezes, consegue capturar mais oportunidades, do que depois, você chega todo redondinho e aí alguém fala: 'Ah, mas veio um outro ontem aqui, e falou comigo e a gente já tá evoluindo...'
Organização e Foco	9. Eu acho que você, isso é uma coisa, de novo, como a comunicação né tem que ser constante, a operação do dia-a-dia ela é constante e muito pesada em qualquer empresa, a gente vê né hoje todo mundo trabalha muito, então o senso de urgência e de priorização é muito importante.
Organização e Foco	10. Olha, você tá fazendo um monte de coisas, mas você não tá focando nas coisas que são chave pro sucesso da tua unidade, pro teu sucesso etc.
Organização e Foco	11. Eu acho que a realização é aquilo que você consegue executar que esteja alinhado com o planejamento. A gente foca muito em ter que planejar, executar e realimentar o planejamento. Então, em linhas muito simples, você sempre tem que está monitorando aonde eu quero chegar. Senão, você não sabe, eu posso exceder, mas eu tenho que saber se eu estou indo pelo caminho correto ou não. Você tem que tentar reutilizar a experiência de sucesso, até pra comunicar pros demais, é você utilizar os casos de referência de sucesso né, de realizações, mas que tenham uma história, que as pessoas entendam. Se você tem um caso referência de alguém, que fez alguma coisa diferenciada, você tem que dá todos os steps do que ela fez, assim: 'olha eu me planejei bem aqui, eu olhei o mercado, eu olhei quais eram os gaps, o que a gente tem de competência pra fazer determinadas coisas e etc. aí eu montei meu plano de trabalho, criei um sistema gerencial pra monitorar minha execução, pra saber se eu estava indo no tempo adequado ou não, para capturar aquela oportunidade etc. qualquer que seja, depois eu realimentei, encontrei dificuldades, mas consegui montar isso etc.'
Organização e Foco	12. Agora, existem situações que elas saem desse ponto. Então, eu ia planejando algumas coisas, e em alguns momentos eu tive mudanças fora daquele planejamento. Aí é pela oportunidade, pela necessidade da companhia e eu sou convidado, de novo, eu analiso a oportunidade, analiso os riscos...

Organização e Foco	13. Eu parei um pouco pra olhar risco ou oportunidade , ali eu olhei e falei : ‘uhn’ porque os bancos são, no Brasil principalmente, já há muito tempo são as entidades mais sofisticadas no uso de tecnologia, é uma indústria muito específica né, tem necessidades específicas?’ Mas a oportunidade eu achei que era maior do que o risco, e fui. Acho que foi onde eu tive maior volume de risco perto de mim.
Organização e Foco	14. Foco e disciplina , uma operação tão forte eh, se você não tiver foco e disciplina, você se desvia do seu objetivo . Daqui a pouco, você tá caminhando e você fala assim: ‘Pra onde mesmo eu tinha que ir?’ . Você vai virando sabe e daqui a pouco você tá 70 graus fora do caminho que você deveria estar. Então, se você não souber qual é o teu norte o tempo todo, pra coisas grandes e pequenas. Então, você tem o seu plano do ano ou o teu plano quinquenal, que a gente hoje faz os planos né, o Brasil hoje permite você fazer planos. Hoje, a gente faz planos quinquenais. Então na época de 2015, o que nós vamos fazer até 2015 aqui no Brasil? Hoje, nos permite e aí você tem que tá monitorando. Então, tem um plano pra 2015, eu tenho que tá olhando, eu to saindo, mas é uma coisa que eu ainda consigo dar uma desviada e voltar, mas eu tenho que monitorar. Eu tenho um plano anual, eu to falando de plano de negócio né. Então, eu tenho o plano anual, como é que estou em relação a esse plano, como eu estou monitorando, e eu tenho o plano mensal. Então, você sempre tem que saber é: eu tenho objetivos quaisquer que sejam, objetivo de carreira etc. e o que eu estou fazendo com relação a esses objetivos, o tempo todo, que é o que? É manter o foco, eu sei pra onde eu estou indo, e até quando eu me desviar, eu tenho que ter a consciência, que eu to desviando, porque eu preciso me desviar e não, porque eu me perdi, que aí é manter foco e a disciplina.....
Iniciativa, Organização e Foco	15. Eu não estou andando tortuosamente, é porque eu tenho a minha missão, o cara me pediu para desviar dos cones, faz o slolam. Então eu olho e desvio conscientemente.

Iniciativa, Organização e Foco	16. Olha, o maior obstáculo que eu já tive, eu não vou dar pontualmente quando foi, mas é você assumir... é você assumir unidades que estão indo razoavelmente bem, mas que você quando chega sabe que elas não estão fazendo as coisas corretas e mudá-las antes que elas dêem um crash, porque a máxima de que em time que tá ganhando não se mexe, aquelas coisas é perigosíssima, mas a gente tem muito isso, né? Em geral, dentro de casa, no mercado e etc. e nas mudanças, como eu mudei muito na companhia, tem essa rotatividade de forma positiva, planejada por desenvolvimento executivo. Às vezes, você muda de unidade e assumi a unidade e quando você assumi uma unidade que tá um desastre, o cenário é muito mais fácil, você já sabe que você vai chegar, que você vai ter que transformar, que você vai ter que muito provavelmente vai analisar pessoas, parte você vai ter que mudar porque vai ter pessoas que resistir a mudança. Eu assumi uma unidade que está razoavelmente bem né, mas as pessoas não estão conscientes que elas não estão bem, e que terão problemas, a resistência é muito maior pra mudança, muito maior. Então, aí você tem que desmontar alguma coisa que foi montada por alguém importante. As pessoas vão resistir e você tem que fazer, porque você tem consciência que se você não fizer, vai entrar em crise. Aí, você vai ter que fazer, ter que tomar uma ação muito mais dolorida. Nos grandes desafios, você tem que ter muito foco e disciplina, determinação total e gerenciar o risco o tempo todo, porque você tem o risco de você irritar muito as pessoas que estavam ali, os executivos que estavam ali, que são importantes e que possam influenciar tua carreira...
Organização e Foco	17. Então, o maior desafio que eu já enfrentei foram duas vezes na minha carreira inteira nesses 25 anos, foram justamente...alguém montou aquilo, você olha e fala: 'não vai, não vai dar certo esse negócio, não deu errado ainda'. Aí você sabe, pega posição, você tem que mudar, e isso é assim um desafio enorme. Quando tá tudo mal, todo mundo fala: 'carta branca, faz o que você quiser', quando tá mais ou menos é um desafio gigantesco, porque aí você vem principalmente não só da liderança né, que vai ficar de olho em você, mas das pessoas que estão dentro e não tem a consciência de falar: 'Peraí, porque esse cara tá falando tanto?' né, 'olha tá bom', teve sei lá 'não entregamos o resultado pontualmente no momento aí tal, mas a gente vem, tá indo pô. Quer dizer, estamos melhor que a concorrência, estamos não sei o que' entendeu...

Organização e Foco	18. Equilíbrio, cuidado da minha saúde, cuidado. Eu corro, eu faço pilates pra parte de musculatura, teve um período quando eu fui pra Itália principalmente eu corria né, sempre corri, sempre gostei de correr e aí eu não conseguia... peguei aqueles períodos mais complicados na empresa, parei um período com exercícios, tive problemas na coluna que se agravou um pouco, porque eu não conseguia fazer nenhum tipo de musculação, nem nada. Se você não cuidar, vira hérnia né, bem pequenina, quando eu voltei da Itália pro Brasil, tinha um pouquinho de dor, eu achei que fosse renal, e fui olhar e era a na coluna. Então, a partir daí, pra não ter nenhum problema e eu ter que parar de correr, não parar de andar de moto, faço pilates, é a solução. Então, disciplina, foco e disciplina , pilates duas a três vezes por semana, corrida duas a três vezes por semana no horário que dá, saio tarde daqui, chego em casa e vou para a academia no prédio, 10 horas da noite, vou correr, vou correr. Então, eu acho que tudo na vida, por isso que eu digo, foco e disciplina . Minha saúde, ela é importante, até porque eu acredito que se você não balancear, minimamente, você vai ter um problema de energia. Você pode até tá feliz, mas você...é o que eu brinco, vai arrastar o sapatinho sabe, arrastar o pé.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Olha, eu acho que o relacionamento primeiro é interno né, o relacionamento interno ele é muito importante de você... você tem que ter o mapa organizacional da tua empresa, quem são as pessoas que tem importância organizacionalmente e procurar entender praquilo que você aí sim, você tentando guiar sua carreira né, como é que você consegue ter uma representatividade maior nas áreas que você quer crescer.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. Então, se eu quero ir pra serviços e eu nunca me exponho pra quem são os executivos, as pessoas que podem me ajudar nesse caminho eu nunca vou ser lembrado, então tem que ser uma coisa refinada, não pode ser você ficar passando na sala do executivo (risos) 'oh to aqui, bom dia', nada disso, tem que ser nas reuniões em que você tá exposto, você colocar seu ponto de vista, você né, mas você procurar estar inserido em situações que as pessoas vão te enxergar , então os relacionamentos são importantes sim pra que você possa ter o contato e a visibilidade corporativa e é muito importante...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. Então, eu acho que esse é um trabalho contínuo que a gente faz hoje realmente de motivação, de transparência, de oportunidade. Você passa pras pessoas, pros profissionais que tão entrando, pros jovens em geral e o sentido de pertencimento né, se os jovens vem muito com uma vontade de crescer enorme, querem aprender o tempo todo né e querem sentir que eles fazem parte de algo maior né, que tem o lado social também muito forte.
Flexibilidade	1. Eu tive vários desafios aos quais eu fui exposto aqui na companhia. Nesse meu crescimento, você precisa ir pra lá olhando que vai ser bom, e não o desafio que você vai ter... não olhar o desafio que você pode morrer né, morrer que eu digo é organizacionalmente, você recebe missões e precisa saber lidar com elas...

Flexibilidade	2. ...Quando o risco que você tem é elevado ... Então, eu me lembro claramente disso, não faz tanto tempo, quando eu fui assumir a área de serviços... eu fui ser gerente geral de serviços da Empresa 6 da Itália. Quando eu fui convidado, na época, a situação lá tava muito crítica, e eu me lembro que o executivo que me convidou falou assim: 'Esse é o tipo da missão DO OR DIE', e ele estava me convidando né. Sabe, ou funciona ou tua carreira acabou, e eu por ser um otimista e uma pessoa com esse grau de motivação, eu fui olhar e falei o seguinte: 'Eu não vou pensar no risco que eu tenho, eu vou pensar na oportunidade que eu tenho'. Aí, eu fui pra lá, tive dois anos maravilhosos lá na Itália e fiz um monte de amigos. A gente conseguiu dar resultado; e dois anos depois, eu voltei e assumi a Empresa 6 Brasil, virei presidente da Empresa 6 no Brasil.
Flexibilidade	3. Eu andei muito de moto, parei, casei e etc. Esse negócio de risco, né. Agora comprei de novo e fui fazer curso de pilotagem. Agora comprei uma moto grande, fui fazer um curso de pilotagem da BMW. Lá eles dão uma técnica que é bastante interessante, que isso é só pra contexto do risco. Se você olhar pra um lugar, você leva a moto pra aquele lugar, é uma coisa que eu não tinha consciência. Eu andei tanto de moto, e esse curso pra mim foi super importante... é o dia inteiro de curso, o instrutor falou: 'então, se você por exemplo, tá andando de moto, vai fazer lá o <i>slalom</i> lá entre os cones. Se você olhar pra um cone, você leva a moto encima do cone na teoria'. Então, ele ficou uma hora e meia na sala de aula e depois ele vai pra pista. A pista de provas é aqui do interior de São Paulo da Pirelli e olha é incrível, ele falou: 'Vai faz o teste'. Você tá vindo assim, você vai fazer o slalom e você começa a olhar pro cone e fala: 'eu não posso pegar o cone.' 'Você raspa ou bate no cone. Então, o risco pra mim é a mesma, é o mesmo sentido, você tem que saber que o cone tá lá, mas você olha para os espaços que tem entre os cones, que aí você leva pra esse espaço, entendeu?!
Flexibilidade	4. Então, eu fiz essa analogia, porque ela é a mais recente e eu na sala de aula, no meio do curso de pilotagem, eu lembrei do lado business. Foi muito engraçado! É exatamente isso que acontece, se você só olhar o risco, você cai, é a mesma coisa passar numa trilha fininha e você olha uma pirambeira e você fala assim: 'eu vou cair' e cai. Você olha tanto, que você não olha o teu caminho, você só olha o risco de sair do caminho.
Flexibilidade	5. É, você não pode ignorar risco. Você não pode simplesmente amplificar, ele não pode ser maior do que o que você tá se propondo como missão. Se você achar que o risco é maior do que o que você tá se propondo como missão, não vá! Então, se na minha interpretação, na hora de ir pra Itália, se eu achasse que tinha muita mais chance de morrer organizacionalmente do que ter sucesso, eu deveria declinar, certo?!...

Independência e Auto-suficiência	<p>1. Sou uma pessoa crítica, crítica comigo crítica com as outras pessoas, ou seja, o que nós estamos fazendo, a gente poderia fazer mais, melhor. Então procuro equilibrar um pouco isso né, porque se você passar muito, isso é uma linha tênue. Você ser crítico, você também não pode nunca valorizar a si próprio e aos outros . Você sempre acha e sempre vai dar pra fazer melhor. Mas como que você coloca esse conceito balanceado? A gente chama de alta performance? Então, você sempre olha as unidades de negócio, os líderes de negócio, quer dizer, como é que você consegue compartilhar essa visão de alta performance pra que as pessoas sempre busquem fazer mais e melhor, sem que com isso você gere uma frustração? Não quero ouvir as pessoas dizerem: ‘poxa vida, toda vez eu vou lá entrego 10, que ele me pediu e ele volta e só me pede 12, 14, e não reconhece’. Então isso é uma coisa sem dúvida nenhuma monitorada, mas sou crítico nesse sentido, exigente, vamos colocar assim, porque crítico acho que é um nível de auto exigência.</p>
Independência e Auto-suficiência	<p>2....eu caminhando na direção que eu quero e a vida pessoal é a mesma coisa.</p>
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	<p>1. Eu tive vários desafios aos quais eu fui exposto aqui na companhia, nesse meu crescimento e você precisa ir pra lá olhando que vai ser bom e não o desafio que você vai ter que você pode morrer né, morrer que eu digo é organizacionalmente, você recebe missões...</p>

<p>Criatividade, Dedicação, Tenaciadade e Perseverança</p>	<p>2. Sorte não, eu acho que assim, é uma mistura da tua dedicação, da tua competência e da tua visibilidade dentro da organização, quando você acho que é visto pra múltiplas áreas e não só a área que você tá crescendo é porque você mostrou alguma coisa que extrapolou a sua área de responsabilidades, quer dizer, então na minha carreira em determinado momento eu estava dentro do setor industrial, né responsável por empresas dentro Empresa 6 na indústria automobilística, auto peça e etc. de repente eu tive a oportunidade pra liderar um pedaço da área de serviços dentro da Empresa 6, bom não tinha, no meu crescimento tradicional da carreira , vamos dizer assim, na linha vertical eu não teria esse tipo de mudança, mas como eu demonstrei uma certa competência em envolvimento com a área de serviços que foi visto como um diferencial e uma visão que a área de serviços acha que é importante para ter um profissional dentro da área de serviços que eu fui convidado. Então, foi não tradicional , então, eu diria assim, não é sorte eu acho que, sempre, uma vez o presidente Lula falando eu adorei. Naquela época que estavam criticando muito ele vez, que CE tinha muita sorte, saiu na mídia que o Lula tem sorte porque tudo tá andando bem né, o mundo tá crescendo, tá expandindo e eu assisti até uma reunião de uma entidade com ele e ele fez uma apresentação um pouco antes pro público né e ele falou assim: ‘Olha, primeira coisa eu prefiro muito mais o Lula com sorte do que azarado’ né então na simplicidade dele, quer dizer, eu prefiro muito mais ter o Ricardo com sorte do que sem sorte. Eu acho que a sorte é um componente que quanto mais a gente trabalha mais a sorte ajuda. Então, você tem que ter uma dedicação e passar a ter uma visibilidade maior e você vai ser considerado. Agora uma coisa que eu sempre fiz na minha carreira, foi olhar conteúdo, eu sempre tenho que ter conteúdo de alguma coisa que eu to fazendo e que estou analisando, que possa ser importante no momento da companhia. Então, a antecipação estratégica na minha visão foi algo que eu sempre procurei fazer, primeiro sempre ter o conteúdo aprofundado em alguma coisa, na Empresa 6 a gente trabalha muito com <i>Tshape</i>, é um T, modelo T. Então, você tem um conhecimento genérico, generalista no negócio como um todo e em alguma coisa você se aprofunda, você tem que ser profundo em alguma coisa, tá certo? Então, eu sempre procurei ter no tempo coisas em que eu fui estudando, me aprofundando né e como parte né do meu desenvolvimento. Então, lá no começo dos ano 2000, eu assumi a área de bancos e seguros. Então, imagina, eu vim do setor industrial, depois passei por serviços e muita coisa inclusive ligada ao setor industrial e novamente pelo meu trabalho etc. Eu assumi o que na época era toda área de soluções de <i>e-business</i>, era internet começando a explodir. Então, eu tive toda essa responsabilidade e um dia o presidente da Empresa 6 Brasil já na época me chamou e falou o seguinte: ‘Eu quero que você assuma toda a área de bancos e serviços financeiros ‘.</p>
<p>Criatividade, Dedicação, Tenaciadade e Perseverança</p>	<p>3. Uma das coisas que eu fiz, eu sou ex-aluno da FGV e na sala de aula, fiz seis meses de curso, duas vezes por semana das 7 as 10 e meia da noite, cadeira, fui lá entender como é que banco ganha dinheiro, como banco perde dinheiro, eu não posso falar com uma entidade chamada Banco, com executivos do banco, se eu não souber como é que eu agrego valor. Então, fui pra sala de aula, tão simples quanto isso, e fiz mais de uma vez, inclusive na própria FGV.</p>

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	4. A gente tá focando cada vez mais em projetos de transformação de negócios, como é que eu ajudo o cliente ser mais eficiente, efetivo, eficaz né , ter métricas de negócios muito mais aprimoradas etc. Então, a necessidade que você tem de conteúdo, ela é super importante e você não consegue fazer treinamento dentro da sala de aula pra tudo isso, uma diversidade de portfólio que a gente tem é muito grande. Então, você tem que entrar nos portais de treinamento que tem e vai lá lê e se educa né, e as pessoas tem que ter esse hábito, porque às vezes vem lá apresentação num e-mail e as pessoas estão com tanta coisa né na caixa de entrada e elas não param pra ler aquela apresentação que tá lá, ali, tem um conteúdo importante. Então, no tempo eu criei essa disciplina, eu posso, às vezes, estar estourado de tempo, mas se tem uma apresentação, eu vou dá uma olhada e aí eu vou julgar. Talvez, eu até separe e diga: ‘Essa daqui vou colocar numa caixinha separada, que no dia que eu tiver tempo, eu vou me aprofundar um pouco mais’ , mas eu sempre estou olhando, porque, às vezes, vem alguma coisa de fora, que tá acontecendo num outro país, um momento, uma oportunidade que a gente tá discutindo com um cliente, que me dá um <i>insight</i>.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	5. O meu modelo né, nem sempre controlei minha carreira, sempre procurei me aplicar pra gerar valor, amostrar meu valor, mas sempre olhando o conteúdo de coisas que eu pudesse entender que era importante ou pro meus clientes, naquele momento, ou pro mercado ou até pra minha carreira né. Entender mais de serviços num determinado momento , eu percebi, eu falei ‘a Empresa 6 tá crescendo muito em serviços, tá dizendo que serviços é uma coisa importante. Então, eu preciso conhecer um pouquinho mais’ , aí fiz meu trabalhinho lá, aí você tá no seu dia-a-dia, participa numa reunião, fala umas coisas e o cara fala assim: ‘ esse cara não era pra expor, pra saber isso, mas tá falando, gostei’. Aí, você tá com outra pessoa outro dia, aí na reunião de executivos o pessoal comenta e fala assim: ‘ não tem um tal de R., pô gostei desse cara, ele tá há quanto tempo naquela função? Oh se liberar ele eu quero. ’
Herança Cultural	N.A.
Serenidade e Introspectação	1. Eu digo sempre que, digo pra todo time sempre, a linha tênue entre o orgulho e a arrogância é muito fina, nós temos que ter orgulho do que nós temos feito, do valor que a gente tem agregado pros negócios, pras empresas, pra sociedade, a gente não pode ter arrogância. Então, do orgulho pra arrogância é um passo, aí você já começa a achar que você é bom pra chuchu, sabe, que você pode tudo , que o cliente vai te escutar e te aceitar e é ao contrário, é você que tem que entender o que o cliente precisa, você que tem que entender qual é a demanda do mercado e aí você olha pra dentro de casa e vê se você tá com a capacitação correta pra ajudar pra que essas empresas tenham...elas têm o caminho, eu posso até ajudar a desviar do caminho porque eu tenho um valor agregado, que eu sei que eu posso ajudar, mas eles vão ter que concordar e aí como é que eu vou convencer?
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. Eu acho que eu sou otimista por definição, assim eu sempre olho as coisas e procuro ver o lado bom e ver o que dá pra fazer. Então, eu acho que otimismo, eh coloco muita energia, sou apaixonado pelas coisas que eu gosto. Então, quando eu acredito, eu acredito de corpo e alma. Então, eu realmente coloco muita energia nas coisas que eu faço, se caminho etc.

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Olha, do otimismo na verdade, eu acho que é, assim, você tem que ser auto motivado e ser você não for otimista, difícil você vai ser auto motivado, porque se você tem desafio.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Eh então, é como você olha as coisas de forma positiva e deixa que...considera os riscos, mas não se estressa por eles né.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. Na verdade, é você transferir um pouco das experiências das pessoas mais maduras pras pessoas menos maduras, pra que você os ajude a enxergar coisas, que, eventualmente, eles estão dentro da floresta e não consegue enxergar. Então, você tem essa missão, todo gestor de pessoas, principalmente, tem essa missão de ajudar as pessoas a se desenvolverem, a enxergarem coisas que elas não estão enxergando e transferir seu conhecimento pra essas pessoas.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Ah a vida é pra ser vivida e alegremente , eu tenho assim um ponto de vista que é: o ser humano nasceu pra ser feliz. Então, enquanto eu tiver sendo feliz, eu quero viver a vida assim, e quando eu não tiver, eu vou procurar o que me faça feliz. Isso vale pro negócio, isso vale pra minha vida pessoal. Então, eu acho que a felicidade tá na tua mão. Então, é assim no dia que eu não tiver mais satisfeitos com a companhia, eu vou procurar uma forma de estar, se eu achar que a companhia não pode me trazer mais felicidade, eu saio da Empresa 6. Então, profissionalmente, é isso porque se eu tiver feliz, eu consigo materializar aquilo que eu me planejar, e colocar paixão. Eu acredito nisso, e se eu tiver desmotivado e etc., eu não vou conseguir executar, eu vou ser aquele ‘ meu deus’, se eu não vier motivado, se eu não acordar de manhã e falar: ‘vamos lá’ né, ‘ vamos lá, que eu tenho desafio pra fazer etc. e tal’. Isso não quer dizer, que eu nunca esteja cansado, às vezes, você tá cansado, você tem aquela maratona, viaja, faz reuniões, etc. pressão, todo aquele negócio. Então, você tem cansaço, mas você tem que ter essa motivação, de que entre os altos e baixos que vão tendo, uma pequena variação a curva é sempre ascendente né, ou seja, eu estou me desenvolvendo, eu estou feliz fazendo o que eu estou fazendo...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6. Eu acho que assim, o ponto da felicidade é: o que te faz feliz? Né, eu não quero roubar o slogan do pão de açúcar né ‘ o que faz você feliz’, mas você tem que procurar o que faz você feliz, se você tiver feliz, eu acho que você move qualquer coisa na tua vida profissional ou pessoal né, então, isso é o que eu procuro fazer.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. Eu tive vários desafios, aos quais eu fui exposto aqui na companhia. Nesse meu crescimento, você precisa ir pra lá olhando que vai ser bom, e não o desafio que você vai ter... não olhar o desafio que você pode morrer né, morrer que eu digo é organizacionalmente, você recebe missões e precisa saber lidar com elas...

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	8. ...Quando o risco que você tem é elevado ... Então, eu me lembro claramente disso, não faz tanto tempo, quando eu fui assumir a área de serviços... eu fui ser gerente geral de serviços da Empresa 6 da Itália. Quando eu fui convidado, na época, a situação lá tava muito crítica, e eu me lembro que o executivo que me convidou falou assim: ' Esse é o tipo da missão DO OR DIE ', e ele estava me convidando né. Sabe, ou funciona ou tua carreira acabou, e eu por ser um otimista e uma pessoa com esse grau de motivação , eu fui olhar e falei o seguinte: 'Eu não vou pensar no risco que eu tenho, eu vou pensar na oportunidade que eu tenho'. Aí, eu fui pra lá, tive dois anos maravilhosos lá na Itália e fiz um monte de amigos. A gente conseguiu dar resultado; e dois anos depois, eu voltei e assumi a Empresa 6 Brasil, virei presidente da Empresa 6 no Brasil.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	9 . Porque quando você consegue ter soluções de minimização e perda na logística, que com isso, se for logística de alimento, eu consigo perder menos alimento, portanto, potencialmente menos pessoas podem passar fome , quando eu faço um projeto lá na ponta eu tenho isso por trás, então as pessoas começam a se identificar que aquele não é um projeto simplesmente pra ajudar a tua empresa a ser mais eficiente, quando ela for mais eficiente a sociedade tem um benefício direto então digamos que com esse vínculo as pessoas se motivam muito mais, né como é que eu faço pra poder trabalhar melhor.
Humor	N.A.

Tabela 16: Trechos das Falas do Entrevistado 6 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Intraempreendedor : Entrevistado 8

Categorias	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. Acho que competência e relacionamento.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. A razão pela qual eu quis voltar pra Empresa 8, que eu aceitei voltar e quis voltar, foi que você é capaz de fazer coisas grandes , porque você tem uma marca tão importante, tão forte na sua mão que você, se tiver o conceito certo e conseguir os aliados certos internamente, você consegue fazer qualquer coisa, pode fazer qualquer mudança . Então, o que eu acho que me motivou na minha volta pra cá foi isso, eu falei: ' Eu quero pegar essa grande marca e fazer a diferença ', e quando eu digo fazer diferença, era isso mesmo, transformar a maneira de se fazer o trabalho na companhia e no sistema de fabricantes, pra uma coisa que fosse muito mais sustentável'. A visão de sustentabilidade vem daí, quer dizer muito mais sustentável, no sentido de que fosse e que pudesse não apenas mudar essa corporação, como influenciar outras empresas, outras organizações a seguir o mesmo caminho. Então, o que me encantou, essa possibilidade dessa volta foi isso, foi a possibilidade de criar uma visão nova, uma forma nova de trabalhar e ter liberdade pra fazer isso que eu tive .
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. Tem obstáculos? (risos)
Autoestima, autoconfiança e segurança	4. Pegou ali meu script, tá falando, falando em assembleia com várias pessoas... É, nem conta a fonte , mais é porque realmente não tem mais fonte né esse negócio já virou... É o legal, é o legal mais você fica enciumado, mas é legal. (risos)
Organização e Foco	1. Antes de trabalhar na Empresa 8, eu trabalhei no centro do grupo Abril e eu brinco que na Abril, todas as funções que eu tive elas existiram comigo e deixaram de existir depois de mim . Mesmo aqui na Empresa 8 também, por ela ser uma empresa muito estruturada em nível global e etc. e tal, a minha função ela é muito moldada, as minhas funções são muito moldadas com a minha personalidade. Com isso, você consegue fazer um avanço, fazer uma mudança.
Organização e Foco	2. Sempre foi e faço o cargo mesmo quer dizer, desde criar a fundação do cargo, o que ele vai fazer até a nomenclatura do cargo acaba sendo uma característica minha mesmo, ao longo do tempo eu sempre fiz isso .

Organização e Foco	3. Eh, eu acho que a minha bandeira, eu vou falar de uma forma bem abrangente, eu tenho um rótulo. Que você tem que buscar no que você faz, os seus valores, quer dizer, os valores que você tem e que acredita alinhados com os valores das organizações ou do seu entorno no momento em que você tá trabalhando. Então, eu diria que a minha busca ao longo dos anos foi realmente ter valores comuns com as organizações e com os locais, com as pessoas que eu trabalhava.
Organização e Foco	4. A razão pela qual eu quis voltar pra Empresa 8, que eu aceitei voltar e quis voltar, foi que você é capaz de fazer coisas grandes, porque você tem uma marca tão importante, tão forte na sua mão que você, se tiver o conceito certo e conseguir os aliados certos internamente, você consegue fazer qualquer coisa, pode fazer qualquer mudança. Então, o que eu acho que me motivou na minha volta pra cá foi isso, eu falei: 'Eu quero pegar essa grande marca e fazer a diferença', e quando eu digo fazer diferença, era isso mesmo, transformar a maneira de se fazer o trabalho na companhia e no sistema de fabricantes, pra uma coisa que fosse muito mais sustentável' . A visão de sustentabilidade vem daí, quer dizer muito mais sustentável, no sentido de que fosse e que pudesse não apenas mudar essa corporação, como influenciar outras empresas, outras organizações a seguir o mesmo caminho. Então, o que me encantou, essa possibilidade dessa volta foi isso, foi a possibilidade de criar uma visão nova, uma forma nova de trabalhar e ter liberdade pra fazer isso que eu tive.
Organização e Foco	5. Eu lembro, que alguns anos atrás, eu ganhei um livro e ele tinha um capítulo que era o terceiro ou quarto capítulo que dizia assim: 'Escolha bem o seu chefe.' E aí eu olhei aquilo e achei muito engraçado, mas falei é isso mesmo, você tem que escolher quem é seu chefe, porque se você não souber quem é seu chefe, se você não tiver oportunidade de dizer que ele é a pessoa certa, ele não vai montar o time certo, ele não vai ter seus colegas certo, ele não vai influenciar de forma positiva, ele não vai conseguir te deixar trabalhar.
Organização e Foco	6. Eu acho que eu sou relativamente focado.
Organização e Foco	7. Disciplinado eu sou, muito disciplinado, disciplinado eu sou até demais.

Organização e Foco	<p>8. Disciplina e foco. Foco: parcialmente, eu sou uma pessoa que tem interesses muito diversos em muitas áreas diferentes. Então, eu tenho vontade de saber de tudo, ler tudo, entender de tudo. Na realidade, eu acabo tendo esforço muito grande de diversificação de interesses. Então, eu tenho muitos interesses diferentes e acabo me metendo até profissionalmente mesmo em áreas que não são a minha área, acabo participando de muitas coisas diferentes. Eu falo que na nossa vida profissional tem um lado que é um lado que é o foco do trabalho, que você tem que fazer. Eu tenho uma área na Empresa 8, que eu sou responsável, tenho que dá resultado praquela área, tenho que ter foco naquilo, mas obviamente, a partir de um determinado momento da sua carreira, você faz parte no caso da Empresa 8, eu faço parte do grupo de liderança da companhia e esse grupo de liderança, ele tem um papel ali, que é um papel de senado. Vamos dizer, então, é um papel de, de... eu tenho o papel de executivo que é o que eu ocupo na minha área e tenho um papel parlamentar que é o de que você tem que olhar o negócio como um todo, e entender o negócio como um todo. Então, por esse lado a falta de foco da cooperativa ajuda, porque você acaba tendo uma opinião, um conhecimento uma opinião...</p>
Organização e Foco	<p>9. Eu acho que eu sou uma pessoa muito disciplinada. Eu fui atleta na minha adolescência de natação, onde você aprende que você tem horário pra treinar, tem que treinar o dia inteiro, tem que focar , tem que fazer aquele trabalho o tempo todo...Minha secretária acha muito engraçado, porque eu tenho a minha agenda inteira na minha cabeça, eu sei, exatamente, qual que é o horário das coisas, tenho horror de atrasar pra compromisso, tem dias que eu tenho uma agenda como hoje, com uma reunião a cada meia hora marcada, não atraso nenhuma, tô em todas ali o tempo todo e pá, pá, pá, pá. Tudo sendo feito absolutamente correto. Então, eu acho que eu sou muito disciplinado, consigo, com todo o trabalho que eu tenho, consigo ter uma vida pessoal muito interessante. Eu acho minha vida pessoal muito interessante: muitos amigos, saio muito, tenho uma vida pessoal bastante forte e ainda faço ginástica todos os dias, todos os dias da minha vida, um dia da semana eu descanso nos outros 6 dias eu faço algum tipo de esporte.</p>
Organização e Foco	<p>10. E é disciplina, vê, senão, você não consegue fazer as coisas.</p>
Organização e Foco	<p>11. Como eu fui executivo na minha vida inteira, nunca deixei de ser em nenhum momento, eu sempre entrei como sócio capitalista nos negócios. Então, basicamente, eu tenho 3 pontos que eu realmente participo nas organizações. Primeira coisa é que eu sempre indico o diretor financeiro de qualquer negócio que eu sou sócio. Segundo ponto é que todas as minhas ações são absolutamente ‘by the book’, não tem possibilidade de fazer nenhuma desonestidade, nenhuma zona laranja, pra isso tem que tá anunciado com as assessorias corretas né, parte orçamentária, parte fiscal, parte trabalhista, toda absolutamente em dia. Terceiro ponto é que eu gosto de contribuir com o que posso nas organizações, mas eu não eh., eu quero ser acionado pelas pessoas da organização.</p>

Organização e Foco	12. Então, eu entrei no assunto que eles conheciam que era responsabilidade social, então eu falei: ‘vamos trabalhar com responsabilidade social, esse assunto todo mundo entende? Entende, então vamos falar de responsabilidade social, então o que que a gente tem que fazer com isso aqui? Tem que fazer trabalho de responsabilidade social que sejam grandes o suficiente pra ajudar mudar o mundo.’ . Eu como Coca-Cola não posso ficar fazendo coisinha...
Organização e Foco	13. É, tem que ser um negócio significativo e que tem impacto, então quais são as nossa batalhas? Vamos escolher as batalhas? Aí naquele momento, a gente escolheu trabalhar com a área ambiental e a área social na parte de educação. Então, focamos naqueles dois pontos ali. E aí vamos fazer projetos grandes? Vamos. O que que eu preciso pra poder fortalecer essa área e trazer gente que entenda esse negócio? Vamos criar um conselho pra falar sobre esse assunto. Então, criamos o conselho e trouxemos pra esse conselho pessoas de universidade muito grande, desde líderes de ONGs até líderes empresariais, até acadêmicos e colocamos esse conselho pra discutir e conversar com a gente e ajudar. Quando eu digo a gente, eu tô dizendo é eu e alguns colegas aqui da companhia, porque as pessoas das outras áreas começaram a ouvir isso, o pessoal da área técnica, da área financeira né, da área de marcas né então..
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. P.B.o montou um time muito bom e eu tava nesse time, e esse time foi o que fez a fundação dessa segunda fase da Empresa S.. Acho que foi a fase mais bem sucedida.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. E voltei quando eu senti, quer dizer, falei com um monte de gente, eu senti que tinha uma mudança dramática na organização...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. São muito independentes mesmo. A gente tem que trabalhar com esse grupo de pessoas altamente qualificadas, altamente inteligentes, geralmente empreendedores e investidores de alto porte..... que você tem que ter capacidade pra puxá-los pra um lado...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4.... você tem que ter uma capacidade de influência e de parceria muito fortes, e esses caras é que mandam no negócio, então quando você quer centralizar e fazer o negócio fechado não funciona

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. Acho que competência e relacionamento .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	6. Se você tem que ter gente embaixo de você boa, e tem que ter gente acima boa, você consegue fazer as coisas.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	7. Talvez, gerem conflitos internos, mas é uma área que você tem que aprender a respeitar, porque na verdade quando você trabalha numa organização onde a influência, o relacionamento é tão importante como essa, você tem que aprender a respeitar a visão alheia sobre seu trabalho também . Então, você tem que aprender mesmo, tem que ouvir o que o outro fala, respeitar o que ele tá falando, e pensar , parar pra pensar .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	8. Nós somos muito enxutos, somos poucos funcionários, somos poucas pessoas e cada um de nós tem...um nível de responsabilidade muito, muito forte Eu respondo pelos meus funcionários também . Os diretores e os gerentes que reportam a mim têm um nível de responsabilidade tão grande, tem tantas coisas que eles tem que fazer, que se eles não tiverem trabalhando e resolvendo as questões das áreas deles. Eu não tenho a menor condição física de tá observando e vigiando as coisas que eles estão fazendo, é claro que a gente tem uma série de controles modernos né...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	9. Como eu fui executivo na minha vida inteira, nunca deixei de ser em nenhum momento, eu sempre entrei como sócio capitalista nos negócios. Então, basicamente eu tenho 3 pontos que eu realmente participo nas organizações: primeira coisa, é que eu sempre indico o diretor financeiro de qualquer negócio que eu sou sócio ; segundo ponto, é que todas as minhas ações são absolutamente 'by the book', não tem possibilidade de fazer nenhuma desonestidade, nenhuma zona laranja, nada disso. Então, pra isso tem que tá anunciado com as assessorias corretas . A parte orçamentária, parte fiscal, parte trabalhista, tudo absolutamente em dia, e o terceiro ponto é que eu gosto de contribuir com o que posso nas organizações, mas eu quero ser acionado pelas pessoas da organização .
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	10. Então, as empresas que eu fui sócio, hoje em dia eu sou sócio de algumas, mas assim, são todas do mesmo seguimento e a gente... eu espero que meu sócio, que é o financeiro da empresa, me acione quando for necessário e ele faz isso muito bem . Então, ele faz o que realmente é necessário, ele tem alguns pontos fortes , ele conhece o negócio profundamente.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	11. Nunca percebi se puxaram meu tapete. Se puxaram, eu não vi. Assim, claro que existe uma competição no mundo empresarial, as pessoas querem tá, ter mais visibilidade, querem brilhar mais, mas eu acho que eu tenho tido a sorte, sabe de novo a sorte, de construir boas parcerias em tudo, então assim, todos os meus colegas se eu olhar pra trás você fala assim: 'Poxa, meus colegas.' ...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	12. e o time que foi montado pelo P.B. foi o time que eu trabalhei lá, pouco tempo infelizmente, porque eu gostei muito...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	13. eu acho que montou um time muito forte e todas as pessoas que trabalharam ali dentro eram muito sérias.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	14. Nós somos 7 filhos, meu pai tem 7 filhos então...Nós vamos todos agora pra Portugal, somos todos muito amigos entre nós, todos nós convivemos muito, 'tamos' sempre juntos, se fala no telefone todos os dias e sabemos o que um tá fazendo, o que o outro tá fazendo, onde tá indo. É o que eu te falei, é muito coesa...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	15. É, imagina você ter que negociar com 6 irmãos, falar o meu amigo'...(risos) Dentro do berço né.É isso, é o tempo todo negociando.
Flexibilidade	1. Que você tem que buscar no que você faz os seus valores. Quer dizer, você não apenas transfere o que você faz os valores que você tem, como você tem que acreditar nos valores das organizações ou do seu entorno. No momento em que você tá trabalhando, e não encontra esse alinhamento cultural, eu sai da organização e vou para outra. A busca ao longo dos anos foi realmente ter valores comuns com as organizações, com as pessoas que eu trabalhava. Então, no caso da Empresa 8 por exemplo, eu saí daqui, fui trabalhar em outra empresa, quer dizer eu me lembro que eu saí daqui... mas quando voltei a trabalhar na Empresa 8, tem 16 anos, 16 anos atrás, quase 16 anos atrás, quando eu entrei na Empresa 8, eu me senti parte imediata da empresa, pois as coisas estavam mudando.

Independência e Auto-suficiência	1. Então, as pessoas precisam ser altamente comprometidas e capazes de executar o trabalho delas e trazer o resultado . Eu acho que uma empresa como a nossa, ela exige na verdade bastante que os colaboradores sejam intraempreendedores. Senão não tem jeito, e eu tenho interesse grande, porque eu sou empreendedor pra fora, porque eu tenho alguns negócios que eu sou sócio, criei vários negócios ao longo da vida, eu também gosto disso .
Independência e Auto-suficiência	2. Eu tenho colegas que falam assim: 'Ah eu vou viajar, vou desligar meu Black Berry, não quero ver uma mensagem.' Eu não tenho vontade de desligar, sinceramente assim, não é que eu não... eu vou me sentir mal, se eu não souber o que tá acontecendo, eu quero saber, eu quero ler o jornal...
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	1....Aí voltei pro Brasil pedi transferência pra cá e saí da Empresa A.C. e fui pra Empresa A porque eu quis, então assim , eu não acho que eu fiz um planejamento de que eu deveria mudar as coisas de forma definitiva desse jeito né, eu sempre tive esse temperamento de querer criar coisas novas, de fazer coisas novas, que eu sempre quis fazer isso, eu acho que o trabalho que eu tive oportunidade de desenvolver aqui na Empresa 8 e que eu tenho muito orgulho dele porque ele acabou influenciando a organização em nível mundial e a gente conseguiu fazer esse trabalho em nível global não só Brasil, de realmente mudar a forma de trabalhar da empresa, foi uma oportunidade foi a sorte de tá no lugar certo a hora certa com as condições certas, então quer dizer, ser um bom general ou um bom soldado né numa armada que tinha as intenções certas, então foi conseguir entender isso e ver organizacionalmente que você tinha a capacidade de fazer essa mudança e tá com as pessoas certas no lugar certo na hora certa e conseguir puxar isso aí de uma maneira que você acredita que é correto.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	2. Eu acho que é mais a questão de resiliência é porque eventualmente você tá falando de uma coisa que não é ponto central praquele momento, então quando eu voltei pra Empresa 8 tem já 7 pra 8 anos eu comecei a falar de sustentabilidade naquele momento, do que deveria fazer pra ser uma empresa mais sustentável etc. e tal, eu não consegui eco, não consegui porque as pessoas não entendiam o conceito.Exatamente isso, o que que é? Sustentabilidade é gastar dinheiro? É gastar dinheiro pra fazer as coisas? Ah, é abraçar árvore? Eu falei: 'Não, acho que a gente tá muito.., acho que o conceito', por isso que eu tô dizendo, a questão é ser incompreendido, acho que naquele momento a organização não tava preparada pra falar sobre esse assunto...
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	3. Então eu entrei no assunto que eles conheciam que era responsabilidade social, então eu falei: 'vamos trabalhar com responsabilidade social, esse assunto todo mundo entende? Entende, então vamos falar de responsabilidade social, então o que que a gente tem que fazer com isso aqui? Tem que fazer trabalho de responsabilidade social que sejam grandes o suficiente pra ajudar mudar o mundo.' . Eu como Empresa 8 não posso ficar fazendo coisinha...

Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	4. E aí a gente começou fazer uma mudança, então depois de 2 anos com esse processo de responsabilidade social a visão de sustentabilidade começou a aparecer naturalmente.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	5. E eu fiz um decálogo do que era sustentabilidade, onde eu começava dizendo o seguinte: sustentabilidade não é gastar mais, sustentabilidade é gastar melhor. Segundo: sustentabilidade não é ter menores resultados com investimentos maiores e sim ter melhores resultados com investimentos corretos. Assim ia nesse meu texto, nesse decálogo, eu falo direitinho, quais eram os pontos fundamentais sobre sustentabilidade. Claro que não era só abraçar árvores, não era só questão ambiental, tinha questão ambiental, econômico e social e pararáparáparará, e como funcionava, visão de muito valor e tal. Então, nesse momento a empresa tava madura o suficiente para poder entender esse discurso e pra avançar a partir dele. Aí eu fico brincando hoje, porque hoje em dia com a questão da sustentabilidade ela tá, começou ficar tão entranhada na organização, que eu ouço o meu discurso na boca de pessoas, que eu nem imaginava, sei lá você pega uma pessoa lá, um contador da área financeira e ele...
Herança Cultural	1. Eu acho que.... a minha família é uma família muito sólida , então assim,...
Herança Cultural	2. É uma família, eu sou mineiro de São João Del Rei. Eu sou, minha família que é S. C., muitas gerações tal...
Herança Cultural	3. E eu acho que minha família sempre foi uma família que tem um conceito muito forte assim, no sentido de idoneidade, posicionamento, coerência e ao mesmo tempo uma visão muito aberta intelectual , e principalmente busca tudo quanto é referência. Meu pai é um médico, escritor de literatura infantil que eu falo, talvez, meu herói seja ele, porque ele que é uma pessoa, que faz 80 anos semana que vem. Nós estamos indo todos pra Portugal, comemorar o aniversário dele na cidade do meu avô.
Herança Cultural	4. E vão todos, estamos indo num grupo de 20 pessoas...e todos os filhos, sobrinhos, netos.
Herança Cultural	5. E aí, eu fico olhando pro meu pai tem 80 anos, ele hoje trabalha no consultório dele, terça, quarta, quinta o tempo todo. Segunda, ele passa o dia inteiro escrevendo, e a noite, tem o grupo de filosofia que ele coordena..Na sexta, ele edita livros de outras pessoas e a noite, ele participa de um grupo de contadores de histórias...
Herança Cultural	6. No sábado, ele vai pra fazenda dele, e passa o final de semana plantando floresta, porque ele em 30 anos acabou com os pastos todos e virou tudo floresta, flores, e não sei o que e é isso, a vida dele é super ativa , então eu acho que talvez, vou falar assim, referência? É essa, meu pai. A referência de uma pessoa que tá trabalhando, criando coisas novas...
Herança Cultural	7. Meu pai é um modelo, então eu falo: modelo, modelo é no caso meu pai, meio óbvio isso né (risos).

Herança Cultural	8. E minha mãe é um modelo espetacular, é assim outra referência, uma pessoa também de vivacidade absoluta, super feliz de bem com a vida, uma pessoa que tem toda, uma, uma...que acredita em todo mundo em torno dela, tem participação muito grande, mas se eu for falar de modelo pra mim é meu pai, que uma pessoa mais ativa, uma pessoa que me dá mais referência nesse sentido, é uma pessoa que é mais voltada pra dentro, mais voltada pra família.
Herança Cultural	9. Nós temos uma relação... minha relação familiar né com minha família, meus pais meus irmãos, meus primos mesmo é muito próxima , minha família é muito, muito coesa.
Herança Cultural	10. Na minha família muita gente trabalha muito então não é uma, uma... É um valor, faz parte.
Herança Cultural	11. Você tem que trabalhar muito, trabalhar até tarde, é meio normal não tem muita... eu tô falando, meu pai faz 80 anos e até hoje tem dias que ele sai do consultório 10 horas da noite então, tá fazendo aquilo o tempo todo...
Herança Cultural	12. Minha mãe, meu pai também, os dois são muito bem humorados, bem divertidos.
Herança Cultural	13. Mamãe é mais feliz assim, ela é mais positiva, todo , ela acha que todo mundo ama ela, ela não consegue enxergar mal em ninguém, ela acha que todo mundo é apaixonado por ela, o mundo inteiro é apaixonado por ela. (risos)
Herança Cultural	14. Puxei os dois então.
Serenidade e Introspectação	1. Pareço sereno né, eu acho que eu sou meio ansioso não sei o conceito.
Serenidade e Introspectação	2. Então, era isso que eu ia falar, as pessoas sempre falam: ‘Você trabalha demais, não sei o que demais’, eu não acho que eu trabalho demais.
Serenidade e Introspectação	3. Eu assim, quer dizer, tem momentos que eu acho que eu tô trabalhando demais, tem momentos que eu até acho, quando eu não consigo...2,3 dias que eu eventualmente vou sair do escritório 10, 11 horas da noite, aí eu não consigo ir pra academia, não consigo correr, não consigo o normal, aí depois desses 3 dias eu falo: tô trabalhando demais esses dias’, mas no dia-a-dia que o trabalho é parte da sua vida..
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1. É que um bom general não basta ser bom, tem que ser bom e tem que ter sorte.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. Eu acho que falando no longo prazo da vida, eu sempre tive sorte, eu não posso dizer que eu não tive sorte porque eu estava sempre nos lugares certos nas horas certas e eu sempre fiz as coisas que gostava de fazer então eu sempre tive a oportunidade certa,

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Uma característica que eu acho, que, muitas vezes, é uma característica brasileira que é a característica de ser, como se diz quando a pessoa tá...aceita as coisas como elas estão, <i>status core</i> . Eu nunca aceitei muito o <i>status core</i>, eu sempre achei que a gente tinha de, que você existe por uma razão, que é uma razão de fazer uma mudança de acordo com o que você acredita. Então, eu sempre trabalhei em organizações, nas coisas que eu acreditava e eu sempre trabalhei com assuntos dos quais eu acreditava.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4. Eh, eu acho que a minha bandeira, eu vou falar de uma forma bem abrangente, eu tenho um rótulo, curtinho, assim, eu não tenho. Que você tem que buscar no que você faz os seus valores, quer dizer, você não apenas transfere o que você faz os valores, que você tem, como você tem que acreditar nos valores das organizações ou do seu entorno no momento em que você tá trabalhando. Então, você realmente tem... é uma... eu diria que a minha busca ao longo dos anos, foi realmente ter valores comuns com as organizações e com os locais, com as pessoas que eu trabalhava. Então, no caso de Empresa 8, por exemplo, quer dizer eu me lembro que eu saí daqui... mas a primeira vez que eu comecei a trabalhar na Empresa 8, tem 16 anos, 16 anos atrás, quase 16 anos atrás, quando eu entrei na Empresa 8, eu me senti parte imediata da empresa.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Tenho uma preocupação grande com alinhamento dos meus valores com os valores organizacionais, quando eles não estão aliados, eu prefiro ir embora. É mais que desconforto, eu realmente não, não... eu tive vários convites na minha vida que eu recusei porque eu achava que não eram...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6. Eu sempre tive esse temperamento de querer criar coisas novas, de fazer coisas novas que eu sempre quis fazer isso. Eu acho que o trabalho que eu tive oportunidade de desenvolver aqui na Empresa 8 e que eu tenho muito orgulho dele, porque ele acabou influenciando a organização em nível mundial e a gente conseguiu fazer esse trabalho em nível global, não só Brasil, de, realmente, mudar a forma de trabalhar da empresa, foi uma oportunidade, foi a sorte de tá no lugar certo a hora certa com as condições certas. Então, quer dizer, ser um bom general ou um bom soldado, numa armada que tinha as intenções certas. Então, foi conseguir entender isso e ver organizacionalmente que você tinha a capacidade de fazer essa mudança, e tá com as pessoas certas no lugar certo na hora certa, e conseguir puxar isso aí de uma maneira que você acredita que é correto.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. Não, eu acho que você faz sua sorte né, eu falo que as escolhas que você faz na vida elas têm consequências, todas elas, pro bem e pro mal, se você se alia a pessoas negativas, pra baixo, você vai ter consequências possivelmente negativas e pra baixo né. Se você se alia a pessoas, organizações, empresas pra cima com uma visão positiva né. Eu tenho uma visão muito positiva da vida. Então, por isso que eu falo eu sou absolutamente, a Empresa 8 é absolutamente totalmente coerente com a minha visão, visão positiva, de otimismo, de acreditar que é possível fazer as coisas, que eu preciso mudar as coisas, que eu preciso crescer, que eu preciso fazer de uma maneira diferente.

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	8. Depois dessa mudança que a gente fez, quer dizer, desde que eu voltei pra Empresa 8, isso é muito interessante, primeiro mês que eu voltei foi o primeiro mês de retorno de crescimento e o trimestre de lá pra cá... Mas é, é coincidência. Mas é coincidência, no sentido de que na realidade, o time que estava aqui, o time que estava aqui, não sou eu né, o time era absolutamente espetacular. Então, nós tínhamos um time, ao longo do tempo, que era maravilhoso.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	9. Eu acho que quando você quer fazer alguma coisa, se é uma coisa positiva, se é uma coisa que só vai dar certo, se você tá genuinamente interessado em ter um bom resultado, eu acredito que tem que ser assim, que você tem que tá genuinamente interessado em trazer um bom resultado pro negócio, pra sua equipe, pras pessoas a sua volta, você não tem nenhuma agenda escondida, nenhuma agenda negativa escondida, você não tem obstáculo pra fazer o que você tem que fazer.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	10. Nunca percebi se puxaram meu tapete. Se puxaram, eu não vi. Assim, claro que existe uma competição no mundo empresarial, as pessoas querem tá, ter mais visibilidade, querem brilhar mais, mas eu acho que eu tenho tido a sorte, sabe de novo a sorte, de construir boas parcerias em tudo, então assim, todos os meus colegas se eu olhar pra trás você fala assim: 'Poxa, meus colegas.' ...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	11. É sorte, é sorte. Família é sorte.
Humor	1. Tenho bastante senso de humor.

Tabela 17: Trechos das Falas do Entrevistado 8 classificado por categoria.

Fonte: Própria

Intraempreendedor : Entrevistado 9

Categories	Trechos da Fala referentes ao tema
Autoestima, autoconfiança e segurança	1. Fé. Fé é acreditar não é?! Então eu acho que acredito no que faço e nas pessoas.
Autoestima, autoconfiança e segurança	2. Eu quando falo em fé, eu não sou religioso. Eu falei fé de acreditar...
Autoestima, autoconfiança e segurança	3. Tive, tive isso sim, sempre antenado , quer dizer, eu considero que é uma questão de gerações, se for ver como é que as gerações eram. Então, eu acho assim, em relação a minha geração, eu sempre estive um pouco acima da média em algum aspecto , por exemplo, eu tive sempre a preocupação de ter um acompanhamento médico, clínico, cardiologista, até porque eu tive histórico familiar com problemas. Então, é uma coisa que eu preciso e eu sempre fiz paralelamente exercícios, não esportes. Eu acabei assim, tinha algumas coisas, mas eu nunca dava sequência, eu tinha que combater o sedentarismo, era algo consciente, eu sempre procurei, vamos dizer assim, atividades que me ajudassem nesse sentido. Então, isso eu tenho disciplina até hoje, tenho a disciplina e a prioridade do meu dia começa com exercícios , eu sei a hora, eu consigo controlar a hora, que eu entro e não controlo a hora que saio do trabalho. Eu, sempre de manhã, faço meu exercício.
Autoestima, autoconfiança e segurança	4. Há muitos anos, eu tenho a disciplina de acompanhamento médico né, mas sou uma pessoa disciplinada, se eu tenho problema vou lá, tem o problema de agenda, por exemplo, eu viajo, eu viajo com meus tênis sempre, porque, onde tiver, eu vou dar um jeito de dar minha corridinha e tal e coisa.
Autoestima, autoconfiança e segurança	5. Eu tenho plena consciência de que vamos dizer assim, que a minha atividade profissional, o ritmo que ela foi e as pressões pelas quais e sobre as quais a gente, vamos dizer, enfrentei e enfrentarei. Se eu não tivesse, vamos dizer algum condicionamento físico, seria muito mais difícil, eu não sei que conseqüências teria pra minha saúde.

Autoestima, autoconfiança e segurança	6....Sempre tive aspirações de evolução profissional, de não ficar em coisas comuns. Então, seja a minha atenção, a minha dedicação, tempo, o esforço iriam concorrer com família. Certamente, depois eu também sou um indivíduo que teve o espaço pessoal pras minhas coisas pessoais, pra minha vida social, com a minha família, com o meu trabalho, sozinho, todo esse tipo de coisa, na verdade não dá pra tudo... ..não dá pra tudo e tem outra coisa, eu sou uma pessoa que preciso dormir.....eu tenho que dormir no mínimo 7 horas por noite. Senão, eu não produzo bem. Eu durmo, eu preciso dormir, porque, senão, no segundo dia ou no terceiro, meu rendimento é decrescente entendeu...
Organização e Foco	1. Interessante, que eu tinha intrinsecamente uma certa resistência ao órgão público. Minha visão de querer, vamos dizer, trabalhar em coisas onde tivesse mais risco , em que tivesse que lidar com risco, tivesse que lidar com desafios, o risco é vamos dizer assim, faz parte assim dos desafios. Você enfrentá-los e arcar com as consequências.
Organização e Foco	2. Provavelmente você fala em capacitação né eu fiz de tudo um pouco no sentido pra ter a formação inteira...
Organização e Foco	3. Eu tinha sim objetivos de ter uma, vamos dizer assim, evolução profissional , que eu tivesse um espaço diferenciado, eu realmente não me colocava assim como um profissional que fosse trabalhar e ficasse na posição, vamos dizer médio.
Organização e Foco	4. Como é que eu consigo equilibrar? Primeiro, elegendo o que é mais importante pra mim...
Organização e Foco	5....Então, por exemplo: família é uma coisa muito importante . Como é que eu consigo com a minha jornada de trabalho, com meus compromissos de trabalho dar atenção pra minha família? A gente tem que olhar o que é importante, ta com a família como, quando e onde. Eu tenho que identificar os momentos que são importantes pra eles, e que eu me faça presente nesses momentos com eles. Eu tento, na medida do possível, conciliar a questão profissional e pessoal. Identificar o que é importante pra cada lado, isso a racionalidade ajuda.
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	1. Afetivo , deixa eu ver outra característica. É difícil a gente falar da gente, mas eu me considero uma pessoa confiável, são as pessoas que tem que considerar não a mim.

Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	2. ...Em relação a todos os círculos que eu interajo , seja profissional ou fora do nível profissional, eu acho que a questão da confiabilidade e uma série de características minhas, não características, mas atitudes minhas, práticas minhas né, me leva ser uma pessoa confiável e ser considerado confiável pelas pessoas....
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	3. Diferentes círculos com quem eu interajo vamos dizer assim, o afeto é uma coisa importante pra mim
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	4.... Talvez, um pouco da tolerância minha de conviver com a pressão... de compartilhar com pessoas , principalmente assim, compartilhar os bons resultados, compartilhar desafios . Enfim, sempre acreditei, trabalho muito, vamos dizer, com equipe, após, eu acho que se eu cheguei aqui, é porque fui capaz de ter boas pessoas trabalhando comigo e acho que criei sempre uma condição dessas pessoas se sentirem bem trabalhando comigo . Essa foi, certamente, assim um fato que explica aonde eu cheguei, agora quando você pega questão de capacitação, talento , eu acho que é um pouco de cada coisa, até pelo tipo de atividade né...
Capacidade de Relacionamento e Obtenção de Apoio	5. Minha esposa corre a 10, 11 km por hora e eu não consigo agüentar o ritmo dela, mas ela anda comigo, ela é tão condescendente que ela concede que eu ande, de andar no meu ritmo. (risos)
Flexibilidade	1. O meu principal papel, durante um período aqui, foi fazer toda a negociação, e eu fiquei, vamos dizer ministrando a empresa nesse período, depois atuei ativamente no processo de integração das duas empresas (Ele participou do processo de fusão e aquisição das empresas e foi responsável pela integração das duas empresas).

Flexibilidade	2. Quando tenho um obstáculo, a primeira coisa é você identificá-lo, segunda é dimensioná-lo, dimensioná-lo naquilo que você pode....dimensionar, depois... vamos decompor o problema... Isso você tem que identificar né, são as primeiras questões da vida, se você tem um problema, se você fugir dele... o obstáculo é algo que se coloca, vamos dizer assim, de uma maneira a priori difícil de você ultrapassar, condições normais de você transitar. Tem gente tende a olhar o obstáculo como uma coisa física no lugar de passagem... É o que eu tô dizendo, então você tem que identificar, tem que dimensionar ... Tem que entendê-lo ou dimensioná-lo? Eu sei, mas entendê-lo e dimensioná-lo, uma vez posto isso, você consegue visualizá-lo...'bom, como é que eu contorno ou transformo ou removo?' , porque é o seguinte, em algumas situações: ou você remove, ou transpõe, ou transforma.
Flexibilidade	3.Acho que sou tolerante
Flexibilidade	4. Tolerância eu acho que é uma característica minha
Flexibilidade	5. Eu sou tolerante porque eu me vejo frente a situações onde eu tolero, sou capaz de conviver tolerante
Flexibilidade	6.... Talvez, um pouco da tolerância minha de conviver com a pressão... .
Independência e Auto-suficiência	1. Sucesso pra mim é ir além daquilo que eu já fui, do que eu já realizei, do que eu já conquistei.
Criatividade, Dedicação, Tenacidade e Perseverança	1. Se você pegar quem pratica esportes faz isso e não sei mais...eu tomei decisões lá no passado pra chegar onde eu cheguei com o que eu me dediquei trabalhando...
Herança Cultural	1....Sinceramente, meu pai foi muito importante na minha vida pela história de vida dele...
Herança Cultural	2. Ele deu exemplo, um grande exemplo de dedicação, trabalho , família, ele tinha um otimismo assim irremovível, não existia dificuldade pra ele, apesar de ser uma pessoa que custou muito pra chegar aonde chegou. Se é uma das coisas que eu aprendi com ele, foi o seguinte ' se for pra reclamar de alguma coisa da vida tem que ter motivo, do contrário tem que agradecer todo dia'.

Herança Cultural	3....Meu pai, no passado, atendia muitas coisas, uma grande área de especialização...é, mas assim, a principal área de atuação dele era Direito Comercial. Ele foi um dos maiores advogados durante um ciclo lá da economia gaúcha. Todas as concordatas passavam pela mão dele. Os caras entravam desesperados no escritório dele e ele 'deixa, não tem problema, nós vamos resolver, não tem problema' então ele tinha assim, um otimismo , na verdade os clientes despejavam os problemas, ele assumia os problemas dos clientes, ele trabalhava, ele atendia, os clientes tinham insônia de noite ligavam pra ele, sábado, domingo, hora de almoço, quando tinham um problema. Quando ligavam pra ele e ele sempre tinha um aconselhamento, transmitia entusiasmo...um exemplo. Posso falar que nenhum filho chega perto dessa característica dele, então foi de fato um exemplo muito grande. Minha mãe ficava na retaguarda, que é uma pessoa que faz de tudo com uma grande sabedoria, que realmente nos educou, porque meu pai trabalhava 7 dias por semana, teve vida política, algum tempo da vida dele teve uma forte atuação política, e depois se dedicou só a profissão. Mas a minha mãe, vamos dizer assim, foi capaz de, vamos dizer, fazer presente meu pai dentro de casa...
Herança Cultural	4.... Valores, exemplo que é o que conta.
Herança Cultural	5. Meu pai era da época que os jesuítas eram uma referência de educação...
Serenidade e Introspectação	1. Eu acho assim, que pra chegar aonde eu cheguei certamente tem algumas características minhas que certamente contribuíram pra isso. Acho que são perseverança, equilíbrio emocional, capacidade de conviver com a pressão né sem...
Serenidade e Introspectação	2. É assim, vamos pensar, você fala em obstáculos, adversidade, essas coisas, eu acho que você sempre tem né, depende de como você esteja traduzindo, eu acho que a gente aprende, a gente aprende tudo na vida, eu acho que uma das coisas que a gente tem, vamos dizer assim, é que exercitar são as permanentes oportunidades de aprender né.
Serenidade e Introspectação	3....Pra ter chegado, vamos dizer, assim, a posição que eu cheguei né, mas, certamente, não foi assim por ter formação acadêmica ou, vamos dizer, mas , apesar de eu ter feito algumas coisas que pra minha época foi acima do que um profissional médio tinha de preparação, eu certamente se fosse reunir num conjunto uma das coisas que contribuiu muito pra mim, foi de fato a questão da inteligência emocional.
Serenidade e Introspectação	4. Eu tomei decisões lá no passado pra chegar onde eu cheguei, que eu me dedicaria ao trabalho, mas eu procurei jamais deixar a família, vamos dizer, naquilo que eu considero que é importante: eu estar presente com um filho e com a esposa... Hoje busco mais equilíbrio na vida ... Trabalhei muito mais do que trabalho hoje, muito mais do que trabalho hoje, já viajei muito mais do que viajo hoje...

Serenidade e Introspectação	5. Eu me sinto realizado por diversas coisas e daí eu acho que principalmente a família que é mais importante, a vida da gente é 3 terços né, são 24 horas você divide em 3 terços.. É, vamos dizer assim, você tem né o trabalho, o sono e a sua vida pessoal . O sono é sua saúde, né o trabalho é o lugar que você precisa trabalhar, numa sociedade você precisa trabalhar, e nas suas horas de lazer você convive com amigos, família e etc. Esses 3 terços têm que estar equilibrados, se não dormir bem, você tem um problema de saúde, você não rende no trabalho e não desfruta das pessoas. Se você não tiver bem com a sua vida pessoal, certamente, você não vai ser pleno na sua empresa, né. Você pode até ser eficiente, mas você não vai ser capaz de contribuir com o conjunto. Então, da mesma forma, que se você não está feliz no trabalho, você não dorme bem, afeta sua saúde e assim por diante. Com a relação as pessoas, você tem que olhar esses 3 terços o todo o tempo. Olhando o que fazer pra tê-los equilibrados. Ninguém equilibra 100% tudo ... , mas você precisa desenvolver essa consciência das coisas. Tem momentos que provavelmente você descuide desses 3 terços ...mas a primeira coisa que eu acho que é importante: eu sou normal, eu sou normal eu tenho dor, eu choro, todas ...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	1.... o respeito às pessoas, olhar as pessoas os mais necessitados, mas necessitado não é o sujeito que é financeiramente mais necessitado, somos todos nós que em algum momento nós temos uma carência, uma deficiência, uma circunstância que nos faz mais necessitados...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	2. É e essa talvez fosse o terceiro ponto lá, que eu não coloquei, mas que de fato se eu fosse atribuir , assim, como eu acho que não devo me atribuir, a questão de confiabilidade, são as pessoas que tem que atribuir a mim, mas certamente sensibilidade é uma coisa...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	3. Mas por outro lado uma coisa, um pouco paradoxal, que eu sempre procurei ser feliz com a posição que eu estava, mais importante pra mim é estar bem ali, me sentindo bem, dando o meu melhor e nunca preocupado com a posição que eu iria ocupar depois.
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	4....Compartilhando com vocês aqui, em termos de vida né, uma visão que eu descobri isso né, eu tenho meus valores, o que é importante pra mim na vida? Então, certas coisas que são importantes pra mim na vida, eu tenho que dar a minha intenção o máximo que eu puder dar de atenção, agora naturalmente eu tenho coisas que são importantes também, concorrem com isso, e você, vamos dizer, na vida assumi compromissos né e assumir compromisso é casar com alguém, é ter filho com alguém, é formar uma família, eu fiz isso porque era importante pra mim, eu queria isso...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	5. Fé. Fé é acreditar não é?! Então eu acho que acredito no que faço e nas pessoas.

Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	6. Eu quando falo em fé, eu não sou religioso. Eu falei fé de acreditar...
Sentido de Vida, Otimismo e Positividade	7. Isso, família e o trabalho, felizmente eu trabalho no que gosto, numa empresa que eu gosto, com pessoas que eu gosto. Então, o seguinte, se você fala, o que você falou de ser realizado, coisa parecida, eu me sinto uma pessoa realizada.
Humor	N/A

Tabela 18: Trechos das Falas do Entrevistado 9 classificado por categoria.

Fonte: Própria