



## Formação de lideranças em uma empresa familiar: estudo de caso

Andiara Schneider de Lima<sup>1</sup>

Diogo Rochembach<sup>2</sup>

Faberson Franklin<sup>3</sup>

Wesley Lacerda<sup>4</sup>

**Resumo:** Um dos maiores desafios nas organizações, hoje, é encontrar as pessoas certas, específicas para um determinado trabalho, que gostem e queiram fazê-lo. Desta forma, o objetivo do presente artigo foi entender como ocorre o processo de formação de líderes na empresa alvo e identificar por qual motivo os líderes internos possuem dificuldade em formar novos líderes. Ainda, entender como está estruturada a gestão e a formação de pessoas na empresa, o processo de delegação e responsabilização utilizado pelos líderes e correlacionar com o ideal proposto pela ontopsicologia. Para isso, as metodologias utilizadas foram entrevistas semiestruturadas e visitas in loco. A pesquisa foi estruturada em dois grupos de análise: maturidade para gestão de pessoas, autoformação e resultado do líder. Diante dos dados coletados, concluiu-se que é de grande importância contratar um profissional capacitado para estar a frente de uma equipe e que o mercado possui a necessidade de ter líderes competentes para motivar e elevar seus liderados.

**Palavras-chave:** Liderança; pessoas; resultado; Ontopsicologia

### Leadership training in a family business: a case study

**Abstract:** One of the biggest challenges in organizations today is finding the right people, specific to a particular job, who like and want to do it. Thus, the objective of this article was to understand how the process of formation of leaders in the target company takes place and to identify why internal leaders have difficulty in forming new leaders. Also, understand how the management and training of people in the company are structured, the process of delegation and accountability used by leaders, and correlate with the ideal proposed by ontopsychology. For this, the methodologies used were semi-structured interviews and on-site visits. The research was structured into two groups of analysis: maturity in people management, self-training, and leader results. Given the data

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: coordijui@mbfarmacias.com.br

<sup>2</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: diogo.iju@gmail.com

<sup>3</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: supervisao2@mbfarmacias.com.br

<sup>4</sup> Mestre em Administração, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em Ciências Econômicas. Empesário e Professor AMF. Orientador.

collected, it is concluded that it is of great importance to hire a qualified professional to lead a team, the market needs to have competent leaders to motivate and elevate their subordinates.

**Keywords:** leadership; people; results; Ontopsychology

### **Formación de líderes en una empresa familiar: estudio de caso**

**Resumen:** Uno de los mayores desafíos en las organizaciones de hoy en día es encontrar a las personas adecuadas, específicas para un determinado trabajo, a las que les guste y quieran hacerlo. De esta forma, el objetivo de este artículo fue comprender cómo ocurre el proceso de formación de líderes en la empresa objetivo e identificar por qué los líderes internos tienen dificultad para formar nuevos líderes. Asimismo, comprender cómo se estructura la gestión y formación de personas en la empresa, el proceso de delegación y rendición de cuentas que utilizan los líderes y correlacionarlo con el ideal propuesto por la ontopsicología. Para ello, las metodologías utilizadas fueron entrevistas semiestructuradas y visitas in situ. La investigación se estructuró en dos grupos de análisis: madurez para la gestión de personas, autoformación y resultados del líder. En vista de los datos recabados se concluyó que es de gran importancia contratar a un profesional calificado para estar al frente de un equipo y que el mercado tiene la necesidad de contar con líderes competentes para motivar y elevar a sus subordinados.

**Palabras clave:** Liderazgo; gente; resultado; Ontopsicología

## **1 Introdução**

Um dos maiores desafios das organizações, hoje, é encontrar as pessoas certas, específicas para um determinado trabalho, que gostem e queiram fazê-lo. Sem as pessoas certas para a função, não pode haver business algum, citando Meneghetti “a primeira riqueza é sempre a pessoa: se não a encontra é melhor desistir” (MENEGETTI, 2013, p. 270).

Dentre os principais pontos a serem observados pelo empresário, um dos mais importantes, sem dúvida, é escolher adequadamente seus colaboradores e dirigentes diretos - suas mãos de confiança. O líder deve calcular se seus colaboradores estão realmente do seu lado, se são pessoas de confiança e, além disso, deve também conhecer seus pontos falhos, de erro, para que possa se precaver de situações de risco. Deve verificar se o colaborador é funcional e capaz de fazer o trabalho para o qual foi contratado (MENEGETTI, p. 436).

O líder vê e faz. Essa é uma capacidade que se tem, ou não se tem. Quando é assim, tudo funciona; de outra forma, a própria empresa, o dinheiro, as iniciativas, os diplomas, os cursos, não acrescentam (MENEGHETTI, 2013, p. 266). Em uma empresa, um líder é considerado funcional quando é autossuficiente, possui ambição, pois “um homem inteligente sem ambição não vale de nada” (MENEGHETTI, 2013, p. 108). Além disso, “o líder constrói a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a” (MENEGHETTI, 2013, p. 22).

Esse estudo de caso apresenta uma análise de como ocorre o processo de formação das pessoas, em especial os líderes, em uma empresa familiar, do ramo de calçados e confecções. A família divide-se entre as responsabilidades inerentes as atividades de marketing, compra, contratações e treinamento de colaboradores, supervisão e gestão financeira. A empresa foi criada após encerramento de uma sociedade com membros da família, no ano de 2003. Posteriormente, ocorreu a entrada de um sócio investidor e em 2004 foram inauguradas duas novas filiais. Nessa época o sócio proprietário majoritário resolveu trabalhar somente com calçados masculinos, femininos e infantil. Com essa decisão resolveu abrir a quarta loja com o intuito de comercializar ponta de estoque e remanejar os excessos de outras filiais.

Em 2005 foi inaugurada a quinta filial e o filho do casal inicia seu trabalho na empresa com o objetivo de contribuir no controle financeiro. Com a entrada dele na empresa, em março de 2017, decidiram abrir a sexta filial no ramo de confecção e a sociedade com o sócio investidor foi encerrada. Nessa época, o filho do casal assume a supervisão das lojas para organizar os colaboradores e expandir a empresa.

Atualmente a empresa conta com seis (6) lojas, trinta e seis (36) funcionários, dentre estes, dezenove (19) são vendedores que precisam de suas seis (6) líderes presentes o dia todo nas lojas para que o resultado aconteça. Neste estudo iremos analisar a rotina e características principais dessas seis (6) lideranças das filiais, todas mulheres e que são coordenadas pelo filho do casal, que ocupa cargo de supervisor comercial, direcionando o trabalho dessas gestoras.

Quanto ao líder, um jovem com forte perfil comercial, que tem como prioridade o resultado de faturamento e orienta seu trabalho de forma enfática para o resultado de venda,

está buscando conhecimentos através da realização do MBA *Business Intuition*, na Antonio Meneghetti Faculdade, para assim melhor gerir a sua empresa.

A maior dificuldade, referida pela direção da empresa é encontrar pessoas com potencial e capacidade para gerir as filiais e fazer com que esses líderes possam contribuir na formação de pessoas que favoreçam a expansão e crescimento da rede.

### **1.1 Objetivos**

Entender como ocorre o processo de formação de lideranças em uma empresa familiar e o motivo pelos quais os líderes internos têm dificuldades para formar novos líderes e sucessores para amparar o processo de expansão da empresa. Para atingir este objetivo, foram definidos os objetivos específicos a seguir:

- a) Entender como está estruturado o método de gestão e a formação de pessoas na empresa analisada e comparar com o proposto como ideal pela metodologia FOIL.
- b) Identificar no modelo de gestão, o nível de maturidade das lideranças, através da validação de conceitos de liderança, de conhecimento, valores profissionais, de ambição e fases do processo de delegação.
- c) Comparar o resultado da análise com o resultado objetivo de faturamento e de lucro das filiais.
- d) Elencar as principais dificuldades das lideranças no que tange a formação de pessoas e entender como influenciam no resultado de suas gestões.

### **1.2 Justificativa**

Ampliar e aperfeiçoar os conhecimentos relacionados à formação de pessoas adquiridos no MBA Intuition for business, correlacionando as principais interferências que podem ocorrer na rotina das lideranças, na sua própria formação e experiência e que afetam a gestão de pessoas. Correlacionar tais interferências com os aspectos propostos como ideais pela teoria ontopsicológica, propondo um comparativo entre o que foi estudado e que ocorre em um caso prático. Desta forma, propor sugestões para minimizar tais interferências de

forma a se alcançar máximo resultado através da gestão eficiente das pessoas e disponibilizar para os líderes da empresa uma abordagem eficiente para formação de suas lideranças.

## **2 Fundamentação Teórica**

Para desenvolver o tema formação de lideranças, definiu-se para o estudo alguns critérios importantes a serem observados nas próprias lideranças da empresa estudada, que são: maturidade para gestão, autorresponsabilidade e autoformação do líder. Considerando a falta de fontes de pesquisa na literatura ontopsicológica que tratam especificamente sobre esses aspectos da liderança, fez-se um compilado de conceitos descritos pela metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística). Portanto, incluiu-se nesse estudo de caso, um breve referencial teórico inicial, para elucidar quem é o líder, conceito de conhecimento e capacidade técnica do líder, aspectos da seleção de colaboradores e conceito de delegação.

### **2.1 Líder segundo a FOIL**

A FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) é uma sociedade que nasceu em Milão, em 2001, fundada por Antonio Meneghetti e construída por um grupo de sócios que consolidaram experiências profissionais e desenvolveram conhecimento da psicologia managerial e metodologia ontopsicológica. A FOIL desenvolveu uma metodologia para compreender a evolução e o determinismo na interioridade do ser, em âmbito empresarial, a formalizou e a propõe em um âmbito novo e bem-sucedido, porque incorpora experiência prática à pesquisa científica ontopsicológica. A FOIL tem como diferencial a utilização de metodologia única que estuda como o mundo interior interage com a empresa (MENEGHETTI, 2013, p. 14-16).

No que se refere ao líder:

A FOIL define o líder como aquele que sabe servir ao pleno sucesso do escopo...porque pode comandar somente aquele que sabe servir e conhece mais do que os outros, para os outros. A FOIL entende o líder como intuição ativa de solução ao coletivo e alcança o resultado mais gratificante para si mesmo através do útil aos outros (MENEGHETTI, 2013, p. 17).

A personalidade psicológica do líder é caracterizada por saber servir o íntimo da identidade dos seus clientes. O líder deve fornecer a própria mercadoria do modo como agrada aos seus melhores clientes. O líder precisa ter a capacidade de examinar atentamente o conjunto das partes da sua empresa de modo orgânico no contexto de serviço (MENEGHETTI, 2013, p. 267).

De acordo com a FOIL, o líder é uma predisposição da natureza, ou seja, é um projeto da natureza, aperfeiçoado pela experiência. A FOIL forma de modo particular o líder, entendido como intuição ativa de soluções para o coletivo, o homem, é entendido como verdadeiro recurso à disposição da empresa (MENEGHETTI, 2013, p. 14-16).

## **2.2 Conhecimento x capacidade técnica do líder e autoformação**

“Atualmente a maioria dos profissionais conhece 40% do que deveria saber por lei” (MENEGHETTI, 2013, pg 74). Segundo o autor, ainda, isso não deve ser uma culpa, mas o empresário é responsável por saber os pontos falhos de seus colaboradores e suprir preventivamente para que eles, por essa falta de conhecimento não cheguem a causar prejuízos ao negócio.

O conhecimento diverge da capacidade técnica objetiva. Por capacidade técnica entende-se por domínio de todo modo de produção, conhecer toda a sequência, desde a produção da matéria-prima de seu produto, bem como as particularidades que fazem diferença na produção. Por exemplo se produz roupas, deve ter competência sobre tecidos, fios, conhecer detalhes de máquinas e as exigências para que o produto tenha o melhor acabamento. (MENEGHETTI, p. 438, 2013).

A falta de conhecimento do que acontece na realidade entre os diversos grupos que compõe a sociedade – organização política, econômica, etc. é uma problemática para os líderes hoje, pois, não conhecendo o que acontece, não se conhece as forças determinantes dos movimentos que estão agindo naquele momento e a tendência é então sofrer a consequências dessas realidades, já que sem conhecimento, é impossível antecipá-los (MENEGHETTI, 2013, p. 27).

As mudanças ocorridas exigem que as empresas para serem competitivas, possam contar cada vez com líderes e colaboradores dotados de um tipo de formação inovadora. Os indivíduos cada vez mais são instigados e precisam se esforçar para dar respostas eficazes aos problemas, que mudam a todo momento. Para tanto é preciso criar um novo “humanismo do trabalho, que exalte a liberdade do homem, a sua criatividade e os seus dotes intelectuais e morais” (MENEGETTI, 2013, p. 29).

O momento corrente exige que os líderes atualizem constantemente suas competências e habilidades. Ser líder nesse contexto é mais do que um cargo, um papel, é preciso sair dessas condições fixas, das modalidades operacionais. A FOIL se fundamenta na inversão do percurso criativo - ao invés de partir da tecnologia e chegar ao homem, o homem, conhecendo os meios, a intrínseca tecnologia, e o escopo, controla a estratégia e resultado (MENEGETTI, 2013, p. 29).

Conhecimento, portanto, é um conjunto de informações, experiências e correlações entre elas próprias, que permitem a pessoas competentes tomar decisões, desenvolver atividades e obter os resultados desejados. O elemento humano no conhecimento é, portanto, fundamental. Com efeito, pode-se dizer que não há conhecimento se não há alguém que possa utilizá-lo (MENEGETTI, 2013, p. 30).

O modo como se trabalha em muitas empresas - por processos, no qual o trabalhador é um mero executor, guiado por regras e normas, deve-se deslocar para um trabalhador cada vez com mais responsabilidades, guiado por objetivos e não horas trabalhadas ou normas. Existe também uma disparidade entre o recém-contratado e o trabalhador experiente que deve reduzir porque hoje não há tempo de esperar o colaborador novo adquirir conhecimento e ambientação na empresa. As mudanças exigem que cada vez mais profissionais especializados e que estes alcancem mais rapidamente autonomia (MENEGETTI, 2013, p. 33).

O líder deve ainda conhecer o lugar onde se produz e a destinação do cliente e consumidores, bem como conhecer e ter consciência das exigências evoluídas do outro - para poder satisfazer seu cliente, precisa conhecê-lo, saber seu estilo, seu gosto e modo. É importante ainda, segundo Meneghetti, conhecer a exigência local dentro da situação, do grupo das tradições e conhecimento prático do próprio produto, sendo especialista em análise de mercado, além de saber como apresentar o produto para que tenha seu primado.

### 2.3 Aspectos importantes para seleção e formação de lideranças

De acordo com Meneghetti, é melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos e com a forma mentis correta, ou seja, que saiba se posicionar, fazer as escolhas e ter atitudes que corroboram para que seja útil e funcional para a empresa. É importante que as pessoas selecionadas, em especial os líderes tenham capacidade resolutiva frente aos problemas, ou seja, antes de um “intelectual preguiçoso”, seria melhor que fosse uma pessoa simples, confiável com atitude ativa e propositiva, como pensamento voltado a solução de problemas (MENEGHETTI, 2013, p. 79- 94).

Outro aspecto relevante tanto na escolha, quanto na formação de lideranças é entender a *capacidade de distinção* de um sujeito em relação aos demais. Por distinto entende-se aquele que tem potencial superior, é mais qualificado, ação no sentido de fazer qualificação, mérito, assim o indivíduo deve ter uma capacidade de produção distinta, oferecer um serviço qualitativamente, economicamente melhor e distinto. Outro aspecto é a capacidade de fazer relações pessoais em relação ao escopo da empresa. É preciso observar nos sujeitos selecionados essa capacidade de fazer entendimento com as pessoas, bem como competitividade distinta própria, para buscar o ganho. (MENEGHETTI, 2013, p. 134).

De acordo com a FOIL são oito os critérios para escolha dos colaboradores, em especial dos líderes. Esses valores objetivos não são absolutos, podendo ser construídos, desenvolvidos, aperfeiçoados, mas, precisam estar todos presentes nas pessoas selecionadas e devem tomar a ótica do ponto operativo de interesse da empresa. São esses: valor social, valor profissional, valor econômico, valor de ambição, valor biológico, valor legal, valor de confiança (MENGHETTI, 2013, p. 108). Para esse estudo de caso, escolheu-se fazer a identificação nas lideranças da empresa do *valor profissional* e o *valor da ambição*, referenciado na discussão dos resultados.

Analisar o *valor social* exige observar como é a imagem do líder, colaborador, na sociedade. O que ele representa para os outros, por exemplo, se tem algum ponto negativo, algo de ruim, como um precedente de uso de drogas, essa imagem pode afetar a imagem da própria empresa. Então, é necessário validar o coeficiente de valor que aquela pessoa tem

em seu meio, para que também possa agregar esse valor à empresa (MENGHETTI, 2013, p. 108).

O *valor profissional*, que é um dos valores escolhidos para análise, refere-se ao que sabe fazer o possível colaborador e que pode ser útil para a empresa. A pessoa deve ter atitude, que deverá demonstrar, ou, experiência que deve demonstrar. Nesse aspecto é importante analisar as habilidades do sujeito e que são necessárias à função que esse vai exercer, bem como a capacidade de ultrapassar suas possíveis dificuldades com atitude proativa (MENGHETTI, 2013, p. 108).

O *valor econômico* diz respeito ao que a pessoa tem, o que foi capaz de conquistar, ou aquilo que ela tem potencial para ganhar, ou seja, seu ganho econômico, material, sua renda, pois, se possui capacidade de gestão de seus ganhos materiais, assim também fará dentro da empresa. Além disso também é um importante fator para escolha de um possível sócio, se for uma necessidade da empresa, já que é preciso saber se a pessoa tem realmente capacidade financeiro para investir na empresa (MENGHETTI, 2013, p. 108).

O quarto valor a ser observado é o *valor da ambição*. De acordo com esse valor, precisa-se verificar o quanto de ambição, força, vontade o sujeito tem, ou seja, avaliar se a pessoa tem vontade de ser mais, fazer mais. Segundo Meneghetti (2013, pg 108) o quociente de inteligência não é importante, pois no esquizofrênico é alto. Portanto, mais importante do que demonstrar inteligência, é demonstrar vontade e capacidade de ação. O *valor biológico* diz respeito, primeiro a questão da boa saúde, segundo ao quanto essa pessoa tem de *business appeal*, ou seja, quanto é capaz de ter afabilidade, graça, provocar confiança nos outros, pois é um ponto importante para as relações, contato com clientes, fornecedores, na esfera dos colaboradores que são líderes também (MENGHETTI, 2013, p. 108).

Com relação ao sexto valor, o *valor legal*, deve-se verificar se a pessoa possui uma postura correta, e, ao mesmo tempo não passiva perante a lei, de forma a poder afetar a empresa, causando prejuízo. Deve conhecer a lei, ter experiência e sagacidade para manobrar as relações legais, preservando sempre a imagem e escopo da empresa (MENGHETTI, 2013, p. 108).

O sétimo valor é o *valor de confiança*, ou seja, deve-se averiguar se o sujeito tem capacidade de coerência e responsabilidade pelos seus atos. Caso a pessoa demonstre alguma

falta de coesão, seja contraditório, não é válido, pois assim também poderá, por algum motivo colocar a empresa em uma situação de perda. Nesse contexto é importante validar onde está o maior valor para o líder ou possível colaborador- pois os líderes de maior sucesso, transcendem os valores afetivos, sendo, portanto, uma importante referência para se analisar a possibilidade de investir em uma pessoa com capacidade liderística (MENGHETTI, 2013, p. 108-110).

O oitavo e último valor é o *valor potencial* ou *virtual*, ou seja, é preciso analisar o potencial de crescimento que o sujeito possui ou que pode desenvolver. Nesse valor, é importante verificar o projeto de vida do sujeito e analisar friamente o quanto ele tem realmente capacidade para realizar desse projeto. Assim, quanto maior o potencial da pessoa, provavelmente, mais ela será válida para o projeto da organização e poderá contribuir para o crescimento da empresa (MENGHETTI, 2013, p. 108-110).

Dentre os principais pontos a serem observados pelo empresário e líder, um dos mais importantes sem dúvida é escolher adequadamente seus colaboradores e dirigentes diretos, suas mãos de confiança. O líder deve calcular se seus colaboradores estão realmente do seu lado, se são pessoas de confiança e além disso, deve também conhecer seus pontos falhos, de erro, para que possa se precaver de situações de risco. Deve se verificar se o colaborador é funcional e capaz de fazer o trabalho para o qual foi contratado e ao mesmo tempo deve verificar se as regras sociais, sindicais e imposições trabalhistas foram observadas para que possa se antecipar a possíveis problemas e possa trabalhar com tranquilidade (MENGHETTI, 2013, p. 436).

## **2.4 Delegação e fases da delegação**

Delegar significa fazer com que o outro participe em autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização, ou seja, dar ao outro encargo de mandato para realizar parte de um projeto pessoal do líder (MENEHETTI, 2013, p. 159).

Os empresários devem delegar uma parte do próprio projeto a outros operadores, que possuam o mesmo interesse e com o seu projeto. Dar uma tarefa sua para que outra pessoa execute, entretanto, o ato de delegar não exime o líder ou empresário da responsabilidade de

verificar e vigiar. O empresário é como o cérebro que delega várias funções ao corpo, que envolvidas na delegação assumem uma relação objetiva, que implica a passagem de dinheiro, a pessoa existe na medida que foi delegada, sem a delegação não existe para a empresa (MENEGETTI, 2013, p. 159-161).

A pessoa escolhida deve possuir capacidade de assumir o desafio: capacidade técnica, de relações e ambição de sucesso. Capacidade técnica objetiva da profissão para a qual se apresenta, porque o conhecimento é o primeiro poder de organização. Capacidade de relações: para que haja harmonia nas relações do grupo, caso contrário irá desequilibrar a empresa. Ambição de sucesso é a capacidade de entendimento de que servindo o empresário, fazendo lucro será possível obter ganho também, através de remuneração maior ou crescimento dentro da empresa. O ato de delegar, portanto, é um fator de economia para o líder e não um modo de substituí-lo (MENEGETTI, 2013, p. 163).

De acordo com Meneghetti, são 4 as fases de delegação: Fase de abertura, aquisição, estabilização e pretensão ou chantagem. Na fase I, fase de abertura, o colaborador se predispõe a ser útil, ocorre maior abertura para absorver informações, conhecimento, ocorre a predisposição para uma futura colaboração. Na fase II, de aquisição, os dados e informações são adquiridos. Essa fase é facilitada pela maior instigação a curiosidade do delegante e por parte do delegado uma maior disponibilidade verificada por extensão da carga horária, intervalos reduzidos. Nessa fase é preciso manter a cautela e controlar o entusiasmo para não repassar informações desnecessárias, inúteis para a execução da função. Na fase III, de estabilização, após adaptação, tanto o delegante, quanto o delegado já se conhecem, sabem como ocorrem as dinâmicas de trabalho e então, dá-se início a uma fase de estabilização. Nessa fase, o delegante tende a não validar mais a atividade, a responsabilidade. Por outro lado, o delegado entra na rotina da tarefa, deixando de ser analítico, de propor soluções inovadoras. Na fase IV ocorre a pretensão ou chantagem, quando o delegado assume uma postura de indispensabilidade, pode-se verificar por relaxamento nas regras, horários, prazos, resultado e pelo fato de o colaborador se valer de informações que somente ele domina e criar premissas para gerar danos à empresa, caso não consiga o que almeja - por isso, denomina-se fase da chantagem. (MENEGETTI, 2013, p. 179).

## **2.5 Responsabilidade e autorresponsabilidade**

A responsabilidade é um valor intrínseco a qualquer líder, pois precisa entender-se como sujeito agente do seu resultado, de sua formação. Compreender que toda escolha, ou ação que fizer produz um resultado, seja positivo ou negativo e elas constroem o resultado de sua equipe e filial. A primeira responsabilidade do sujeito é a da construção de si mesmo, após isso, a formação de suas pessoas é o resultado de uma escolha própria.

“A responsabilidade é entendida como a resposta do chamado que a vida traz a cada pessoa, então cabe a cada pessoa saber colher o real que a vida lhe oferece.” (MENEGHETTI, 2012, p. 139 apud NABARROS, 2019).

Na condução de uma obra, o protagonista é a pessoa de destaque, o agente principal, responsável por projetar as inúmeras funções de trabalho para o sucesso e o êxito do todo. A responsabilidade, por sua vez, implica assumir o dever de criar um modo de manter-se e crescer sem pretender a própria solução por meio dos outros. A responsabilidade primária refere-se à própria vida: primeiro, tenho que responder às exigências que constroem meu valor como pessoa. Em primeiro lugar, há o dever de responder de modo excelente à provocação de construir a si mesmo.

Protagonista responsável é, portanto, aquele que sabe, na relação humana, estabelecer a ordem de funções para cultivar o crescimento das pessoas sem impedir a autonomia pessoal (FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI, 2016, p. 22 apud NABARROS, 2019, p. 17).

## **2.6 Maturidade para gestão**

Não há definição de um conceito que embase, na FOIL, a maturidade para gestão. Entretanto considerando todo o referencial teórico compilado, bem como a própria experiência do grupo na gestão, verifica-se como importante critério para definição de um líder de resultado. Elaborou-se, então, um constructo sobre esse conceito.

Para uma liderança ser eficaz, de resultado – considerada madura - o sujeito precisa estar imbuído de valores sociais, profissionais, econômicos, de ambição e ter valor potencial ou virtual de crescimento. Dentre esses, para ter valor profissional o sujeito precisa demonstrar experiência ou atitude, que sejam passíveis de verificação práticas e sejam

importantes para a organização. A ambição, é um valor inerente ao líder, e fator indispensável a ser validado na liderança madura. Pode ser definido como a vontade de ser e fazer mais, sem ela, não há conhecimento, não há autoformação, nem resultado.

O líder precisa possuir conhecimento sobre o negócio, produto ou serviço acima da média - precisa dominar todas as informações e técnicas para produzir o melhor, para prestar um trabalho, um serviço com qualidade superior. Então, esse conhecimento vai além da capacidade técnica. Envolve ainda o conhecimento sobre o que acontece em seu meio, a capacidade para verificar as mudanças que ocorrem nas organizações, no meio social, político, econômico e antecipar-se frente a elas para que seu negócio, seu produto ou serviço possam ser inovadores, acompanhando as transformações do meio e não sofram com crises em nenhum âmbito ou por falta de atualização. Ou seja, a maturidade pressupõe domínio de conhecimentos e capacidades e o líder precisa estar sempre buscando atualização de forma a gerar ganho para seu negócio.

Para ser considerado um líder com maturidade para gestão, o indivíduo precisa ser autorresponsável - capaz de construir a si mesmo, entender que o resultado de seu êxito ou fracasso está diretamente relacionado ao seu posicionamento como pessoa e líder. Além disso, como líder, precisa se responsabilizar pela formação de seus liderados, para que esses possam ser força operativa capazes de contribuir para produção de seus escopos e do próprio líder. Ele deve ser então, agente responsável pela sua autoformação e de seus liderados. O líder com maturidade conduz as pessoas, seus liderados, de forma que possam contribuir e ser funcionais ao seu escopo e da organização. Nesse aspecto, saber gerir as pessoas para o resultado implica em capacidade para aplicar um método de delegação eficiente.

Enfim, o resultado, tanto resultado subjetivo - verificado através da formação de pessoas, quanto o resultado objetivo, de faturamento e lucro, pode utilizados como medidas para determinar se o líder está em crescente desenvolvimento com fim de evoluir suas habilidades e competências de forma a se tornar um líder com a maturidade que a função de gestão exige.

### 3. Método

Elaborou-se um questionário (APÊNDICE 1) estruturado em dois grupos de análise: maturidade para gestão de pessoas, autoformação e resultado do líder. Esse questionário foi aplicado no formato de entrevistas semiestruturadas.

Para as análises foram selecionados alguns aspectos a serem identificados e atribuiu-se pontuação de 0 a 10 para cada categoria analisada.

#### a) Maturidade para gestão de pessoas:

1. **Foco na evolução das pessoas:** pontuação 0- 10 pontos (para zero entende-se que não existe foco na evolução das pessoas e 10, o líder é totalmente voltado para evolução de suas pessoas).
2. **Processo formal de formação das pessoas:** pontuação 0 – 10 pontos (zero para quando não há processo formal de treinamento e delegação e 10 para quando ocorre processo formal de treinamento e delegação registrados semanalmente).
3. **Avaliação das pessoas e feedback:** pontuação 0 – 10 pontos (zero quando não é feito feedback e avaliação através de processo estruturado e 10 quando existe e é aplicado o processo de feedback e avaliação)
4. **Tempo de experiência na gestão de pessoas:** pontuação 0 – 10 pontos:

**Quadro 1:** tempo de experiência na gestão de pessoas

<b>Tempo de gestão</b>	<b>Pontuação</b>
1 mês – 6 meses	0
7 meses – 1 ano	2
1,1 ano – 2 anos	4
2,1 anos – 3 anos	6
3,1 anos – 4 anos	8
4,1 anos ou mais	10

**Fonte:** Autores

**b) Autoformação e responsabilidade**

1. **Tem ações pessoais de autoformação:** 0 a 10 pontos (zero para nenhuma ação pessoal e 10 para quando o líder possui cursos, na área de gestão, em andamento ou concluídos).
2. **Se aconselha com outros pares ou superior:** 0 – 10 pontos (zero quando não possui o hábito de procurar aconselhamento com outros gestores ou seu líder superior e 10 quando o sujeito procura se aconselhar tanto com colegas, quanto com seus líderes superiores).
3. **Entende as próprias dificuldades:** 0-10 pontos (zero para quando o sujeito não reconhece as dificuldades e 10 quando o sujeito reconhece suas dificuldades e onde deve agir).
4. **Cobrança pessoal pelo resultado (conhece seu resultado e se sente responsável):** pontuação 0 – 10 pontos (zero quando o gestor não se sente responsável pelo resultado e não sabe dizer qual é o resultado da filial e 10 para quando existe auto responsabilização pelo resultado).

### **3.1 Delineamento do Estudo**

Trata-se de uma pesquisa de tipo exploratória - um estudo de caso, de natureza qualitativa.

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

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas e observação através de cliente - oculto em duas (2) unidades da rede.

Foram realizadas total de seis (6) entrevistas com os gestores das unidades no período de 2 a 6 de novembro de 2021.

As visitas *in loco* em duas (2) filiais nos meses de setembro e novembro, na cidade sede da empresa e na filial em que a gestora apresentou melhor pontuação nas entrevistas.

### **3.3 Processo de coleta de dados**

Para uma coleta de dados mais flexível foi utilizada o formato de entrevistas semiestruturadas. Um prévio roteiro do questionário aplicado encontra-se no ANEXO 1. As respostas foram gravadas e posteriormente se fez a análise dos dados, onde se atribuiu pontos a cada resposta.

Para análise dos dados foi realizada análise de conteúdo. Dividiu-se o grupo de perguntas em duas categorias e as respostas foram comparadas com a literatura.

### **3.4 Análise dos dados**

Para a análise utilizou-se as gravações e anotações realizadas pelos entrevistadores durante as entrevistas. Os sujeitos da pesquisa possuem em comum algumas características – todas são mulheres e no que se refere a experiência na gestão todas possuem menos de 4 anos de experiência em gestão na referida empresa. Também é consenso entre todas as gestoras a inexistência de processo formal de treinamento ao ter iniciado na empresa, bem como, aplicação de processo de treinamento formal e estruturado em suas equipes.

Estabeleceu-se que para avaliar a maturidade para gestão, autoformação e responsabilidade pontuação mínima de 70%, ou seja, do total de cada 40 pontos para cada categoria analisada. Para considerar que o grupo tem maturidade para gestão, por exemplo, precisa ter no somatório 28 pontos (70% do total de 40 pontos) na categoria. Assim, por exemplo todos os sujeitos com pontuação igual ou acima de 28 pontos serão considerados com maturidade para gestão e com ações de autoformação definidas e responsabilidade; enquanto que, as que somarem menos de 28 pontos serão consideradas sem critérios identificados para maturidade, ou sem tempo de experiência, e, sem critérios identificados para considerar responsabilidade pela autoformação e responsabilidade pelo resultado.

Para definição da pontuação, utilizou-se como base o estabelecido por Meneghetti (Psicologia Empresarial, 2013, p. 107), em que avalia a presença dos oito pontos que devem ser observados para escolha dos colaboradores, onde o autor considera que cada critério tem um valor de um a dez (1-10), e para cada um se deve alcançar pelo menos a valoração de sete (7), ou seja, 70%.

**Tabela 1:** Pontuação dos sujeitos entrevistados nas categorias analisadas

Pontuação 0-10	Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6
<b>GRUPOS</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>3</b>	
<b>MATURIDADE PARA GESTÃO</b>						
Foco na evolução das pessoas	5	5	1	1	7	7
Processo formal de formação	5	5	1	1	7	5
Avaliação das pessoas e feedback	5	5	2	2	5	5
Tempo de experiência gestão	2	2	4	0	8	6
<b>Total pontos categoria (total= 40 pontos)</b>	<b>17 (42%)</b>	<b>17 (42%)</b>	<b>8 (20%)</b>	<b>4 (10%)</b>	<b>27 (67%)</b>	<b>23 (57%)</b>
<b>AUTOFORMAÇÃO E RESPONSABILIDADE</b>						
Ações pessoais de autoformação	4	0	0	0	4	4
Se aconselha com pares/superior	5	5	5	5	5	5
Entende as próprias dificuldades	2	5	0	2	7	7
Cobrança pessoal pelo resultado	0	9	0	0	7	7
<b>Total de pontos categoria (total= 40 pontos)</b>	<b>11 (27%)</b>	<b>19 (47%)</b>	<b>5 (12%)</b>	<b>7 (18%)</b>	<b>23 (57%)</b>	<b>23 (57%)</b>
<b>Total geral de pontos (total= 80 pontos)</b>	<b>29 (36%)</b>	<b>36 (45%)</b>	<b>13 (16%)</b>	<b>11 (14%)</b>	<b>49 (61%)</b>	<b>45 (56%)</b>

**Fonte:** Autores

Para melhor visualização do resultado, as respostas foram agrupadas em três grupos a partir da pontuação somada em cada categoria analisada, conforme tabela 2.

**Tabela 2:** Grupos x Categorias de análise

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
<b>Maturidad e para gestão</b>	Baixa maturidade ou iniciante	Baixa maturidade ou iniciante	Baixa maturidade ou iniciante
<b>Autoformação</b>	Não identificado	Não identificado	Não identificado
<b>Reconhece as dificuldades</b>	Não identificado	Identificado, mas baixo	Identificado
<b>Responsabilidade de pelo resultado</b>	Não identificado	Identificado em um sujeito	Identificado
<b>Sujeitos</b>	3, 4	1, 2	5, 6

**Fonte:** Autores

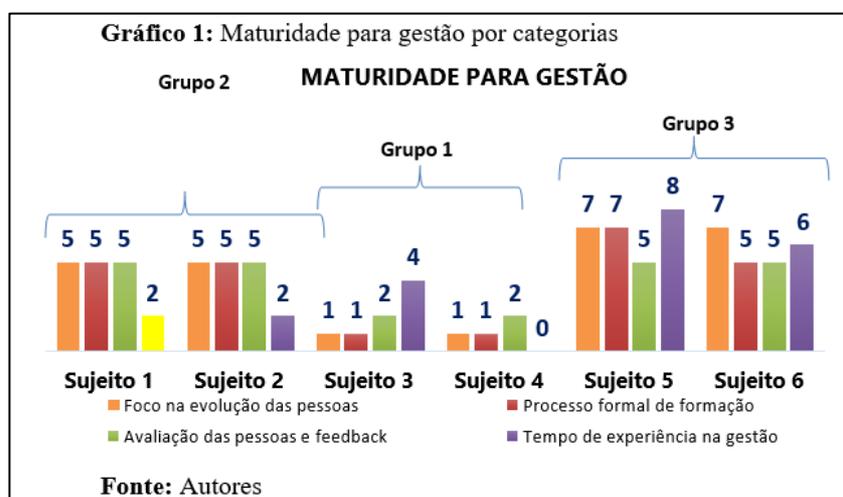
Conforme visualizado na tabela, pode-se dizer que o grupo 3 destaca-se pela maior pontuação na avaliação *Maturidade para gestão*. Tanto no grupo 2, quanto no 3 foram identificadas ações com *Foco na evolução das pessoas* e *Processo formal de formação das pessoas* (em menor grau no grupo 2), pois relatam realização de treinamentos de métodos de vendas e acompanhamento de desempenho de seus liderados.

É possível identificar na Tabela 1 que existe uma rotina de feedbacks, acompanhamento e cobrança pelas metas e indicadores, como é possível validar categoria “*Avaliação das pessoas e feedback*”, onde todos os grupos demonstram alguma rotina de controle.

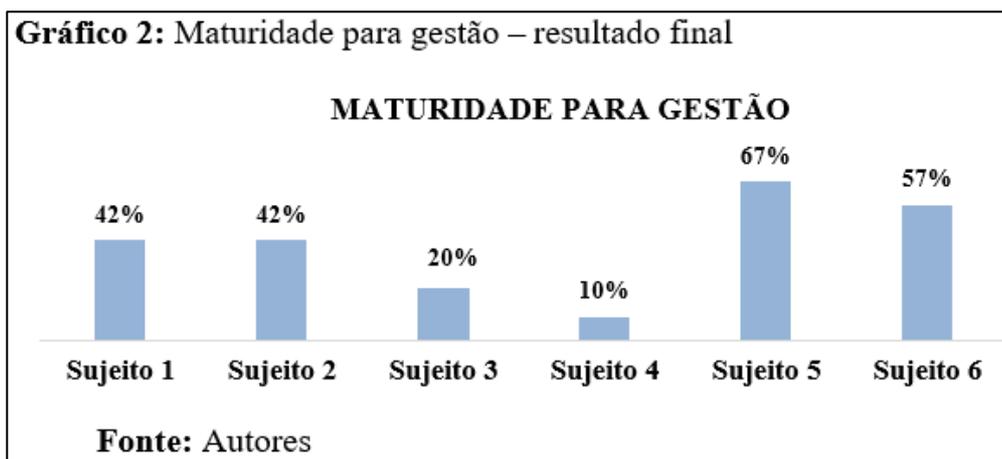
O tempo de experiência na gestão é variável - de 1 mês (sujeito 4) até 4 anos de experiência (sujeito 5). E quanto as ações de autoformação, somente 3 sujeitos relataram algumas práticas de atividades voltadas ao seu autoconhecimento e de técnicas de gestão, de forma irregular (sem frequência determinada) e informal (por vídeos com ênfase em gestão).

Uma constatação comum a todos os sujeitos é que todos eles se aconselham, em casos de necessidade, devido a problemas, com seus pares ou líderes diretos. Porém, atribuiu-se 50% da pontuação devido a constatação de ser uma consulta pouco preventiva de problemas e voltada a formação da liderança em si, e muito mais direcionada a atividades de rotina, com seus líderes diretos ou pessoas de referência na empresa.

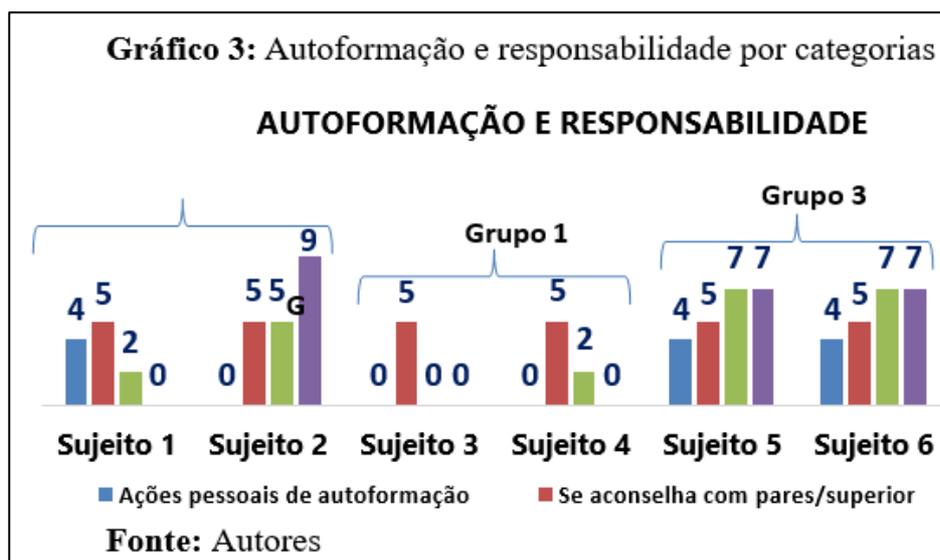
Na avaliação “*Entende as próprias dificuldades*” pode-se perceber que a maior parte dos grupos – Grupo 1 e 2, demonstra falta de conhecimento das metas da empresa como um todo, bem como dos seus resultados.



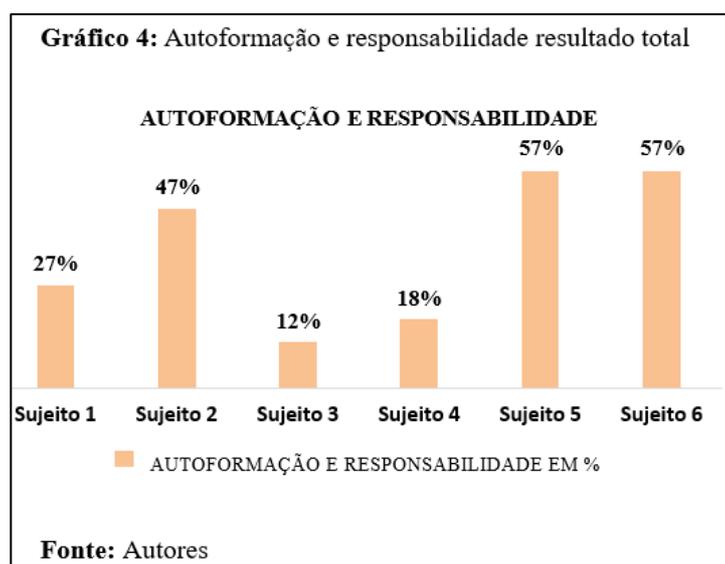
Na categoria *Maturidade para gestão* os sujeitos 1 e 2 apresentaram 42%, ou seja, completaram 17 pontos do total de 40 pontos nas avaliações que embasam as características e critérios necessários para se considerar maturidade de gestão nos sujeitos entrevistados, que são: foco na evolução das pessoas, existência de processo formal de formação, constatação de rotinas de feedbacks e avaliações de suas pessoas e tempo de experiência na gestão.



Os sujeitos 3 e 4 apresentaram as menores porcentagens, 20 e 10% respectivamente. Entre esses sujeitos a maior variação está no tempo de experiência de gestão, pois enquanto o sujeito 3 completou 4 pontos por possuir 2 anos de experiência na gestão (fora da empresa estudada), o sujeito 4 possui apenas 2 meses de experiência. Já os sujeitos 5 e 6 apresentaram o maior percentual, 67 e 57%, respectivamente. Influenciou nesse caso, principalmente a constatação do maior tempo de experiência na gestão, bem como de maior *Foco na evolução das pessoas*.



Os sujeitos 3 e 4 destoam dos demais no que se refere a *Entendimento de suas dificuldades e Cobrança pessoal pelo resultado*, pois atribuiu-se pontuação zero nessas avaliações. Essa pontuação contribuiu para menor percentual na categoria *Autoformação e responsabilidade* – 15 e 14% para os sujeitos 3 e 4, respectivamente. Pontuação zero também foi atribuída para esses sujeitos na avaliação de *Ações pessoais de autoformação*, pois não possuem cursos específicos nas áreas de gestão, não buscam conhecimentos nem mesmo informalmente através de vídeos e leituras.

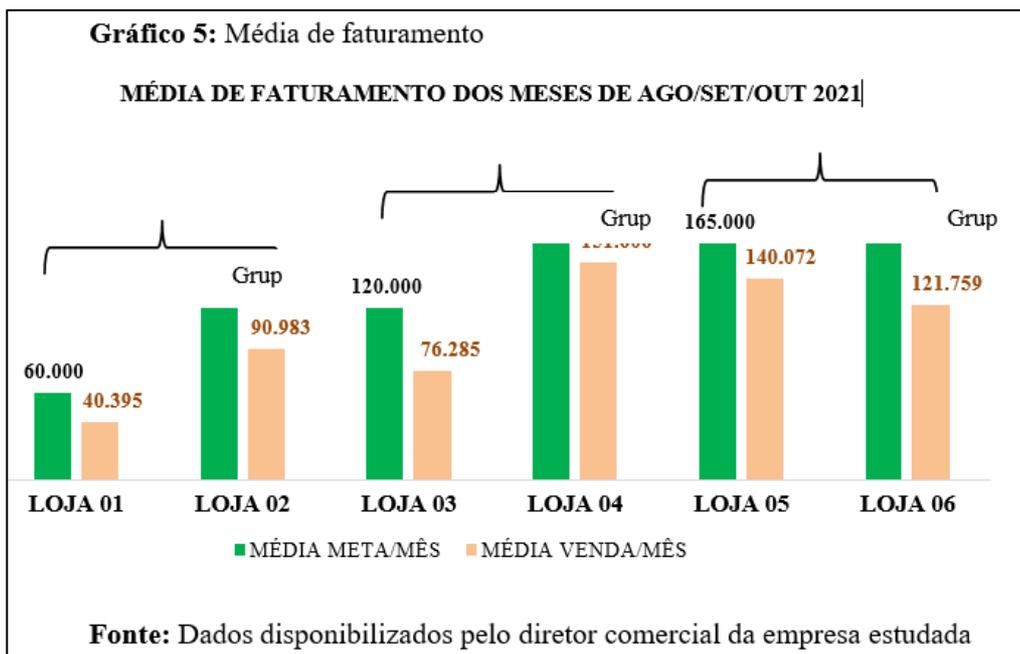


Os sujeitos 5 e 6 se destacam como maior porcentual na categoria *autoformação e responsabilidade*. Nessa categoria, esses sujeitos demonstram também maior capacidade para identificar suas dificuldades e compreender onde agir, por isso mostram resultados equânimes na avaliação de *Cobrança pessoal pelo resultado*. Destaca-se também o sujeito 2 na *Cobrança pessoal pelo resultado*.

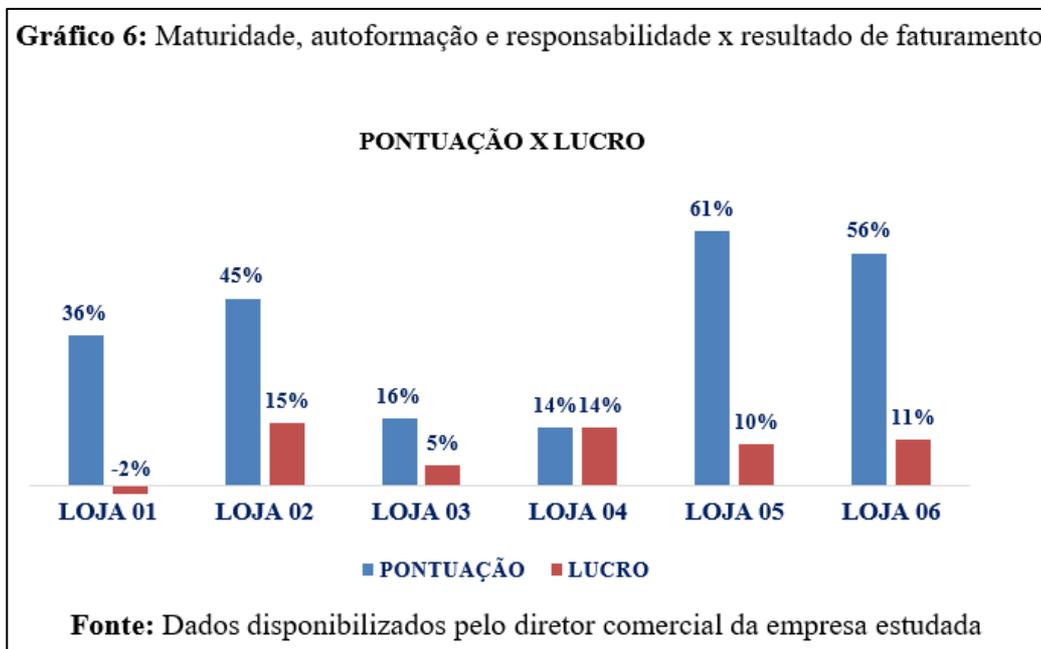
**Tabela 4:** Média de faturamento x % de atingimento de metas (média meses agosto, setembro, outubro/2021)

FILIAL	MÉDIA META/MÊS	MÉDIA VENDA/MÊS	% ATINGIMENTO META
LOJA 01	60.000	40.395	67%
LOJA 02	120.000	90.983	76%
LOJA 03	120.000	76.285	64%
LOJA 04	165.000	151.606	92%
LOJA 05	165.000	140.072	85%
LOJA 06	165.000	121.759	74%

Fonte: Dados disponibilizados pelo diretor comercial da empresa estudada



Conforme a Tabela 3 e Gráfico 5 é possível perceber que nenhuma filial atinge 100% da meta de faturamento. No grupo 1 as filiais atingem respectivamente 64 e 92% do faturamento. No grupo 2, 67 e 76% de faturamento e no grupo 3 atingem 85 e 74% da meta de faturamento.



É possível identificar que o grupo 1 atingiu na média resultado intermediário entre os três grupos, ou seja, 78% de atingimento de meta de faturamento e 9,5% de resultado de lucro. O grupo 2 é o grupo com pior resultado, na média 72% da meta atingida e 6,5% de

resultado de lucro, sendo que a filial do sujeito 1 obteve pior resultado de atingimento de meta e resultado líquido. O grupo 3 foi o que obteve melhor resultado: 80% de meta atingida e 10,5% média de lucro no grupo.

**Quadro 2: Média de pontuação tabela 1 x Média de atingimento de meta e lucro**

	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>Média de pontos tabela 1</b>	32,5	11,5	47
<b>Média de % meta faturamento (agosto, setembro e outubro/2021)</b>	72%	78%	80%
<b>Média de lucro (agosto, setembro e outubro/2021)</b>	6,5	9,5	10,5

**Fonte:** Autores

Comparando as análises dos grupos nas categorias *Maturidade para gestão e Autoformação e resultado* com o resultado de faturamentos das filiais é possível dizer que o grupo com maior pontuação na análise de *Maturidade para gestão, Autoformação e Responsabilidade* é o grupo com melhor resultado objetivo de faturamento e lucro da empresa. O grupo 2 que foi o grupo com pontuação intermediária na análise de *maturidade para gestão e autoformação* e foi o grupo com menor resultado na média de faturamento e lucro. O grupo 1, obteve a menor soma de pontos na análise realizada e é o grupo com resultado intermediário no que se refere a faturamento e lucro. É importante enfatizar que no grupo 1 o tempo na gestão dos sujeitos analisados em suas filiais, sujeitos 3 e 4, são respectivamente (1) mês e dois (2) meses, então o resultado apresentado é ainda resultado das gestões anteriores.

#### **4 Discussões e resultados**

Para análise, confrontaremos os resultados encontrados com o proposto como ideal pela metodologia FOIL. Para melhor visualização, agrupamos os sujeitos em três (3) grupos e analisaremos quatro (4) aspectos das características encontradas: maturidade para gestão, autoformação, reconhecimento das dificuldades e autorresponsabilidade, conforme exemplo na tabela abaixo:

**Tabela 3:** Grupos x categorias analisadas

	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>Maturidade para gestão</b>	Baixa maturidade ou iniciante	Baixa maturidade ou iniciante	Baixa maturidade ou iniciante
<b>Autoformação</b>	Não identificado	Não identificado	Não identificado
<b>Reconhece as dificuldades</b>	Não identificado	Identificado - baixo	Identificado
<b>Responsabilidade pelo resultado</b>	Não identificado	Identificado - baixo	Identificado
<b>Sujeitos</b>	3,4	1,2	5,6
<b>Pontuação da tabela 1</b>	11-12	29-36	45-49

**Fonte:** Autores

Conforme Meneghetti para a escolha dos colaboradores deve-se observar 8 pontos que devem estar todos presentes em cada sujeito escolhido. Dentre os 8 pontos, o segundo ponto trata do *valor profissional* – conforme esse valor, o colaborador precisa ter atitude frente as necessidades da empresa, ou, em substituição, possuir experiência, que deverá ser demonstrada na prática (MENEGETTI, 2013, pg 107).

No grupo 1 avaliando o critério *valor profissional*, observou-se que um dos sujeitos – o sujeito 3 - possui 2 anos de experiência na gestão de pessoas em outro ramo de atividade (1 mês na empresa estudada), enquanto o sujeito 4 possui apenas 2 meses de experiência na referida empresa. Através do grupo de perguntas aplicadas não foi identificada atitude em relação a empresa.

No grupo 2 verificou-se que embora os sujeitos não tenham experiência na gestão, uma delas, sujeito 2 possui *atitude em relação à empresa*, ou seja, procura entender suas dificuldades e superá-las com atitude proativa em relação a elas. Segundo Meneghetti “a vontade está no mesmo nível da inteligência, ou melhor, chega mais alto quem tem maior vontade e não quem é mais inteligente”, esse trecho evidencia o quanto ter vontade e ambição e transformar isso em ação é importante para o sucesso da liderança (MENEGETTI, 2013, p. 70).

No grupo 3 constata-se maior experiência – o sujeito 5 possui 4 anos de experiência na gestão de pessoas, enquanto o sujeito 6, possui 3 anos de experiência. As lideranças do grupo apresentam maior atitude em relação a empresa, pois é o grupo em que se constatou maior foco na evolução e conhecimento das pessoas, ou seja, repassam as metas da empresa para equipe com frequência regular, mantendo uma rotina de feedbacks e de cobrança pelo

resultado.

Meneghetti cita a ambição como um critério para escolha dos colaboradores, porque o valor da pessoa, é proporcional ao valor de sua ambição, ou seja, um líder sem ambição não consegue atingir os resultados propostos e nem desenvolver nos seus liderados, pois não tem vontade de ser mais. Se uma pessoa não tem ambição não se deve perder tempo, porque nunca a terá (MENEGETTI, 2013, pg 108).

Com relação ao critério da ambição, no grupo 1 não foi identificada a presença de ambição e vontade de fazer mais, ainda estão na fase de conhecer a empresa, seus objetivos e equipe e não conseguem ainda visualizar possibilidade concreta de crescimento dentro da empresa.

O grupo 2 não apresenta uniformidade nesse aspecto, pois o sujeito 2 apresenta ambição enquanto que o sujeito 1, embora demonstre conhecer sua equipe e dificuldades, não demonstra vontade para ação, pois, enfatiza em sua fala o entendimento de que *a distância física da matriz e de seus líderes a prejudica com relação a oportunidade de crescimento dentro da empresa.*

No grupo 3 foi identificado através do questionário aplicado que há ambição e vontade de fazer mais. O sujeito 5, por exemplo, refere como objetivo dentro da empresa contribuir para ampliação da rede, com abertura de uma filial na cidade em que está instalada. O grupo possui uma visão clara da evolução que trilharam dentro da empresa e traçam metas realistas para o futuro.

Para Meneghetti, se o líder não tem *capacidade técnica* para desenvolver a função, não deve assumir uma liderança, porque o conhecimento é o primeiro poder de organização. (MENEGETTI, 2013, p. 163). No grupo 1, não foi possível constatar esse conhecimento aplicado na gestão. O grupo não tem formação na área, cursos técnicos e nem experiência suficiente na gestão dentro da organização estudada.

Considerando os conceitos de conhecimento e capacidade técnica descritos pela metodologia FOIL, pode-se dizer que não se identificou no grupo tais conhecimentos. O grupo 3 apesar de não ter formação específica na área, tem maior tempo de experiência na gestão de pessoas, o que contribui para tomada de decisões acertadas e voltadas ao escopo do negócio, maior habilidade para gerir problemas e capacidade de comunicação. Portanto, pode-se dizer que o grupo 3 tem maior conhecimento, adquirido através de experiência prática, para desenvolver a formação e gestão de pessoas.

Segundo Meneghetti o recurso humano é o que faz diferença na competitividade e qualidade do produto e serviço da empresa. E se o líder não se dispõe de “mãos que possam contribuir para um processo operativo correto” não terá como realizar sua intuição por completo (MENEGHETTI, 2013, p. 177). A ferramenta utilizada para esse processo de transferência de informação e responsabilidade é a delegação. Delegar significa fazer com que o outro participe em autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização de um processo operativo (MENGHETTI, 2013, p. 159).

Considerando os conceitos elucidados no referencial teórico, pode-se dizer que o Grupo 1 está nessa fase I da delegação – fase de abertura, ou seja, está começando abrir-se para aprender os métodos e cultura da empresa e sua função, predispor-se a adquirir conhecimentos, seus objetivos enquanto líder e como ser referência para seu grupo.

No que tange as fases de delegação o grupo 2 foi possível identificar que o grupo se encontra na fase II, de aquisição. Essa é fase de absorver os conhecimentos e dados referente as suas funções. Nessa fase os líderes normalmente fazem horários mais extensos, pausas breves para o almoço, realidade constatada na observação *in loco* em uma das filiais (do sujeito 2) e referida pelo grupo nas entrevistas.

O grupo 3 demonstra estar na fase III da delegação, que é a *estabilização*. Nessa fase, as lideranças estão mais estabilizadas em suas funções, com maior tempo na empresa e por isso o líder superior tende a não verificar tanto a conformidade de motivação do liderado. Nessa fase ainda existe o risco de o sujeito delegado entrar na rotina da tarefa e também é a fase em que se consolida a motivação inconsciente que orienta a relação de delegação, portanto se não estiver dentro do escopo, poderá passar para a fase IV, de pretensão ou chantagem (MENEGHETTI, 2013, p. 179).

Na fase I e II ocorre o estabelecimento da relação diádica entre o líder e o colaborador, ou seja, uma relação inconsciente entre dois indivíduos, onde está presente o polo delegante e o polo delegado. Nesse contexto é importante que essa díade seja conhecida e gerida, para que possa prevalecer a *díade provisória- ocasional*. Para tanto é importante manter sempre a clareza do escopo na relação, auscultar a resposta orgânica com frequência e manter em cada relação o próprio profissionalismo e uma *profunda dignidade de si mesmo* (MENEGHETTI, 2013, p. 181).

Para Meneghetti, o líder “vê e faz”, ou seja, é ação, movimento. “É uma pessoa que busca e cria os meios e pessoas funcionais ao escopo” (MENEGHETTI, 2013, p. 22), ou

seja, é dele a responsabilidade por encontrar as pessoas certas. Citando ainda Meneghetti, o líder é posto pela natureza para ser função para muitos. Portanto deve ser funcional e saber não só encontrar as pessoas certas, mas ser responsável por elas, deve saber servir seus colaboradores e clientes.

Qualquer operador – *manager, businessman* e sobretudo, o líder como primeiro dom, depois de sua maturidade, deve ter a capacidade de saber produzir pessoas funcionais ao escopo. Deve construí-las, porque não se encontram prontas. É um problema que cada líder deve resolver sozinho. (MENEGETTI, 2013, p. 26)

“A empresa: é o indivíduo que se investe dentro de um negócio, uma novidade, se constitui de modo a chegar em um lucro”. (MENEGETTI, 2013, p. 212). Então o líder é aquele que utiliza os meios, as pessoas, produtos, para fazer o resultado e o sinal de sua ineficiência é dado pela estabilidade ou diminuição dos resultados que têm valor (MENEGETTI 2013, p. 104-105). Portanto, é importante nesse estudo compararmos a análise dos sujeitos com o resultado prático, objetivo de resultado de lucro e faturamento da empresa.

Quanto ao resultado de faturamento e lucro, não será possível considerar o resultado apresentado das filiais dos sujeitos 3 e 4 (Grupo 1), devido ao pouco tempo de gestão desses sujeitos) na empresa (1 mês e 2 meses, respectivamente). O resultado não pode ser atribuído ao trabalho desenvolvido por esses sujeitos, portanto, não se pode correlacionar à análise.

Analisando o resultado de lucro e faturamento é possível dizer que as gestoras que apresentaram maior pontuação na análise sujeitos 2, 5 e 6 (pontuação 36, 49 e 45, respectivamente) na análise feita pelo grupo, são também responsáveis pelas filiais que apresentam melhores percentuais de atingimento de meta e resultado de lucro (desconsiderando o grupo 1, que não apresenta tempo suficiente de empresa). São também os sujeitos que apresentaram maior pontuação na análise *Cobrança pessoal pelo resultado*, evidenciando que a autorresponsabilidade é uma importante característica a ser observada nos líderes. Em contrapartida o sujeito 1, gestora da filial que não tem resultado de lucro e possui o menor percentual de faturamento atingido (67% da média de meta dos últimos 3 meses), apresentou resultado zero (0) na referida avaliação (*Cobrança pessoal pelo resultado*).

## 5. Considerações finais

O conceito de liderança, segundo a FOIL, indica que líder é aquele que controla as operações, é o centro operativo de diversas relações e funções. Ele “constrói essas funções, controla-as, desenvolve-as, dirige-as sempre com referência a um escopo definido” (MENEGETTI. 2013, p. 22). Ou seja, é do líder a responsabilidade e capacidade para formação das pessoas e direcionamento dessas dentro do escopo da empresa.

Para que possa fazer um processo de delegação eficiente, atingir os resultados propostos e ser referência para seu grupo, o líder precisa estar imbuído de valores profissionais, dotado de ambição, ser responsável pela sua formação e de seus liderados, possuir conhecimento não só da sua função, mas do escopo da empresa, bem como conhecimento dos meios sociais, econômicos, políticos, conhecer seus clientes e produtos, de forma a agregar valor superior aos produtos e serviços prestados, e assim oferecer um serviço ou produto com qualidade superior.

Fazendo um comparativo com requisitos para ser um líder, segundo a FOIL, conforme proposto como objetivo no início do estudo, podemos afirmar que as lideranças da empresa ainda não desenvolveram todos os conhecimentos e valores estabelecidos pela metodologia, pois não foi identificado nos grupos responsabilidade pela sua própria formação e nem desenvolvimento pleno da maturidade necessária para fazer com segurança a formação e desenvolvimento de suas pessoas. Portanto os objetivos iniciais do estudo foram plenamente atingidos, sendo possível concluir que embora possam ter potencial liderístico, os sujeitos do estudo ainda precisam aperfeiçoar as técnicas, adquirir a cultura, conhecimento, as experiências que são próprias dos líderes.

Nesse estudo de caso foram identificados em alguns sujeitos entrevistados, valores importantes, como da ambição e da autorresponsabilidade. No entanto, no que se refere as dificuldades encontradas pelas lideranças, uma evidência foi a observação de desinformação de alguns grupos com relação aos objetivos da organização. Essa falta de informação e direcionamento pode levar a falta de comprometimento e visualização de possibilidade de crescimento na empresa. Outro aspecto importante e que evidencia falhas no processo de delegação é a dificuldade em manter o resultado da equipe de vendas na ausência das gestoras, mesmo em ausências curtas, conforme relatado pelos sujeitos entrevistados. Também foi possível identificar uma certa dependência do líder superior (diretor comercial) para organização e realização de atividades de rotina, o que denota falha no processo de

responsabilização/delegação, por falta de autonomia.

Com relação ao tempo de experiência na gestão e, principalmente, tempo na empresa, pode-se dizer que é diretamente proporcional à maturidade para gestão, pois o grupo 3, onde os sujeitos têm maior tempo de experiência foi também o grupo com maior pontuação nas categorias analisadas e com rotinas mais consolidadas de engajamento e formação de pessoas. Os sujeitos 5 e 6, com maior experiência na gestão apresentaram melhor pontuação, pois apresentam estruturada rotina de cobrança e feedbacks. Apesar disso, não há um processo formal estruturado de acompanhamento e direcionamento das pessoas e nem treinamentos estruturados pelas lideranças.

Analisando o resultado da pontuação, obtida através das entrevistas, com o resultado objetivo de faturamento e lucro, é possível constatar a importância do tempo de experiência na função (melhores resultados no grupo 3), ou então atitude de compromisso pelo resultado. Conforme constatou-se em um dos sujeitos (sujeito 3) que apresentou, apesar de pouco tempo de experiência de gestão e de empresa, a maior pontuação na “*Cobrança pessoal pelo resultado*”.

Em uma análise geral, pode-se dizer que as seis lideranças da empresa estão divididas em três grupos, onde todos os grupos apresentaram baixa maturidade ou são iniciantes na empresa, além de ausência de um processo formal de treinamento, capacitação e ações concretas voltadas para sua autoformação e ampliação de conhecimento das lideranças. Nesse sentido, tal resultado pode ser decorrente da baixa prioridade dada, até o momento, para esse aspecto pelo principal líder da empresa, que iniciou recentemente o curso voltado à sua própria formação, enquanto líder e empresário e começa a trilhar uma mudança em relação a isso. Dos grupos analisados, dois deles demonstram conhecer seus problemas e dificuldades e ter entendimento das causas, porém desses, somente três sujeitos, demonstram autorresponsabilidade com relação à necessidade de transpor essas dificuldades e atingir os resultados propostos. Portanto, em âmbito geral foram encontradas poucas práticas sugeridas pela FOIL sendo aplicadas em sua totalidade, na empresa analisada.

Uma alternativa para as lideranças da empresa seria desenvolver um processo de informação e delegação eficientes, que possibilitem aumentar a autorresponsabilidade e autonomia das líderes. Estruturar um processo de acompanhamento das lideranças, principalmente aquelas com menor tempo de experiência na gestão e de empresa, também seria uma sugestão pertinente. Nada disso, entretanto, substitui a importância de o próprio

líder, tanto o líder das gestoras das filiais, quanto elas próprias, enquanto líderes de equipes, buscar conhecimento e se responsabilizar pela sua própria formação. Nesse sentido o conhecimento ontopsicológico, aplicado através da metodologia FOIL, pode ser uma bela solução, à medida que busca desenvolver o líder, em suas faculdades plenas, para que esse possa ser um instrumento de crescimento e evolução para a empresa.

## Referências

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. 5. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2013.

NABARROS, V. A. *Da formação acadêmica à formação para a vida: pesquisa exploratória acerca dos resultados da formação no curso de bacharelado em Ontopsicologia da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)*, Trabalho de Conclusão de Curso, 2019.

## **Apêndice A – Guia para entrevista**

### **Foco na evolução das pessoas:**

- 1) Em sua opinião qual é a maior força da empresa hoje? Fraqueza e oportunidades?
- 2) Sua equipe conhece a empresa – objetivos, história e valores da empresa?
- 3) Qual é teu objetivo, tua meta pessoal, profissional dentro da empresa?
- 4) Você consegue citar pessoas de sua confiança dentro da filial? Se sim, você repassa responsabilidades a essa pessoa?
- 5) Você visualiza possibilidade de crescimento dentro da empresa? E tua equipe?

### **Processo formal de formação de pessoas:**

- 1) Quando você iniciou na empresa quem te treinou para a função? Como foi e quanto tempo de treinamento?
- 2) Existe um processo estruturado de treinamentos internos para seus colaboradores? Como? Quando é feito?
- 3) Como você vê que pode contribuir com a formação de pessoas na sua filial? O que efetivamente faz hoje para isso?
- 4) Você se sente qualificado, capacitado para fazer treinamento de pessoas?

### **Avaliação das pessoas e *feedback*:**

- 1) A equipe domina suas atividades e funções?
- 2) Como é feita a cobrança de metas com sua equipe?
- 3) Como seus líderes fazem a cobrança de metas?
- 4) Qual seria o quadro ideal com relação a responsabilização de sua equipe em sua visão?
- 5) Como é sua equipe? Ela atinge os resultados propostos e se não, a que você atribui e quanto tempo em média, um colaborador precisa para dar resultado?

### **Ações pessoais de autoformação:**

- 1) Você tem alguma formação na área de gestão?
- 2) Fez algum curso voltado para gestão?

3) Como e onde busca conhecimento, informação para gerir tua equipe?

**Entender as próprias dificuldades:**

1) Qual é a sua maior dificuldade em seu dia-dia com relação a gestão de pessoas?

2) Você sabe suas metas e as atinge? Se não, a que atribui o motivo, dificuldade?

3) Conhece o teu resultado e dos colegas?

**Se aconselha com seus pares:**

1) Você costuma se aconselhar com colegas ou superior?

2) Onde busca conhecimento, sugestões, quem é tua referência?

**Cobrança pessoal pelo resultado:**

1) Você se sente seguro para desempenhar sua função?

2) Como você se sente quando precisa se ausentar da empresa para uma reunião, consulta médica ou férias?

3) Como você se organiza para que o resultado aconteça na sua ausência?

4) Como te sente em relação ao teu resultado?

5) Você se sente feliz desempenhando tua função na empresa hoje?

## **Apêndice B – Relatos transcritos dos sujeitos entrevistados**

### **Sujeito 1**

**Foco na evolução das pessoas:** Força é crescimento de clientes e disponibilidade/proximidadedos líderes, fraqueza: mix e logística. Faz reuniões mensais com líder direto para falar das metas e objetivos e reforça com a equipe visão e objetivos da empresa, mas entende que nem todos se comprometem e sabem. Objetivo pessoal é fazer a filial crescer e bater as metas (nãobate metas e não sabe dizer quanto tempo tem de prazo para atingir o resultado). Não visualizapossibilidade de crescimento por estar em uma cidade afastada da matriz e distante das lideranças da empresa.

**Processo formal de formação das pessoas:** Faz reuniões diárias para repassar a meta, não faz treinamentos e ela não teve treinamento formal, sente que se tivesse tido seria mais segura para gerir pessoas e sente que sua equipe não tem falta de treinamento e sim de comprometimento. Não faz treinamento formal e nem técnico. Tem treinado uma pessoa para substituí-la.

**Avaliação das pessoas e feedbacks:** Diariamente repassa as metas, porém sente que precisa cobrar mais a equipe para que saiam “da crise “segundo ela usam a justificativa da pandemia para não bater metas, ela precisa envolver mais a equipe e acabar com as “desculpas”.

**Tempo de gestão – 1 ano**

**Ações pessoais de autoformação:** assiste a vídeos, não tem nenhum curso formal

**Se aconselha com outros pares:** com colegas

**Entende as próprias dificuldades:** entende que precisa de maior embasamento formal atravésde estudo e que tem dificuldade para engajar a equipe. Entende que a empresa precisaria dartreinamentos. Não entende que o resultado de sua equipe depende dela e que o resultado da equipe depende do movimento da liderança.

**Cobrança pessoal pelo resultado:** não sabe quanto tempo pode ficar sem bater meta e nem setem resultado de lucro. Não demonstra preocupação quanto a isso, embora tenha citato comoobjetivo.

### **Sujeito 2**

**Foco na evolução das pessoas:** Força é a força de venda. Fraqueza: não pode se ausentar, falta de confiança do líder direto e autonomia. Resultado fica prejudicado em sua ausência. Foca mais na venda – ela mesma faz a venda e tem dificuldade para repassar o que sabe, prefere ela mesma intervir na venda e ajudar a equipe. Nas reuniões mensais o líder direto repassa sobre valores, metas e objetivos da empresa para a equipe. Objetivo é fazer o melhor e ganhar mais e crescer, mas não sabe ao certo sobre as oportunidades dentro da empresa- líder direto não repassa as oportunidades.

**Processo formal de formação das pessoas:** Não teve treinamento formal, ficou 3 dias em SL observando a rotina da gestora. Treinamento ocorre somente quando entra um colaborador novo. Tinha uma sucessora, está esperando pelo líder direto para decidir sobre qual será a próxima colaboradora para apostar como substituta. Se apoia bastante no líder direto para tomada de decisões, embora demonstre necessidade de autonomia.

**Avaliação das pessoas e feedbacks:** repassa diariamente as metas a cada colaborador. Entende que as pessoas fazem o mínimo, somente no horário delas. Entende que a equipe não é comprometida.

**Tempo de gestão – 1 ano**

**Ações pessoais de autoformação:** não faz nada, não procura conhecimento.

**Se aconselha com outros pares:** com outros líderes fora da empresa.

**Entende as próprias dificuldades:** conhece e entende bem seu resultado, sente que precisaria mais autonomia e confiança do líder direto, porém não entende que ela precisa ensinar seus liderados para que não precise de sua presença sempre para fazer resultado.

**Cobrança pessoal pelo resultado:** conhece seu trabalho e sabe como está o seu resultado porque se compara a maior e mais antiga filial da rede.

### Sujeito 3

**Foco na evolução das pessoas:** Não sabe dizer o ponto forte da empresa, ponto fraco é o mix de mercadorias. Tem dificuldade em fazer as pessoas fazerem resultado. Conforme ela, a equipe não é comprometida, envolvida com as metas e objetivos gerais da empresa e o líder direto é o responsável por repassar os objetivos na reunião mensal. Objetivo é trazer mais clientes.

**Processo formal de formação das pessoas:** Não teve treinamento formal, não vê ninguém com possibilidade de crescimento dentro da equipe. Treinamentos formais não existem, apenas repassa as metas diariamente.

**Avaliação das pessoas e feedbacks:** repassa diariamente as metas a cada colaborador.

**Tempo de gestão – 1 mês na empresa e 2 anos de experiência em gestão**

**Ações pessoais de autoformação:** não tem cursos formais e não procura conhecimento.

**Se aconselha com outros pares:** com seu líder direto.

**Entende as próprias dificuldades:** sabe que é difícil gerir pessoas.

**Cobrança pessoal pelo resultado:** ainda não se sente “dona do negócio” devido ao pouco tempo de trabalho.

#### **Sujeito 4**

**Foco na evolução das pessoas:** Não sabe dizer o ponto forte da empresa, ponto fraco são as colaboradoras. Alega falta de autonomia e dificuldade de fazer a equipe enxergar ela como líder, em geral veem mais a liderança superior como referência. Objetivo é crescer na empresa.

**Processo formal de formação das pessoas:** Não teve treinamento formal, vê potencial a ser desenvolvido dentro da equipe- vendedora mais antiga.

**Avaliação das pessoas e feedbacks:** repassa diariamente as metas.

**Tempo de gestão** – 2 meses na própria empresa

**Ações pessoais de autoformação:** não tem cursos formais e não procura conhecimento.

**Se aconselha com outros pares:** com seus líderes.

**Entende as próprias dificuldades:** entende que precisa mais autonomia e ser vista como referência para equipe. Não se sente totalmente segura para gestão. Equipe nova é uma dificuldade.

**Cobrança pessoal pelo resultado:** ainda não se sente responsável pelo resultado.

#### **Sujeito 5**

**Foco na evolução das pessoas:** Ponto forte é o atendimento humanizado e ponto fraco o mix de produtos. A equipe conhece e sabe as metas da filial e da empresa, mas sabe que existem falhas. Meta é crescer e aprender cada vez mais e abrir segunda filial na cidade.

**Processo formal de formação das pessoas:** Quando iniciou participou do processo de trainee, além de treinamentos pontuais e visitas a lojas mais antigas. Faz reuniões e cobrança pelo resultado diariamente, porém não há um processo estruturado e formal de treinamentos.

**Avaliação das pessoas e feedbacks:** repassa diariamente as metas e dá feedbacks. Conforme age, a equipe é mista- novos e antigos colaboradores, os mais novos não têm o mesmo comprometimento e ela sente dificuldade em envolver a equipe em função do quadro externo (pós pandemia)

**Tempo de gestão** – 4 anos na empresa

**Ações pessoais de autoformação:** não tem cursos formais, mas procura conhecimento informalmente através de cursos online e vídeos.

**Se aconselha com outros pares:** com seu líder direto.

**Entende as próprias dificuldades:** entende que o momento está difícil para o mercado e que a rotatividade de pessoas é o maior impedimento para a contiguidade do resultado e formação das pessoas.

**Cobrança pessoal pelo resultado:** sabe do seu resultado e se responsabiliza, porém ainda vê quadro externo como interferente principal no resultado.

### **Sujeito 6**

**Foco na evolução das pessoas:** Ponto forte é a proximidade e união dos líderes. Fraqueza: Equipe precisa diariamente de treinamento, os vendedores falam sobre o programa trainee, esperam um crescimento na empresa. Gerente busca crescimento dentro da empresa e busca treinar outra pessoa da equipe para substituí-la em seus afastamentos de férias, consulta médica, etc.

**Processo formal de formação das pessoas:** Líder começou como caixa, foi crediaria, trainee tinha experiência em outra empresa na gestão. Foi treinada por uma semana, após esse período recebeu suporte por telefone. Tem uma equipe mais madura, passa os relatórios de vendas para equipe e avalia quanto deve vender por dia. Equipe entende os objetivos da empresa e focam no resultado- têm conhecimento da meta mensal, meta geral da empresa não é repassada para a equipe- somente para a gestora. Todos os dias se reúnem por 5 a 10 minutos para projetar as metas do dia.

**Avaliação das pessoas e feedbacks:** Diariamente repassa as metas, realiza treinamentos junto com o diretor comercial sobre passos da venda. Tem uma equipe administrativa mais antiga (mais antiga tem 9 anos de empresa e as vendedoras a mais antiga tem 1 ano e meio).

**Tempo de gestão** – 2 anos na empresa

**Ações pessoais de autoformação:** não tem cursos formais, mas procura conhecimento informalmente através de cursos online e vídeos, último curso foi no SENAC, quando tem dificuldade procura tirar dúvidas no youtube.

**Se aconselha com outros pares:** com outros colegas

**Entende as próprias dificuldades:** entende suas principais dificuldades, que conforme ela se devem ao momento do mercado, onde os clientes estão procurando comprar somente o necessário, básico e devido a redução de poder aquisitivo dos clientes. Entende que precisa trabalhar para mudar o pensamento e conformidade da equipe com a situação.

**Cobrança pessoal pelo resultado:** sabe do seu resultado e se responsabiliza por ele.