



## **Turnover empresarial: rotatividade de colaboradores e o impacto na fidelização dos clientes**

**Giovana Alves Dellazzana<sup>1</sup>**

**Liége Alendes de Souza<sup>2</sup>**

**Mario Cipriani<sup>3</sup>**

**Marcelo Tatsch<sup>4</sup>**

**Resumo:** O objetivo do presente artigo é apresentar os resultados práticos da aplicação das teorias e conhecimentos apreendidos no MBA - Business intuition, realizado na Antonio Meneghetti Faculdade. O artigo é um trabalho colaborativo entre os três autores e se refere a um estudo de caso realizado em uma empresa, aqui denominada empresa X, que atua na distribuição, para salões de beleza, dos produtos das marcas MAB e Joico Brasil. O problema identificado gira em torno da rotatividade dos colaboradores, entendendo os proprietários que tal situação tem prejudicado o desenvolvimento de relações mais sólidas e fidelizadas com os clientes. Assim, a análise terá como matriz teórica a obra selecionada do professor Antonio Meneghetti. Para tanto, o método de abordagem utilizado será o dedutivo, porquanto, a partir da leitura dos textos sobre a temática e sobre o fenômeno do turnover será possível compreender a realidade da empresa estudada. Como método de procedimento, serão utilizados o monográfico e o estudo de caso, tendo em vista que a base doutrinária dará suporte ao estudo específico e compreensão do fenômeno que preocupa os sócios da empresa pesquisada.

**Palavras-chave:** Grupo empresarial; Ontopsicologia; *turnover* empresarial

**Business turnover: employee turnover and the impact on customer loyalty**

**Abstract:** The objective of this article is to present the practical results of the application of theories and knowledge learned in the MBA - Business intuition, held at Antonio Meneghetti Faculdade. The article is a collaborative work between the three authors and refers to a case study carried out in a company, here called company X, which operates in the distribution, to beauty salons, of products from the MAB and Joico Brasil brands. The problem identified revolves around employee turnover, with the owners understanding that this situation has jeopardized the development of more solid and loyal

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: giovanadellazzana@gmail.com

<sup>2</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: liegealendes@gmail.com

<sup>3</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: cipriani.adv@uol.com.br

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia Agrícola, Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Ontopsicologia pela AMF, MBA Identidade Empresarial pela AMF. Administrador, Professor AMF. Orientador.

relationships with customers. Thus, the analysis will have as theoretical matrix the selected work of professor Antonio Meneghetti. Therefore, the method of approach used will be deductive, since, from the reading of texts on the subject and on the phenomenon of turnover, it will be possible to understand the reality of the company studied. As a method of procedure, the monograph and the case study will be used, considering that the doctrinal base will support the specific study and understanding of the phenomenon that concerns the partners of the researched company.

**Keywords:** Business group; Ontopsychology; business turnover

### **Rotación empresarial: rotación de empleados y el impacto en la lealtad del cliente**

**Resumen:** El objetivo de este artículo es presentar los resultados prácticos de la aplicación de teorías y conocimientos aprendidos en el MBA - Intuición Empresarial, realizado en la Facultad Antonio Meneghetti. El artículo es un trabajo colaborativo entre los tres autores y se refiere a un estudio de caso realizado en una empresa, aquí denominada empresa X, que actúa en la distribución, a salones de belleza, de productos de las marcas MAB y Joico Brasil. El problema identificado gira en torno a la rotación de personal, entendiéndolo los dueños que esta situación ha puesto en peligro el desarrollo de relaciones más sólidas y leales con los clientes. Así, el análisis tendrá como matriz teórica la obra seleccionada del profesor Antonio Meneghetti. Por tanto, el método de abordaje utilizado será deductivo, ya que, a partir de la lectura de los textos sobre el tema y sobre el fenómeno del turnover, se podrá comprender la realidad de la empresa estudiada. Como método de procedimiento se utilizará la monografía y el estudio de caso, considerando que la base doctrinaria sustentará el estudio y comprensión específicos del fenómeno que atañe a los socios de la empresa investigada.

**Palabras clave:** Grupo de negocios; Ontopsicología; *turnover* de negocios

## **1 Introdução**

A empresa X é uma distribuidora de produtos de beleza para salões, representantes das marcas MAB e Joico Brasil. O grupo tem sede na cidade de Passo Fundo/Rio Grande do Sul e, recentemente, inaugurou sua filial na cidade de Chapecó/Santa Catarina.

O empreendimento foi fundado em 2005, por um outro parceiro de negócios do sócio A, sendo que, em 2006, este assume a empresa e torna sua esposa sócia (sócio B)<sup>5</sup>. Teve uma expansão exponencial até 2014 (com filiais em Florianópolis e Porto Alegre).

---

<sup>5</sup> Com intuito de preservar a empresa, seus sócios, colaboradores e demais pessoas que prestaram depoimentos, os nomes serão anonimizados. Sócio A é o fundador (homem) e responsável pela administração do negócio. Sócio B é a sua esposa.

Posteriormente, em 2015 e 2016 perderam a principal marca que revendiam, a L'Oréal do Brasil, que passou a fazer venda direta aos salões. Neste período a empresa enfrentou sua maior dificuldade, precisando desligar funcionários, desfazer-se de veículos e etc.

A empresa conta, atualmente, com uma equipe de 10 (dez) pessoas, cinco internos e cinco vendedores externos que desenvolvem atividades de venda direta aos salões, consultoria, marketing, financeiro, administrativo, gestão, experimentação de produtos, formação de recursos humanos, entre outros.

O foco do negócio é o atendimento às pessoas jurídicas, uma vez que seus produtos são distribuídos exclusivamente para salões de beleza, não sendo objeto a venda direta a consumidores finais. Embora o negócio esteja consolidado, tendo expressivo mercado consumidor e atingindo um seletor público, entendem os sócios que seu ponto de fragilidade está na grande rotatividade de colaboradores, especialmente, no setor de vendas, realizadas pelos representantes comerciais autônomos.

Para os sócios, seu gargalo está na dificuldade de traçar um perfil profissional para a contratação, o que os leva a admitir funcionários nem sempre conectados ao negócio, a importância da marca, e com a *forma mentis*<sup>6</sup> adequada, ou seja, os sócios não conseguem perceber o tipo de pessoa que agregará ao projeto a qualidade e a *expertise* que procuram.

Esta falta de identidade com relação aos funcionários e o *core business* do negócio tem gerado um menor engajamento dos clientes e sua consequente não fidelização, o que faz com que os sócios percebam uma diminuição no volume de vendas diretamente proporcional a perda de confiança e credibilidade em função da prática do *turnover*.

Atualmente, a empresa não tem plano de carreira. Tal fato pode ter influenciado algumas das decisões passadas, adotadas pelos sócios na tentativa de minimizar essa rotatividade entre os representantes, e para tanto passaram a contratar os colaboradores por meio da assinatura da Carteira de Trabalho e Previdência Social, porquanto, perceberam que a insatisfação dos colaboradores poderia estar diretamente relacionada a essa falta de estabilidade. Todavia, perceberam que essa forma de contratação também não resolveu a

---

<sup>6</sup> A forma mentis diz respeito “a visão do mundo e de si mesmo, que determina o modo com que um indivíduo percebe e entende as coisas, e por consequência o modo com que age” (SCHAEFER, 2018, p. 86)

questão, voltando a empresa ao modelo de contratação anterior. Do mesmo modo, realizaram enorme investimento em infraestrutura, como a aquisição de diversos veículos para viabilizar o deslocamento dos representantes sem fazer com que estes tivessem que utilizar o veículo próprio, porém tal medida resultou apenas no aumento dos gastos.

Desta forma, a percepção dos sócios é de que a equipe precisa ser mais qualificada e eles, enquanto figuras liderísticas, serem mais assertivos nas contratações, a fim de atingir o escopo de fidelização dos clientes, por meio da fidelização e qualificação dos funcionários/colaboradores.

Enquanto empresário e contribuinte social, o fundador figura como um participante ativo da vida, de uma natureza já existente:

O homem é fundado e mantido em um holístico estrutural, isto é, em um conjunto ordenado, que tem o seu equilíbrio e as suas proporções. Cada um de nós encontra-se fabricado e mantido no interior de um fato-vida: é um participante em um contexto de natural no qual existe (MENEGETTI, 2010, p. 29).

Realizada a entrevista com os sócios, o grupo autor entendeu que o problema da empresa está efetivamente ligado ao *turnover* e na ausência de identificação do perfil profissional dos colaboradores que estejam em consonância com os objetivos empresariais. Ademais, percebeu-se ainda uma desconexão com o *core business* do empresário. Por isso, há necessidade de modulação por meio da empresa do perfil ideal para cada tipo de atividade, além de verdadeira organização para seleção, treinamento, acompanhamento pós-venda e comunicação com o colaborador, considerando que a necessidade da empresa, em cada contratação, é diversa e, só diante deste aprimoramento, será possível a obtenção de ganho recíproco.

Por fim, entendeu que, diante da prática de *turnover*, a empresa perde o controle de formação destas pessoas, e acaba sujeita a uma apresentação ao mercado por profissionais menos preparados do que o necessário, que não repassam a devida credibilidade ao cliente e, portanto, não atingem a sua fidelização. Como se está diante de uma marca de produtos com alto preço no mercado, o relacionamento com o cliente, acompanhamento e manutenção constante, pós-venda de qualidade, comunicação e informações, são pontos essenciais para fidelizar o cliente, que diariamente recebe ofertas da concorrência.

## 1.1 Objetivos

O objetivo geral do presente artigo é identificar a causa da prática do possível *turnover* na empresa pesquisada e verificar se esta é a fonte do problema de não fidelização dos clientes. Para tanto, se produziu um levantamento do histórico empresarial da empresa X, sua identidade e perfil negocial e o processo de *turnover* pelo qual a empresa passa. Ademais, identificou-se quais são os antecedentes que levaram as consequências (causa-consequência) verificadas pelo grupo autor, no que tange a fidelização de clientes e colaboradores, e, ao longo de todo o estudo, sua adequação à metodologia Ontopsicológica.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Turnover empresarial e a seleção dos colaboradores

A grande rotatividade de colaboradores na empresa X foi estudada por meio de diferentes aspectos, iniciando-se pela análise de como ocorre a entrevista para recrutamento dos representantes comerciais. Ao entrevistar o administrador, também sócio fundador - e que no momento está em transição para assumir integralmente o comando da empresa, uma vez que sua sócia irá adentrar no ramo de salões e se desligar da mesma -, o grupo autor obteve algumas respostas de quais seriam as características que a empresa busca em um colaborador (leia-se representante comercial), porém todas de forma ampla, genérica e sem especificação, tais como disposição, facilidade de comunicação, dedicação ao conhecer o produto e capacidade de “mostrar ao cliente o que ele pode ganhar”.

Neste sentido, primeiramente é preciso compreender que a entrevista de trabalho se trata do momento em que o indivíduo oferece o seu saber fazer e servir ao mercado e é considerada a fase “mais delicada do processo de criação da estrutura humana da empresa” (BARBANEI, 2013 p. 82). Portanto, parte-se da exigência de um *curriculum vitae* bem feito, com carta de recomendação, e a seleção com entrevista.

Assim, é preciso ressaltar que o ponto mais importante na seleção de um indivíduo é a identificação de sua *forma mentis*, trazida aqui no sentido de conjunto de elementos como solidez de personalidade, trabalho árduo e inteligência, disponibilidade, resolutividade e índole. A *forma mentis* empreendedora é descrita “a fim de que, ao realizar o próprio projeto,

seja também promotor de desenvolvimento econômico, social, cultural e, sobretudo, humano ao contexto que atua" (SCHAEFER, 2018, p. 86).

As técnicas de seleção devem ser utilizadas de forma objetiva, buscando o entrevistador conhecer e avaliar os profissionais que estão participando da seleção e, tendo por critério o perfil definido pela empresa, verificar se o *core business* do futuro colaborador dialoga com o perfil da vaga. Neste sentido, entende-se que é essencial que o empresário tenha claro o tipo de profissional que procura e isto deve aparecer na entrevista.

De acordo com Brazão (2013, p. 9-10), a entrevista de seleção:

Dentre as técnicas, é aquela que costuma maior influência exercer na decisão final a respeito da contratação ou não do indivíduo. A entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem, a saber, o entrevistador e o(s) candidato(s). É a ocasião para se conhecer o candidato, o seu comportamento, forma de apresentação, os seus interesses, objetivos, visões e tudo o que mais aprouver à ocasião. Por se tratar de um processo de comunicação, pode, evidentemente, apresentar aspectos negativos, como ruídos de comunicação, omissões, distorções de entendimentos e barreiras.

Para Martins e Andreola (2014, p. 08):

O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoas é a coleta de informações sobre o cargo e a definição das competências desejadas pela organização. Pode-se escolher mais de uma técnica de seleção, envolvendo entrevistas de seleção, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos e de personalidade, dependendo da complexidade do cargo a ser preenchido.

Para cada cargo, função e atuação com abordagem inteligente é necessária a forma mentis correta, a qual torna-se mais importante que a experiência ou o conhecimento técnico do futuro colaborador. O Professor Meneghetti esclarece:

Um líder tem o seu segundo corpo em seus dirigentes e colaboradores imediatos, são as suas mãos de confiança. Ele deve calcular se os seus colaboradores diretos são pessoas do seu lado, honestas: estão verdadeiramente com ele? Isso é fundamental. Um chefe que não tem a fidelidade do seu grupo de trabalho cedo ou tarde é eliminado. O chefe, antes de fazer o orgânico da própria empresa, deve analisar as capacidades, a disponibilidade de seus colaboradores. Sem essas pessoas, nenhuma operação pode ser feita, por isso o primeiro corpus de uma inteligência econômica é a compacidade de lealdade entre o grupo dos colaboradores e o próprio chefe" (MENEGETTI, 2013, p. 433).

Neste ponto, indica o administrador que a maior dificuldade enfrentada hoje, e que leva a uma queda na fidelização dos clientes, é a de formar vendedores, porque busca alguém

que possa “entender o que o cliente precisa”<sup>7</sup> e visualizar, com clareza, aquilo que ele mesmo, enquanto empresário, enxerga: a oportunidade que o cliente terá de crescer.

Assim, uma vez que dentro de cada profissão/projeto há uma especificidade de atitude, de capacidade que é necessária/valiosa para atingir os objetivos, é preciso ter especialização para atingir à exigência daquele ambiente. Tal importância se dá pelo fato de que, nas palavras de Pamela Bernabei (*in* Personalidade Empresarial, 2013, p. 81) “é a personalidade do trabalhador que produz o sucesso ou o insucesso da empresa”.

A postura de um indivíduo interessado em atuar com responsabilidade e profissionalismo em determinada empresa deve ser sempre como um “possível”, isto é, ainda não é uma história, o jogo ainda não está ganho, há disponibilidade, proatividade, interesse, se está pronto para servir. Se de outra forma, as capacidades técnicas e experiências de nada servem, pois o relacionar-se é equivocado, tornando-se, portanto, elemento não funcional.

Especial referência é encontrada em Brazão (2013, p.12) para quem

O processo de seleção, portanto, possui diversas fases e aparatos para, ao final detectar dentre os candidatos recrutados, aquele que melhor se adequará ao cargo na empresa [...] como plano de fundo à situação seletiva, se tem a necessidade de encontrar alguém tecnicamente capaz, porém ao mesmo tempo, humanamente disposto a participar do projeto, isto é, do escopo de realização daquela empresa.

Ademais, é preciso observar se esta manutenção do colaborador não ocorre porque não se sabe como substituí-lo. Este erro, ainda que comum, é extremamente deletério à empresa, pois a sensação de indispensabilidade tende a impulsionar o indivíduo a agir de encontro com aquilo que se espera, uma vez que se entende como único e irrenunciável pelo projeto de *business* em que atua.

No *case* em questão, a empresa X aponta justamente uma falta de “oferta” de profissionais no mercado, que possam atuar da forma almejada pela empresa, isto é, os *managers* se sentem pressionados a consolidar relações com colaboradores que nem sempre serão adequados para a função. Percebem estes como os únicos disponíveis, e, assim, a seleção acaba por ser mais superficial e a entrada no mercado mais imediata, com

---

<sup>7</sup> Nas exatas palavras do sócio A.

consequente preparação menor e mais chance de tomada de decisão gerar perda de si enquanto *business*, por tornar-se deletéria.

Neste sentido, importante compreender também que muitos dos problemas das empresas são reflexos dos erros cometidos no momento do recrutamento e seleção dos contratados, motivo pelo qual é imprescindível que a entrevista seja planejada e adaptada às necessidades da empresa e ao perfil da vaga a ser preenchida. Bernabei (2013, p. 82) explica:

A entrevista é a rainha das provas de seleção, é o momento da “verdade” no qual as pessoas são confrontadas integralmente, em suas competências, nas suas personalidades e no seu estilo de relação. É também uma prova imprevisível no seu desenvolvimento e no seu êxito: cada um de nós observa a realidade à luz de esquemas, de opiniões e de próprios preconceitos, sobretudo sobre um tema tão subjetivo como a avaliação de pessoas.

Quanto a isto, entende-se que, na empresa X, falta aprofundamento na seleção dos colaboradores, os quais não são verdadeiramente colocados a “prova” de suas competências enquanto vendedores, enquanto entusiastas (ou não) do projeto da empresa e enquanto potencial de crescimento de ganho – recíproco. A empresa X indica que um dos pontos a melhorar na seleção é justamente a verificação de “se a pessoa está dentro do negócio”, pois visualiza que o representante pensa, conforme as palavras do empresário, “que o ponto é a venda, e não a consequência de um serviço”.

Ainda, as regras básicas para uma boa entrevista devem estar claras para o selecionador da empresa. Ao recrutar indivíduos, o selecionador precisa reconhecer de pronto: que o futuro colaborador deixou uma boa impressão, com apresentação confiante, pontual e seguro; que se preparou em relação aos próprios pontos fracos, admitindo-os e demonstrando quais possíveis soluções encontrou para eles; que se informou sobre a empresa, dando a impressão de que o entrevistado sabe o que e porquê quer; que sabe vender a si mesmo, pois “quem sabe vender bem a si mesmo, saberá vender bem também a empresa na qual trabalha” (BERNABEI, 2013 p. 93).

Portanto, conforme o entendimento de Martins e Andreola (2014, p. 03)

O processo de seleção de pessoas requer uma cuidadosa escolha das técnicas que serão utilizadas, e é importante que seja escolhida uma técnica que realmente seja capaz de identificar o colaborador adequado, funcional e, que possa contribuir efetivamente com o crescimento da empresa. O especialista em um processo de avaliação psicológica, além dos testes psicométricos, pode utilizar-se de testes projetivos, complementando as informações que foram colhidas por meio da técnica de entrevista.

Também é função do recrutador reconhecer se o entrevistado tem iniciativa de resolução, uma vez que se busca alguém propositivo e ativo, que traga soluções para os problemas que normalmente envolvem o setor de vendas; que considera diante de quem se está, respeitando desde o início as posições e o outro, de modo geral; que tem bela comunicação não verbal, isto é, gestos, roupas, voz e olhar. Ademais, verificações “clássicas” precisam ser feitas toda vez, tais como: a capacidade de intuição de requisitos para fazer bem o trabalho da vaga disponível na empresa; os pontos fortes e fracos que o candidato elenca como seus; a previsão de futuro na empresa; se entende-se como pessoa de ação ou pensamento e, ainda, os motivos para estar buscando o cargo.

Além disso, o colaborador precisa ter compreendido onde se está e mostrar-se disposto a entrar no jogo da empresa, que gosta da ideia e tenha efetivo interesse na função, para que possa apresentar-se, de fato, aberto a desenvolver-se enquanto extensão do *business*. Nas palavras do Professor Meneghetti (2013, p. 467):

Quando se deve escolher um colaborador, é preciso ver se lhe agrada uma parte – qualquer que seja – da obra que o empresário faz, porque de outra forma é inútil. Pode ser inteligente, rico, influente, oligarca ou grande político, mas se não lhe agrada o jogo que faz o empresário, é como jogar cartas com alguém que não conhece as cartas e nem mesmo lhe agrada jogar. Uma das grandes dificuldades do empresário é encontrar o colaborador entre o pessoal que tenha um interesse objetivo. Isso significa que ao colaborador não agrada aquele jogo para agradar o patrão, mas agrada a ele. O colaborador, isto é, se escolhe através do interesse objetivo que ele tem por si mesmo. Ele está com o empresário porque quer aprender, entender, entrar e ganhar naquele modo, porque tem um interesse objetivo àquela produção: cimento, ferro, sapatos, cozinha, alfaiataria, isto é, agrada-lhe realmente aquele mundo. Não se ganha com as pessoas que se unem afetivamente ou por estima.

A seleção dos colaboradores na empresa X é realizada, primeiramente, por meio de contato com clientes, que por vezes indicam possíveis representantes. Posteriormente, é realizada uma entrevista com os candidatos, por meio de conversa e, selecionado, o novo colaborador recebe um treinamento básico de 01 (um) a 03 (três) dias para conhecer o produto e tem, nas primeiras semanas de atuação, o acompanhamento do administrador.

Diante disto, o líder da empresa deve buscar, para somar ao seu projeto, pessoas que tenham capacidade liderística, considerando a todo momento os oito ponto-chaves para a escolha deste futuros colaboradores, quais sejam: valor social, que consiste na verificação de como aquela pessoa está posta na sociedade, isto é, qual sua imagem no plano da socialidade; valor profissional, momento em que se seleciona alguém de atitude ou experiência; valor econômico, avaliando o quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar; valor

de ambição, ou seja, o tamanho da vontade de fazer, de ser mais, sua força; (MENEGETTI, 2013, p. 109).

Ainda, refere o professor Meneghetti a importância do valor biológico, de modo que a presença do indivíduo provoque simpatia, afabilidade, e esteja bem de saúde; valor legal, no sentido de que a pessoa deve saber como viver na legalidade, conhecendo a lei e não tendo problemas com ela; valor de confiança, pois deve ser “leal e coerente na relação de trabalho com o líder” (MENEGETTI, 2013, p. 109), não sendo ela uma pessoa dividida ou contraposta, além de uma pessoa que tem o primeiro interesse no *business*, pois faz coerência com o objetivo do projeto da empresa; e, por fim, valor potencial ou virtual, no qual o líder deve questionar-se se aquele sujeito vale o investimento, isto é, pode crescer e o quanto, se é comum ou excepcional, se possui alta virtualidade. (MENEGETTI, 2013, p. 111).

Na senda das percepções quanto ao *modus operandi* dos colaboradores, a empresa X entende que há maior facilidade de trabalhar com jovens, nas relações internas, porém que estes jovens têm maiores dificuldades com os clientes, para fins de persuasão comercial. Opina, também, que o ponto de ruptura na relação com os representantes é a falta de reconhecimento frente a empresa e a Marca Joico (a mais importante do empreendimento) – ponto em que mencionou, na entrevista, o prêmio recebido em 2010 de maior distribuidora da marca no Brasil.

Neste sentido, é importante compreender que, ao indivíduo, é preciso encontrar um local de confiança para trabalhar. Assim, deve escolher estar ao lado de um grande – grande não porque é maior que ele, mas porque pode lhe oferecer a oportunidade de ser mais/ganhar mais, de crescer/avançar, de obter uma personalidade com psicologia empresarial. Então, o colaborador deve saber usar o grande para chegar onde lhe interessa, uma vez ciente de que um homem é a fortuna de outro homem (MENEGETTI, 2014, p. 117), no sentido humano de cooperação e crescimento mútuo, servindo a empresa, sendo útil, funcional, meio de resolução e desenvolvimento para o projeto do *business*, como contrapartida.

No ponto, os colaboradores devem sentir-se parte da sociedade, com expectativa de crescimento, de sucesso, e para tanto, deve ser lhe oportunizado melhores rendimentos pessoais, sociais e econômicos, pois o verdadeiro líder se preocupa com as pessoas que trabalham consigo. Para Meneghetti (Psicologia do Líder, 2013, p. 207),

Assim, para preparar um recrutamento, parte-se da ideia de que durante a entrevista haverá uma dialética entre *o escopo, o tu e o eu*, sendo “*o escopo*: a própria carreira, o próprio

trabalho, o próprio interesse. O *tu* que se tem diante: o provável empregador” (MENEGHETTI, 2013, p. 105). Esta dialética busca responder se há conformidade entre os três elementos.

Para tal, inicia-se um questionamento reflexivo do *tu*: primeiramente, o que está procurando? O que precisa que essa pessoa saiba/faça; em seguida, quanta exigência se tem? Quanto aquele entrevistado vale para a empresa - seu preço varia conforme a necessidade da empresa e qual a exigência –; por fim, qual o escopo ideológico da empresa – visto que por trás do *business* há uma grande ideia -, isto é, este entrevistado está apto a entrar na inteligência operativa deste negócio?

De outro lado, o *eu* deve questionar-se: o que sei fazer? aquilo que sei, quanto sirvo àquela empresa; como sei fazer essa coisa? Esta é uma variável essencial, pois demonstra com que atitude, com que psicologia, o modo como faz; por fim, qual é o motivo para escolha da empresa? Coincide com meu projeto existencial/liderístico?

Estas são indagações, necessárias aos dois elementos – *o tu e o eu* – para desenvolvimento de uma entrevista funcional, pois indica, como resultado, se haverá um ganho mental/de personalidade ao entrevistado e um ganho de valores, desenvolvimento e riqueza ao empregador, isto é, se haverá ganho recíproco naquela relação. (MENEGHETTI, 2013, p. 106).

Deste modo, não basta que o empresário fundador saiba qual o valor de seu produto no mercado, que tenha em mente as informações e, sobretudo, a percepção de mercado que gostaria de repassar à sua equipe, e não transmitir isto de forma prática, clara e objetiva. Ao escolher um candidato, o líder estará delegando a utilização da sua marca empresarial e, ao fazê-lo, precisa desenvolver neste colaborador uma competência de mercado, que se mostra fundamental para a inserção competitiva e funcional neste meio.

Naturalmente, é fundamental a delegação de atividades que são de responsabilidade do gestor, seja porque não se consegue fazer tudo sozinho, seja porque o ato de delegar é intrínseco à atividade empresarial como modo de permitir aos colaboradores participar do projeto da empresa. Permitir ou fazer com que outra pessoa execute uma parte do projeto pessoal exige dos sócios racionalidade, prudência, responsabilidade e intuição.

Na escolha destes atores diretos do projeto pessoal daquele *manager*, há que se escolher pessoas competentes e sérias, mas especialmente identificadas com o projeto da empresa, ou seja, se estará ao lado ou se será um problema. Para tanto, o líder não pode

deixar de verificar, constantemente, a honestidade profissional do colaborador e sua adequação ao que fora acordado, e a realização dos resultados dentro dos prazos previstos. Sem isso, não será considerado uma inteligência liderística, que é uma atividade e responsabilidade inteligente e constante, sob pena de colocar em risco a atividade da empresa.

Para que haja viabilidade nesta escolha, deve-se verificar como está a figura do líder, como age em sociedade e quais critérios tem presentes nas tomadas de decisões. Para isso, Professor Antonio Meneghetti indica 21 (vinte e um) pontos do empresário, entre os quais encontram-se discussões acerca da análise de mercado, organograma de produção, seleção de clientes, entre outros. No presente trabalho, abordar-se-á alguns destes pontos, que dialogam com o tema/objetivo proposto.

Neste sentido, quanto ao ponto de análise de mercado, é preciso verificar se o líder tem o conhecimento prático daquele produto e/ou serviço que oferece, pois diante disso é capaz de inovar e se antecipar as próprias ações e relações que farão funcionalidade ao seu primado. Assim, deve-se identificar para qual público se está servindo e o que este espera e exige, qual a psicologia de necessidade, do segmento mercadológico específico. “Conhecer a exigência local dentro da situação e, portanto, como poder dar resposta à exigência daquele grupo, daquelas pessoas, daquela política ou daquelas tradições” (MENEGETTI, 2013, p. 433).

Ademais, quanto ao organograma de produção, trata-se de compreender a lógica da compra, que substancialmente hoje não ocorre por necessidade dos consumidores, mas sim pelo que aquele comprar significa no jogo social, a sensação de poder ou pertencimento que ela transmite, a fim de reforçar uma individualidade no consumidor. A mensagem de possibilidade de fazer diversidade e exclusividade, por meio do produto comprado, deve ser repassada aos clientes, por meio do marketing da empresa e dos processos de produção.

Da mesma forma, esta atitude pode levar a maior engajamento e seriedade da equipe que visualiza, por meio da empresa, um mercado que funciona com excelência e distinção. Assim, entra-se no ponto que trata de como fazer a publicidade de seu produto, diretamente ligado a importância da convicção dos colaboradores quanto ao valor e prestígio deste. O Professor Meneghetti (2013, p. 440-41) chama de “link de exposição” pois “[...] se os próprios operários, dependentes ou colaboradores desprezam ou são indiferentes ao produto

ou ao serviço do empreendedor, isso é sempre um grave dano porque os primeiros publicitários são aqueles que trabalham para ele.”

Nesta perspectiva, atenta-se também ao ponto de seleção dos clientes, pois a empresa não deve basear-se somente no faturamento, porém, sobretudo depois de ganhar espaço no mercado, deve perguntar-se: “quais são os clientes certos?” pois é preciso manter os melhores, aqueles que são operadores inteligentes, de bom gosto, que sabem também pagar. Eles naturalmente exigem um saber servir bem, capacidade de resolutividade e de chave de virada diante dos problemas expressados pelas críticas e, ainda, são estes clientes que indicam, se eventualmente deixam a empresa, que a ruína do *business* se iniciou. (MENEGHETTI, 2013, p. 446).

Diante do exposto e com base nos dados coletados da entrevista realizada com a figura liderística da empresa X (sócio A), bem como nas percepções levantadas da relação entre este, a equipe e os clientes, foi possível verificar que há estes conhecimentos por parte do líder, em virtude sobretudo da bagagem histórica de mercado, do contato constante com a Ciência Ontopsicológica<sup>8</sup>, do aprimoramento técnico que possui frente aos produtos ofertados e funções destes no mercado. Todavia, falta empreendimento prático destes conhecimentos em seus representantes que são quem, de fato, se apresentam aos clientes, e que formam, juntos, o próprio corpo da empresa:

Os sócios e os colaboradores são partes integrantes do próprio corpo da empresa. Eu-mente me preocupo como está a minha mão, o meu pé, ou qualquer outra parte do corpo. Os colaboradores e sócios são o grupo dos coeficientes de valor da soma do empresário e do seu resultado. Em qualquer soma, se um coeficiente está errado, altera e varia toda a soma e o resultado. (MENEGHETTI, 2013, p. 455)

Deste modo, a seleção dos colaboradores impacta diretamente nos resultados que o empresário deseja para o seu negócio, especialmente no caso em apreço, tendo em vista que a face da empresa se mostra por meio destas pessoas. Selecionar indivíduos em consonância com o projeto e com o que a empresa necessita é um primeiro passo, que deve, obrigatoriamente, vir acompanhado da qualificação destes profissionais. Quando estes fatores estão descontraídos, o *turnover* é identificado.

---

<sup>8</sup> A Ontopsicologia é a mais recente entre as ciências contemporâneas que tem por objeto a análise da atividade psíquica.” (MENEGHETTI, 2010, p. 19).

### **3 Método**

#### **3.1 Delineamento do Estudo**

Quanto ao delineamento do estudo, trata-se de uma pesquisa de tipo exploratória e de natureza qualitativa, uma vez que, por meio de entrevistas abertas se buscou compreender o fenômeno que acomete a empresa em estudo, sendo os resultados das entrevistas analisados por meio de análise qualitativa. Já no que diz respeito a amostragem e sujeitos da pesquisa, a coleta de dados se deu em dois momentos: entrevistas semiestruturadas e observação participante realizadas na sede da empresa. Foram realizadas 03 (três) entrevistas presenciais e 06 (seis) entrevistas virtuais.

#### **3.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa**

Os primeiros sujeitos entrevistados foram os sócios da empresa, que atuam no ramo há mais de 15 (quinze) anos, estando o sócio A no mercado de salões, em diferentes setores, há mais de 30 (trinta) anos. Posteriormente a primeira entrevista, foram realizadas as demais com alguns dos colaboradores da empresa, a fim de identificar sob outra perspectiva a problemática em questão.

Por fim, foram entrevistados 01 (um) antigo cliente e 01 (um) cliente atual, para viabilizar o comparativo de realidade entre as percepções dos empresários, dos colaboradores e dos clientes e a fidelização destes com o *core business* do negócio. As entrevistas presenciais foram gravadas na sede da empresa, enquanto as virtuais foram feitas em Santa Maria/Rio Grande do Sul, em contato direto com os colaboradores e clientes.

### **4 Discussões e resultados**

#### **4.1 *Feedbacks* dos entrevistados e análise da relação causa-consequência no *case* da empresa X**

Além das percepções dos fundadores, já expostos no capítulo anterior, diversos outros elementos foram percebidos pelo grupo autor e reiterados pelos demais entrevistados que, de forma direta ou indireta, fazem parte do histórico da empresa.

Primeiramente, é válido ressaltar também que o *manager* indicou, desde o seu primeiro pronunciamento, que a sua intenção é de trabalhar com “consultoria empresarial para salão”, o que destoa da atividade atual, qual seja, distribuição de produtos para salões de beleza por meio da venda, e chama atenção para a possível necessidade de verificação do *core business*<sup>9</sup> do empresário.

Ademais, quando se fala do empresário, se está a falar de um indivíduo que tem valor e deve vender-se para a sociedade, isto é, se postar do modo como pretende ser visto, entregar ao seu entorno o serviço de valor que entende responsável e capaz, começando por si. Portanto, a percepção do *manager* da empresa X de que há a “falta de reconhecimento dos representantes” deve ter, para resolução, o ponto de partida em si mesmo, conforme ensina o Professor Meneghetti:

O empresário deve saber quantificar e valorizar a si mesmo como indivíduo no jogo social. É ele o primeiro a dever dar o preço do próprio valor – quem é, como quer ser considerado – e a partir desse preço nasce depois também a consequente responsabilidade de comportamento. Na lógica externa do social, quem é o empresário como cidadão, como indivíduo e pessoa? É transparente? É considerado? É uma garantia, uma confiança, uma presença que faz garantia de valor? (MENEGETTI - Psicologia Empresarial - 2013, p. 448)

Neste ponto, é preciso que o *manager* se concentre em identificar se sua inteligência, sua equipe e sua família estão em equilíbrio, pois o resultado da empresa é, de todo modo, resultado de suas tomadas de decisões e, diante da orientação que ele mesmo fornece ao desenvolvimento do próprio negócio é que haverá sucesso ou insucesso empresarial. Conforme leciona Meneghetti (2013, p. 451):

Em síntese: a primeira coisa é a inteligência do líder. A primeira coisa que deve salvar é a limpeza da sua mente, a sua capacidade íntegra de ser objeto para colher a situação ótima de vez em vez. Depois, em referência ao business, é a equipe de trabalho, essa é a sua força, a sua grandeza. A família todos têm, é um ponto de prazer, um ponto pessoal, mas não faz parte do curriculum essencial do verdadeiro empreendedor – líder. É preciso sempre equilibrar esses três pontos por quanto necessário.

Os erros de inteligência e administração são comumente percebidos quando da análise de empresas que perderam mercado, público ou até que faliram, o que significa dizer que a perda não existe por exclusivamente causas externas, sejam elas de mercado, política

---

<sup>9</sup> O core business é a vocação, o que quer se tornar. Não se pode pretender saber imediatamente qual é a própria estrada, entretanto, é bom seguir com convicção -, ou seja, com estudo, empenho, sacrifício etc. - Aquilo a que se aspira hoje, porque o melhor que se alcança hoje consente à abertura de outros horizontes. (MENEGETTI, p. 19)

ou outras mudanças, mas sim que, o resultado do *business* está diretamente ligado com o responsável por este. Assim, o acionista empresarial deve ter ciência de que “a empresa naturalmente revela sempre a psicossomática ou a psicocapacidade do patrão e do responsável” (MENEGETTI, 2013, p. 431).

Desse modo, a *forma mentis* empreendedora é descrita “a fim de que, ao realizar o próprio projeto, seja também promotor de desenvolvimento econômico, social, cultural e, sobretudo, humano ao contexto que atua”(SCHAEFER, 2018, p. 86).

Ademais, envolve, portanto, dimensões como responsabilidade, para identificar, de forma madura, quais são suas culpas e o que depende de autocrítica construtiva; autonomia, para agir a partir do próprio critério, de forma livre; vontade, pois é dotado de empenho constante; espírito de iniciativa e resolução de problemas, uma vez que busca soluções idôneas para suas demandas, dando respostas úteis; além de capacidade de gerir relações funcionais com os outros, utilizando da inteligência e diplomacia, voltado para o escopo. (SCHAEFER, 2018, p. 88)

Posteriormente, ao verificar como os colaboradores visualizam os procedimentos da empresa, a impostação do *manager*, o treinamento e a comunicação para atuarem no mercado, constatou-se que há falha na profundidade do treinamento realizado para preparar os representantes (os quais, não raramente, são recrutados sem critérios, por falta de disponibilidade no mercado), o que geralmente leva a uma desistência do colaborador em atuar com a empresa X quando encontra um mercado que exige esta preparação e, como cascata de consequência, pode levar o cliente a desistir da relação empresarial com a empresa, pois perde o ponto de contato.

Em 100% das entrevistas realizadas o treinamento apareceu como ponto chave de mudança e/ou melhoria para a empresa X, tanto no sentido de treinar os representantes para que conheçam verdadeiramente o produto, quanto no prognóstico de resultado positivo caso haja possibilidade de oferecer treinamento aos clientes, de maneira que possam saber como utilizar o produto da forma correta, qual seu rendimento e como podem informar os consumidores finais (clientes dos salões) de seus benefícios.

Entre as informações coletadas, a que o grupo autor julgou mais pertinente para a resposta da problemática é a de que “nas regiões que oscilam [os representantes] os números caem”, isto é, há uma ligação direta entre a prática de turnover empresarial e a perda de fidelização de clientes. Ainda, de que, nas palavras dos próprios colaboradores, “a

rotatividade é grande e interfere nos clientes, que perguntam: mudou o representante, **de novo?**” (grifamos).

Ademais, o próprio período de atuação informado pelos representantes indica o tamanho da prática atual de turnover que ocorre na empresa: dos 05 (cinco) representantes atuais, 04 (quatro) participaram da pesquisa e, dentre eles, 02 (dois) têm menos de seis meses de empresa, 01 (um) tem pouco mais de um ano e 01 (um) tem pouco mais de três anos de retorno (pois já trabalhou na empresa anteriormente).

Quanto a imposteriação do *manager*, há uma percepção dos entrevistados de que a empresa X precisa apresentar suas intenções de forma mais clara aos representantes, isto é, findar com o ruído de comunicação quanto a “como se quer” chegar nos objetivos traçados e quais são eles, pois, enquanto se fala de reconhecimento de empresa e do produto, pouco se tem de aprofundamento nestas questões.

Por fim, quanto ao preço dos produtos da marca Joico, que é o carro chefe na empresa X, quando questionados sobre o alto custo que isto representa aos clientes e o quão dificultador pode ser este ponto, os empresários responderam que entendem que a venda deve centrar-se no valor agregado do produto e não no preço, de forma que mais vale o serviço do que o produto. Todavia, como se está a falar de uma distribuidora, é preciso considerar o fator preço e fornecer uma contrapartida ao cliente com os meios de fazer com que este valha ser pago, como excelência em atendimento, disponibilidade, rapidez, custo/benefício e treinamento, sendo este ponto, inclusive destacado por um antigo cliente como motivo para não mais manter a relação comercial com a empresa estudada.

Nas palavras de um dos colaboradores “[os salões] falam que é muito caro [...] que não têm clientes para esse nível, que paguem esse valor. Veem como aumento de custo e não aumento de lucro [...] muitos buscam pelo preço, sim. Quem procura por qualidade e eficiência investe na Joico”. Da mesma forma, a totalidade dos entrevistados afirmam que a qualidade de marca é indiscutível, com ampla visibilidade, com excelentes resultados e altamente almejada pelo mercado, porém atingida por forte resistência em virtude de inúmeros salões que buscam comprar com base no preço.

Portanto, se o objetivo é manter o seletivo público e ofertar uma marca diferenciada (considerando que, embora a empresa revenda duas marcas, seu foco é a marca Joico) que serve, de fato, a clientes que priorizam a qualidade e o investimento no produto, deixando o preço em segundo plano, é preciso retornar ao ponto anteriormente abordado neste artigo,

que é fazer escolha dos clientes, os melhores, que tem bom gosto, que estão em consonância com o projeto do negócio, que entendem a necessidade de se pagar um preço elevado para possibilitar ofertar um resultado distinto.

Sobre escolha ótima, refere o professor Meneghetti (2016, p. 79) que esta não é a ligação que um operador econômico tem com a universidade, a relação com o banco entre outras, mas sim aquele que se mantém com os melhores clientes, que, normalmente, são poucos. Neste sentido, é importante atentar que a escolha dos melhores clientes busca consolidar relações ótimas, que é um dos pontos cardinais para tornar-se alguém por valor, por funcionalidade, pois é uma forma de utilizar "o critério externo para qualificar a própria ação de mercado, de produção, de personalidade, de imagem, de publicidade, etc."

Sobre a escolha ótima, refere o professor Meneghetti (2016, p. 80):

Os melhores clientes nos informam, *são radares de bom gosto*, de qualidade, de bom senso e portanto um profissional - de um médico a um contador, a um político - deve ouvir, não todos, mas apenas aquele grupo dos melhores, ou aqueles que crescem socialmente e sobretudo economicamente, isto é, aquelas pessoas que junto com o líder estão qualificando a riqueza no contexto social onde ele opera.

Porém, em divergência com o apontado até o momento, isto é, de que a empresa busca apresentar o ponto central como valor agregado, reconhecimento da marca, aperfeiçoamento do serviço para levar ao aumento de vendas, os representantes visitam, em suas regiões, em torno de 06 (seis) a 10 (dez) salões de beleza por dia, isto é, de 500 (quinhentas) a 1000 (mil) portas por mês, o que leva o grupo autor a perceber que, ainda que se insista na ideia de qualificação, os colaboradores buscam quantificação.

Desta forma, a empresa X busca fidelizar clientes por meio de uma marca, de alto preço no mercado e por meio de um serviço especializado, porém aborda o maior volume de clientes possível, sem atentar-se a um estudo prévio de mercado e potencialidades de clientes que possam arcar com estes valores, além de oferecer um serviço não especializado, uma vez que não há esta formação aprofundada aos representantes pós seleção.

Ainda, ao ser questionado sobre o preço e a possibilidade de treinamentos para o uso dos produtos pelos salões, um dos entrevistados (cliente atual e de grande reconhecimento no segmento de salões, na cidade de Santa Maria/Rio Grande do Sul), informou que, para seu salão, de seletos públicos, o ponto principal está no resultado, não no preço.

Quanto aos treinamentos, informou que "no geral as pessoas não são conscientes do custo/benefício, por isso a importância da educação de como usar [o produto] e do rendimento" e, portanto, que o maior desafio é encontrar distribuidoras que façam este

treinamento, pois isto seria excelente, uma vez que o produto já tem ótimo posicionamento de mercado, qualidade, durabilidade e valor agregado. Por fim, informa a entrevistada, cliente atual, que está há 17 anos no mercado, referindo que é fidelizada na empresa X, há pelo menos 02 (dois) anos, em virtude da oferta do produto Joico.

Das entrevistas realizadas com colaboradores e, especialmente, cliente e antigo cliente, pode-se perceber que a falta de um colaborador fidelizado é um ponto comum de insatisfação entre aqueles envolvidos no negócio da empresa pesquisada. Além disso, chama atenção o apontamento dos entrevistados no que tange ao insuficiente treinamento disponibilizado pela empresa tanto aos representantes quanto aos clientes, que entendem que, pelo alto custo do produto, a distribuidora poderia formar tecnicamente os profissionais dos salões parceiros, para que estes obtenham melhores resultados para o seu negócio e, conseqüentemente, para o negócio da empresa X.

Desse modo, pode-se afirmar que tem faltado à empresa X uma formação de pessoas qualificada e eficiente. Quando negligencia a formação de pessoas, o líder está negligenciando seu próprio negócio, pois "As pessoas são o primeiro negócio de um líder. O corpo de trabalho é o primeiro business de todo empreendedor" (SCHAEFER, 2020).

A contratação de um funcionário deve se dar a partir de uma madura e severa tomada de consciência do empresário, pois se está a escolher alguém para fazer parte do seu negócio. Alguém que precisará estar ao lado e não se tornar um parasita. Deste modo, é preciso se certificar de que aquela contratação produzirá mais ganho ao business do que risco.

Entre as diferentes características que cada função e empresa exigem aos colaboradores, aquele a ser selecionado deve possuir capacidade técnica objetiva, capacidade de relação e ambição de sucesso (MENEGHETTI, 2013, p. 162-163)

Assim, o empresário decide por agregar ao seu negócio alguém que entende o serviço que irá prestar, pois o conhecimento lhe dará capacidade de organizar-se corretamente para servir à empresa. Da mesma forma, este alguém precisa ser capaz de criar e manter relações diplomáticas, civis e democráticas no interior do grupo de trabalho - e, na empresa X, tal ponto deve ser especialmente considerado, uma vez que o relacionamento com o cliente é essencial. Por fim, o sujeito que fará parte da equipe precisa querer ganhar, trabalhar bem pois visualizam as chances de crescimento interno. (MENEGHETTI, 2013, p. 162-163)

A metodologia FOIL entende que "Existe uma lógica comum a todos os líderes [...] a nossa equipe de trabalho é a primeira mão, o primeiro motor do nosso negócio." E que

"Depois de cuidar da própria inteligência, um líder deve se preocupar, formar, [...] cultivar a equipe de trabalho e essa é justamente uma das funções de um líder" (SCHAEFER, 2020).

Portanto, entende-se que, ao não fazer escolhas ótimas no que tange aos clientes em que deve empenhar sua força de trabalho e ao não qualificar as pessoas que representam seu *core business*, a empresa X está deixando seu escopo de lado, pois ser líder é também ter “uma capacidade de ação e de socialização, de coordenar um grupo de trabalho para realizar um projeto, para atingir um objetivo”.

## 5 Conclusão

O presente artigo buscou verificar, na empresa X, qual a causa da ocorrência do possível *turnover*, apontada pelos sócios como um problema que impede a fidelização de clientes e a expansão do negócio. Realizadas entrevistas com os sócios, com os colaboradores, com cliente e ex-cliente, o grupo autor observou que, efetivamente, ocorre o *turnover* na empresa pesquisada.

As entrevistas demonstram que, muito provavelmente, o *turnover* ocorre na empresa porque os colaboradores são formados muito rapidamente e sem a qualificação técnica exigida para a apresentação de um produto selecionado, destinado a um público de alto padrão, o que, certamente impacta na renda desses colaboradores (como não são qualificados, não conseguem vender com facilidade) o que os desmotiva, e, portanto, vão em busca de outros produtos para representar, que lhe tragam retorno financeiro mais imediato.

Todavia, não se pode negar o reconhecimento da qualidade do produto, sendo esta inquestionável e mencionada por todos os entrevistados pelo grupo autor. Portanto, diante das informações coletadas, o grupo autor verificou que há espaço para ampliação de mercado pela empresa X e viabilidade de retomada na fidelização dos clientes, uma vez que está consolidado o reconhecimento da marca, altamente almejada, que tem qualidade e posicionamento mercadológico. Todavia, há necessidade de filtrar os clientes para os quais é verdadeiramente válido – útil e funcional - ofertar a marca principal, que deve ser representada por um colaborador treinado, dotado de um servir de excelência, com disponibilidade distinta e com conhecimentos que vão além do preço, isto é, que incluam a rentabilidade, o uso correto, os benefícios de compra pela distribuidora – ponto no qual entra o oferecimento de cursos para os salões.

Por fim, imprescindível a mudança de chave sob a perspectiva de contratação de representantes comerciais, uma vez que para ofertar um produto com esta distinção no mercado, é preciso recrutar pessoas com *forma mentis* adequada para que se desenvolvam e se adaptem a esta necessidade, ou seja, indivíduos que ofertem – ou tenham potencialidade para ofertar – com a qualidade que o produto e, sobretudo, o cliente deste público, exige.

## Referências

BRAZÃO, E. *Emprego da metodologia ontopsicológica na seleção de parceiros e colaboradores*. Recanto Maestro, 2013.

Gestão e formação de pessoas em áudio. *Podcast Formação e Gestão de pessoas*. Intérprete: RICARDO SCHAEFER. Recanto Maestro, 2021. 1 áudio MP3 (17min25seg).

MARTINS, P. ANDREOLA, M. T. *A contribuição da metodologia ontopsicológica no processo de seleção de pessoas*. Recanto Maestro. 2014.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2.ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2013.

MENEGHETTI, A. *Do humanismo Histórico ao Humanismo Perene*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, A. *A riqueza como arte de ser*. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.

MENEGHETTI, A. *Sobre... Jovens e realidade cotidiana*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2020.

MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

SCHAEFER, R. *Empreender como uma forma de ser, saber e fazer: o desenvolvimento da mentalidade e do comportamento empreendedores por meio da educação empreendedora*. Tese de Doutorado. Santa Maria, 2018.