



Delegação de funções e formação de equipes: um estudo de caso em uma empresa de compra e venda de imóveis de alto padrão

Nei Luchese¹

Tarcísio Meneghetti²

Vinícius Dullius³

Carlos Genari⁴

Resumo: O objetivo desta pesquisa é compreender as causas das dificuldades de delegação de tarefas e descentralização de funções em empresa de compra e venda de imóveis de alto padrão no estado do Rio Grande do Sul (RS). A empresa possui uma década de crescimento rápido nos seus resultados, mas com um percurso carente de planejamento e organização. Com isto hoje se revela dificuldade na descentralização das tarefas, sobrecarregando as lideranças e tornando mais complexo o processo de formação de pessoas e equipes. A pesquisa foi conduzida a partir de roteiros semiestruturados, com as lideranças e profissionais selecionados. Os dados colhidos foram analisados a partir da abordagem ontopsicológica. Conclui-se que a causa está no modo como as lideranças conduziram este processo e as relações com os profissionais, necessitando de maiores aprofundamentos no modo como são conduzidas as díades a partir do escopo do próprio projeto empresarial. Além disso, o aprimoramento desta questão parte do autoconhecimento dos próprios líderes enquanto pessoas e interações entre si como lideranças de um projeto comum.

Palavras-chave: Delegação de tarefas; formação de pessoas; Ontopsicologia

Delegation of functions and team formation: a case study in a company that buys and sells high-end real estate

Abstract: The objective of this research is to understand the causes of the difficulties of task delegation and function decentralization in a high-end property purchase and sale company in the state of Rio Grande do Sul (RS). The company has a decade of rapid growth in its results, but with a path lacking in planning and organization. With this,

¹ Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: nei@unicruz.com

² Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: tmeneghetti88@gmail.com

³ Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: vinicius@dullius.com.br

⁴ Empresário, MBA Identidade Empresarial, MBA em Desenvolvimento de Dirigentes, graduado em Engenharia Elétrica. Professor AMF. Orientador.

today, it is difficult to decentralize tasks, overloading leaders and making the process of training people and teams more complex. The research was conducted from semi-structured scripts, with selected leaders and professionals. The collected data were analyzed using an ontopsychological approach. It is concluded that the cause is in the way in which the leaders conducted this process and the relationships with the professionals, requiring further development in the way in which the dyads are conducted within the scope of the business project itself. Furthermore, the improvement of this issue stems from the self-knowledge of the leaders themselves as people and interactions among themselves as leaders of a common project.

Keywords: Delegation of tasks; People training; Ontopsychology

Delegación de funciones y formación de equipos: un caso de estudio en una empresa de compra y venta de inmuebles de alta gama

Resumen: El objetivo de esta investigación es comprender las causas de las dificultades en la delegación de tareas y la descentralización de funciones en una empresa que compra y vende inmuebles de alta gama en el estado de Rio Grande do Sul (RS). La empresa tiene una década de rápido crecimiento en sus resultados, pero con falta de planificación y organización. Como resultado, hoy en día es difícil descentralizar tareas, sobrecargando a los líderes y complejizando el proceso de formación de personas y equipos. La investigación se realizó a partir de guiones semiestructurados, con líderes y profesionales seleccionados. Los datos recolectados fueron analizados desde el enfoque ontopsicológico. Se concluye que la causa radica en la forma en que los líderes condujeron este proceso y las relaciones con los profesionales, requiriendo mayor profundidad en la forma en que se conducen las diadas desde el ámbito del propio proyecto empresarial. Además, la mejora de este tema parte del autoconocimiento de los propios líderes como personas y de las interacciones entre ellos como líderes de un proyecto común.

Palabras clave: delegación de tareas; formación de personas; ontopsicología

1 Introdução

A empresa estudada é uma imobiliária de Porto Alegre (RS) com uma filial em São Paulo (SP). A empresa foi fundada em 2010 e é administrada por 3 sócios, sendo que um deles hoje é responsável pela nova filial em São Paulo, onde reside.

O foco da empresa está em trabalhar apenas com imóveis de alto padrão para venda e locação. A empresa passou por um processo de reestruturação e está muito organizada com métodos e processos que percorrem toda a jornada da venda, desde o primeiro contato com o cliente até a finalização do negócio.

Nos últimos anos eles conseguiram imprimir um ritmo forte de crescimento, principalmente na matriz.

Os resultados alcançados ao longo dos dez anos, no entanto, não parecem ter sido assessorados por uma abordagem consciente e estruturada na formação das pessoas, pois hoje os sócios se sentem sobrecarregados, já que pensam que várias funções poderiam neste momento estarem sendo executadas pelos demais profissionais.

Os sócios assinalam a dificuldade em delegar tarefas, descentralizar as funções, no sentido de que falta maior autonomia de ação por parte da equipe, que ainda se vê dependente das posições e atitudes dos líderes. Os sócios esperam compreender melhor como se dá tal dinâmica na empresa e com isso se tornarem aptos a tomarem decisões cada vez mais eficientes em relação ao assunto.

A presente pesquisa consiste na investigação do assunto por meio de entrevistas a partir de roteiros semiestruturados. Foram entrevistados os três sócios e outros profissionais da empresa, visando colher dados que possam auxiliar na melhor compreensão do fenômeno. Os dados foram analisados a partir da abordagem ontopsicológica, estudada durante o percurso do MBA Identidade Empresarial. Na seção ‘Teoria e prática’ são apresentadas as análises integrando dados colhidos empiricamente e suas respectivas interpretações.

Os dados colhidos apresentam uma empresa na qual os sócios vêm amadurecendo no processo de autoconhecimento, o que se reflete em maior capacidade de técnica de operação, organizando setores, procedimentos, e ajustando a cada passo as atividades, auxiliados por consultorias especializadas. As dificuldades na delegação de tarefas decorrem de um período em que as operações eram demasiadamente concentradas nos sócios, mas os mesmos já vêm adotando práticas que despertam maior sentido de responsabilidade e protagonismo na equipe.

1.1 Objetivos

Identificar a causa das dificuldades de descentralização da tomada de tarefas e funções em uma empresa de venda e aluguel de imóveis de alto padrão. Os objetivos específicos são:

- a) Estudar como se dá o argumento da delegação de tarefa na perspectiva ontopsicológica;
- b) Conhecer a dinâmica da empresa e atuação de seus profissionais e líderes;
- c) Colher as percepções das pessoas da empresa acerca da temática;
- d) Compreender os efeitos da díade entre lideranças e liderados nos resultados do projeto empresarial;
- e) Aprofundar de modo prático a aplicação da abordagem ontopsicológica à temática da delegação de tarefas.

1.2 Justificativa

A justificativa parte do interesse dos pesquisadores em compreender na prática a temática de delegação de tarefas e formação de pessoas, assuntos estudados durante o MBA Identidade Empresarial, na Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

Assim, o aprofundamento em um caso real visa identificar boas práticas que possam servir de auxílio no desenvolvimento de outras empresas. O assunto em si é crucial no desempenho das organizações em geral, e se localiza em uma área de estudo na qual a abordagem ontopsicológica pode oferecer um subsídio essencial, visto que compreende como se dá a dinâmica de interação entre lideranças e liderados no interior de um projeto empresarial. Com isto os pesquisadores esperam aprofundar conhecimentos não apenas acerca da empresa estudada, mas dominar informações que possam auxiliar nas conduções de seus próprios projetos profissionais.

2 Fundamentação Teórica

A pesquisa nasce com a proposta de identificar as causas que explicam a dificuldade na descentralização de tarefas e funções em uma empresa de compra e venda de imóveis de alto padrão localizada no Rio Grande do Sul - RS e com filial em São Paulo – SP. Na sequência detalha-se melhor a estrutura organizacional.

2.1 O ato de delegar na perspectiva ontopsicológica

A presente pesquisa está centrada no ato de delegar tarefas, o que contribui para a descentralização de funções e formação de profissionais mais autônomos nas conduções de suas responsabilidades em prol do resultado integral do projeto empresarial no qual atuam.

Bernabei (2013, p. 177) sintetiza a importância do assunto:

Por mais que possa ser importante, grande e inovadora a intuição do líder no business – e não apenas – se não se dispõe de mãos que possam contribuir para a atuação em um processo operativo correto, essa intuição poderá ser realizada parcialmente, com retardo ou ainda, em casos não tão raros, destruída. Um processo dedelegação correto dos colaboradores não só permite a realização da intuição do líder, mas também uma expansão superior às expectativas ou em áreas inicialmente nem consideradas, com infinitas conexões.

Portanto, a intuição do líder precisa das mãos que executam, materializam aquela ideia. A expansão do negócio depende da formação das pessoas, dos colaboradores capazes de auxiliar o líder na construção contínua do projeto. Daí que a delegação de tarefas, conexa à temática da formação de pessoas no ambiente corporativo, é assunto fundamental para o alcance do êxito do business⁵.

Meneghetti (2013, p. 159) apresenta o ato de delegar como “fazer com que o outro participe em: autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo, realização. Dar a um outro encargo para realizar parte de um projeto pessoal”. Na sequência o autor continua: “os empresários têm a responsabilidade de uma atividade que os constringe a delegar. Não se pode fazer tudo sozinho. Colaboradores, funcionários, sócios, profissionais de apoio, operadores, consultores ad interim tem relação com um termo em comum: delegação” (MENEGETTI, 2013, p. 159).

Para Meneghetti, portanto, o empresário precisa dar a um outro o encargo para atuar em atividades específicas partes de seu projeto pessoal. Quanto mais cresce um negócio,

⁵ Acerca do processo de delegação de tarefas recomenda-se a leitura de trabalho de conclusão de curso que já toca o assunto em ótica ontopsicológica: Brandt (2015).

mais o empresário precisa de tantas mãos, pés e mentes para auxiliar na concretização das operações.⁶

Na sequência o autor sintetiza a empresa como um “*feixe de delegações*, uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem um complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto”. (MENEGETTI, 2013, p. 161).

A escolha de alguém para entrar na empresa é uma decisão bastante importante, porque significa abrir a um outro o ingresso no interior de um business próprio. Por isto é fundamental verificar se “aquele funcionário estará do lado do empresário ou então se será um parasita que desorganizará a empresa” (MENEGETTI, 2013, p. 162). A escolha equivocada poderá gerar danos financeiros, materiais e de rendimento em geral para o negócio. Meneghetti (2013, p. 162) então destaca quais características observar no ato de escolher o profissional: a) capacidade técnico-objetiva⁷; b) capacidade de relação⁸; c) ambição de sucesso⁹.

O ato de delegar, quando bem conduzido, representa poder de crescimento para a empresa, vez que permite ampliar o desempenho dos profissionais, o que por consequência resulta em maior resultado para a própria organização. O ato de delegar é formativo, ajuda os profissionais a externalizarem suas capacidades. Conforme Meneghetti (2013, p. 163):

⁶ “Substancialmente, o empresário é o *deus ex machina* que age por meio das múltiplas ações delegadas. Elas constituem o *corpus orgânico* relativo ao projeto pessoal da empresa. É como o cérebro que delega diversas funções às mãos, aos pés, aos joelhos, às pernas, coordenando a uniformidade para a coincidência da saúde e da funcionalidade.” (MENEGETTI, 2013, p. 161).

⁷ “*Capacidade técnico-objetiva* da profissão para a qual se apresenta, e em relação àquilo que serve ao empresário como serviço. Deve-se escolher o ofício no qual se é entendido. Nunca entrar onde não se entende, porque o *conhecimento é o primeiro poder de organização*”. (MENEGETTI, 2013, p. 163).

⁸ “O sujeito que é assumido é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve, portanto, ter um burocrático e racional bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. [...] Quando se contrata alguém – que pode ser inclusive um gênio - é necessário, antes de mais nada, verifica se ele tem a capacidade de estabelecer um relacionamento civil e democrático com os outros, porque de outra forma desequilibra a empresa, instrumentalizando o corpo desta para fazer o teatro da própria exclusiva infantilidade” (MENEGETTI, 2013, p. 163).

⁹ “Aqueles que querem ganhar, que servem à empresa pela própria ambição devem trabalhar bem, uma vez que eles sabem que servindo o empresário e fazendo-o ter lucros, obterão outras possibilidades: maior remuneração, tornar-se chefe, ou até mesmo sócio, etc. Ou então, após estágios de longa preparação, decidem ir trabalhar onde podem obter mais”. (MENEGETTI, 2013, p. 163).

Aos funcionários, colaboradores, encarregados é preciso dar completa autonomia no seu campo específico de intervenção, de modo que tenham a possibilidade de externar as próprias capacidades, realizando, ao mesmo tempo, um ganho de tempo e de personalidade que incentive sucessivamente outros aspectos. Por tal razão, delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo.

Este processo de delegação precisa ser acompanhado continuamente a partir da observação de dois aspectos: a) honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados; b) resultados de realização do projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil. (MENEGHETTI, 2013, p. 164). Nesse sentido, mais do que preferências pessoais, o que deve ser analisado na relação com um funcionário é se ele vem desempenhando conforme àquilo que foi acordado e com resultado concreto para a empresa.

Bernabei (2013, p. 177-178) acrescenta que, em geral, uma relação deteriorada com colaborador se dá devido a erros no processo de delegação de tarefas ao profissional. Para a autora, no processo de formação a partir de delegação de tarefas há quatro fases: abertura, aquisição, estabilização, pretensão ou chantagem¹⁰.

Para Bernabei (2013, p. 179) um bom delegante não chega nunca à quarta fase, pois “sabe dar a motivação certa, ou seja, sabe manter alta a novidade da relação de trabalho mesmo na terceira fase, ou, de todo modo, verifica sempre o andamento do trabalho e do delegado”. Muitos líderes erram por fornecer motivação demasiada logo ao início, quando não é tão necessário, porque ali o profissional já é disponível. A relação se torna prejudicial para a empresa por erros, em geral, cometidos nas duas primeiras etapas, isto porque ali se instaura uma relação de díade entre colaborador e delegante.

Para Meneghetti (2021a, p. 81), díade significa:

[...] movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. É uma unidade de ação que parte de dois centros, um dos quais

¹⁰ Para aprofundamentos acerca de cada fase ver Bernabei (2013, p. 178-179), mas de modo sintético pode-se trazer aqui que a fase de abertura é o início da relação, na qual geralmente o profissional é disponível e tem total abertura. É neste ponto que se começa a determinar o tipo de predisposição à futura colaboração por parte daquele profissional. Na fase de aquisição o profissional começa a adquirir informações para executar as tarefas, começa a se apropriar dos procedimentos na empresa. Neste período é comum o profissional ainda ser disponível, trabalhando horas extras, se necessário, procurando fazer sempre algo a mais que o exigido. Na terceira fase há uma acomodação, porque o profissional já tem seu lugar conquistado, já domina a função e então passa a fazer apenas o necessário. Na quarta fase começam deslizamentos, erros, que depois podem acarretar em problemas para a própria empresa.

não pode viver sem a coexistência do outro pólo. Díade é um conceito mais forte que simbiose, porque a relação diádica implica absoluta necessidade do outro.

Díade seria uma unidade que nasce de relação entre dois centros, de tal modo que a ação de um necessariamente impacta e varia o outro. A relação com o funcionário é diádica, porque qualquer um dos pólos, ao agir, impacta na condição do outro.

Para Meneghetti (2021a, p. 85-86) as díades podem ser de quatro tipos: tanático-regressiva, repetitivo-obsessiva, evolutiva, provisória-ocasional. Os dois primeiros tipos de díades são negativos, porque representam relações patológicas e/ou repetitivas indutoras de senilidade precoce (MENEGHETTI, 2021a, p. 85-86); e a última é apresentada como “relações típicas de trabalho, amizade, etc.” (MENEGHETTI, 2021, p. 86). A díade evolutiva é aquela que oferece amplificação temática (de identidade e função), faz crescimento (MENEGHETTI, 2021a, p. 86).

Bernabei (2013, p. 181-182) salienta que, no ambiente corporativo as díades precisam ser ao menos provisórias-ocasionais. As evolutivas seriam mais raras, mas de todo modo deve-se evitar ao máximo o surgimento de díades dos dois primeiros tipos.

Meneghetti apresenta três critérios para se observar em qualquer díade: a) ausculta da resposta organísmica¹¹; b) jamais perder de vista o escopo, a motivação da relação; c) manutenção do próprio profissionalismo, da profunda dignidade de si mesmo. (MENEGHETTI, 2021a, p. 86-87).

Muitas relações profissionais se deterioram pela perda da motivação, do escopo original. Retomando aquilo que foi dito anteriormente, na relação de trabalho deve-se verificar o que foi acordado e os resultados para a empresa.

Bernabei (2013, p. 180-181) acrescenta:

O conceito de díade é fundamental para gerir o grupo de colaboradores. A díade que se estabelece no trabalho é, portanto, uma relação inconsciente entre dois indivíduos, no qual é presente um polo delegante e um polo delegado. Isso implica que ou gerimos a díade ou somos geridos por ela, e isso acontece em cada singular encontro, em cada específica relação de trabalho. A díade, como processo

¹¹ “Organísmico: conjunto de funções materiais e psíquicas para uma unidade de ação. Contexto psicobiológico e espiritual. Presença do Em Si ôntico no orgânico humano”. (MENEGHETTI, 2021a, p. 206). Sobre Em Si ôntico: “Centralidade do ser. Princípio ôntico existencial no homem. Projeto-base de natureza que constitui o ser humano. Princípio formal inteligente que faz autócise histórica.” (MENEGHETTI, 2021a, p. 92).

relacional, não é em si nem negativa, nem positiva, mas deve ser conhecida e gerida se se quer ter um grupo de colaboradores eficientes. Inicia tudo daqui.

Portanto, se o líder não gerencia a díade tende a ser gerenciado por ela, pela relação inconsciente impostada entre os dois polos. A eficiência dos colaboradores depende de como as díades foram conduzidas, de que tipo de relação foi construída com cada operador. Para Bernabei (2013, p. 182-187) há alguns aspectos prioritários que determinam o predomínio das relações inconscientes em uma díade estabelecida no interior do projeto profissional: psicologia da genitura¹², *transfert*¹³, efeito-rede¹⁴, dinâmica homem-mulher.

Portanto, são vários os aspectos que podem incidir e influenciar uma díade, desviando-a do seu escopo original. Ainda assim, sempre é possível verificar o quanto uma situação ou pessoa é funcional para si e para o negócio. “No final, é por meio da intuição¹⁵ pessoal que se deve entender se algo (o negócio, a pessoa, etc.) é ou não é para si. O critério que consente entender isso é a própria identidade” (MENEGETTI, 2013, p. 160).

E por identidade entende-se: “do latim *id quod est ens* = o que o ser é aqui, assim e agora. É a forma que especifica em si o objeto ou indivíduo e o distingue de qualquer outro”.

¹² “Cada um de nós constrói a própria estrutura de personalidade na família de origem e na ordem de nascimento em relação a eventuais outros irmãos e irmãs, o que é um dos pilares sobre o qual se constitui o caráter e a futura personalidade. A ordem de nascimento faz desenvolver uma série de comportamentos para a sobrevivência, para obter um primado, para não ser rejeitado. Por mais que o indivíduo cresça e se desenvolva sucessivamente na idade da adolescência, os padrões desse primeiro comportamento infantil permanecem latentes no indivíduo, embora abrangidas por outros padrões mais pessoais. A psicologia da genitura é o primeiro teatro de relação que se aprende em referência a um contexto no qual existem os outros e o adulto-mãe. O ambiente de trabalho não é outro que a transposição desses outros e do adulto de referência, em que os outros não são mais os irmãos ou as irmãs, mas os colegas e colaboradores e o adulto de referência é o líder. Esses modelos comportamentais resultantes da ordem de nascimento (primogênito, segundogênito, benjamin, filho único, gêmeos, etc.) reaparecem cada vez que surge uma situação nova, desconhecida ou particularmente estressante, como pode ser precisamente a situação de trabalho”. (BERNABEI, 2013, p. 182-183).

¹³ “O que alguém transfere. Conteúdo emotivo com atitude constelante ou de agregação. Segundo a Ontopsicologia: 1) deslocar a própria necessidade sobre um outro; 2) necessitar o outro segundo a própria necessidade; 3) necessitar um terceiro para dar resposta a uma exigência própria segundo o modo de um precedente *partner* gratificante. É a tentativa de parasitar e clonar o outro segundo necessidades regressivas ou complexuais do sujeito”. (MENEGETTI, 2021a, p. 274).

¹⁴ “[...] imaginemos os componentes de um grupo de trabalho como transreceptores de informações e suas relações como uma rede. Conforme o tipo de mensagem, alguns colaboradores o potencializarão, outros o deixarão cair, em função de sua própria seleção temática complexual. Forma-se então uma segunda rede dentro da rede de trabalho, na qual essa mensagem se torna prioritária”. (BERNABEI, 2013, p. 184).

¹⁵ “Do latim *intus actionis* = o dentro ou íntimo da ação. Saber o íntimo da ação. Ver o fazer. Conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento. Colher as coordenadas de uma *gestalt*. Saber antes dos efeitos” (MENEGETTI, 2021a, p. 152).

(MENEGHETTI, 2021a, p. 138). Ou seja, cada sujeito possui uma identidade, algo de natureza que o define e o distingue de todos os outros. Sendo assim, pela intuição, pelo saber dentro da ação, é possível discernir se algo é coerente ou não com a própria identidade. Daqui a necessidade fundamental de um processo de autenticação, conforme a abordagem ontopsicológica, que é justamente o percurso de tomar consciência da própria identidade, do próprio projeto-base de natureza e aprender a tomar decisões existenciais (incluindo aquelas no interior do próprio business) que reforçam a identidade. Autenticação, conforme Meneghetti (2021a, p. 36-37), é:

Capacidade de desenvolver-se segundo a própria intrínseca virtualidade. Elementaridade formal de executar o cumprimento da própria posição virtual como indivíduo. O Eu lógico-histórico deve ser correspondente ao quanto previsto pelo desenho operativo da natureza naquele sujeito. Portanto, deve existir a coincidência com a virtualidade ôntica, a qual deve ter a sua história correspondente. 'Autêntico' significa: ser igual a como o projeto individual prevê. A psicoterapia e o *residence* de autenticação são os instrumentos que a Ontopsicologia usa para uma colocação no ponto exato da racionalidade do sujeito e para impostar a eficiência do Eu histórico-psicológico no realizar a genialidade da própria existência, em qualquer aspecto.

Na medida em que o sujeito começa a fazer o processo de autenticação, isto é, discernir a própria identidade tal como a natureza prevê individualmente para si, pode realizar um percurso histórico (incluindo o profissional) conforme a própria virtualidade. Relacionando este argumento com aquilo que se disse sobre o ato de delegar no ambiente profissional, o sujeito passa a ter mais condições de delegar com coerência ao escopo do projeto, porque o faz em consonância com a própria identidade. É a partir do próprio íntimo, de dentro, que se discernem as situações fora como cômguas ou não à própria identidade. Mas tudo isto exige amadurecimento existencial, autoconhecimento, autenticação.

Trazidos estes elementos passa-se a apresentar o caso estudado. Na medida em que as informações forem sendo trazidas também se fará conexões com os argumentos já elencados até aqui.

2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura de trabalho da imobiliária estudada é dividida da seguinte forma: dois (de três) sócios são responsáveis por operações comerciais, sendo um na matriz em Porto Alegre

e outro na filial recém aberta em São Paulo. Este segundo vem se responsabilizando pela organização geral dos negócios na capital paulista.

O terceiro sócio é responsável pela parte mais administrativa, lidando, sobretudo, com as equipes internas. Os três sócios, no entanto, decidem juntos acerca das questões estratégicas da empresa.

O setor de vendas é composto por dois gestores, um deles participa do fechamento e negociação das transações e o segundo é responsável pela parte operacional das vendas. Ambos coordenam uma equipe de mais de trinta consultores (corretores), que são empreendedores atuando como pessoas jurídicas em parceria com a empresa estudada. Diferentemente dos corretores, os profissionais que atuam internamente na imobiliária são contratados conforme a legislação trabalhista.

A área responsável lançamento de imóveis se estrutura também com um gestor responsável e uma equipe de seis consultores.

A equipe de São Paulo é composta por um gestor e treze consultores. É uma unidade de negócio ainda em fase inicial, mas que vem recebendo estilo de gestão similar àquela praticada em Porto Alegre.

O setor especializado em locações apresenta um gerente geral, um gerente de locações comerciais, um de locação residencial. Além disso, há uma equipe de apoio formada por oito profissionais.

Além das estruturas de vendas e locações, existem dois setores que prestam suporte: o primeiro é o setor administrativo/jurídico, que conta com um gerente geral administrativo, uma advogada responsável pelo setor jurídico e uma equipe que a assessora; o segundo setor que presta suporte é o de marketing, com uma coordenadora, uma gerente e uma equipe que presta apoio.

Repetindo, há uma distinção importante a ser feita na equipe: há colaboradores que são funcionários, contratados conforme a legislação trabalhista, e integram os setores internos (administrativos, jurídicos, coordenações, etc.) e os corretores/consultores de vendas, que são empreendedores formalizados como pessoas jurídicas e que estabelecem relações de parceria com a empresa. Este segundo grupo de profissionais possui mais

autonomia de atuação. O primeiro grupo, no entanto, é aquele que prioritariamente pode ser desenvolvido para assumir maiores responsabilidades administrativas e gerenciais. Quando se argumenta, então, no sentido de que os sócios esperam descentralizar algumas de suas funções para profissionais da equipe, é, sobretudo, visando estes colaboradores do primeiro tipo, com vínculo empregatício, vez que possuem relações juridicamente mais sólidas com o negócio.

Com isto se conclui que a empresa já vem realizando trabalho de organização das funções, com setores definidos. Além disso, conforme informado pelos sócios nas entrevistas, já há procedimentos de operações sendo adotados, que vão desde o processo de seleção e recrutamento de pessoas até a condução das operações comerciais¹⁶. Portanto, já há movimento em curso para racionalizar as atividades na organização.

Com estas informações já se denota que há um esforço consciente da empresa em implementar e aprimorar a lógica de delegação de tarefas, pois a definição de estrutura organizacional e procedimentos de operações é um início fundamental. Depois, há as dificuldades cotidianas que vão surgindo e auxiliando no refinamento dos atos de delegação. Estes aspectos, no entanto, serão desenvolvidos adiante.

2.3 Resultados das entrevistas e análise dos dados

Como já assinalado, trata-se de empresa formada por três sócios, sendo dois deles fundadores e o terceiro tendo ingressado posteriormente. O histórico da empresa revela um crescimento relevante e rápido nos dez anos de atividade, ampliando-se ao ponto de hoje possuírem sede no RS e filial em SP, bem como equipe com mais de quarenta profissionais. Além disso, os investimentos em serviços de consultoria empresarial dos mais variados aspectos, revelam a busca dos sócios em modernizar os procedimentos de gestão e adequar os modos de atuação às necessidades atuais do negócio.

¹⁶ Os entrevistados falaram sobre o método de encantamento para a operação comercial, que inclui treinamento dos corretores sobre como aplicarem. O método exigiu mais de um ano para ser totalmente projetado e implementado.

Entre estas necessidades está o fato de muitas funções, em especial aquelas referentes a resolução de problemas, ainda exigirem participação ativa dos sócios, quando, em tese, já poderiam estar sendo conduzidas diretamente pelos gerentes ou por seus coordenadores de setor. Portanto, há a demanda pelo aprimoramento na descentralização das funções e tomada de maior autonomia por parte dos profissionais.

Aspecto fundamental a ser inserido nas análises é que a empresa se desenvolveu como um ecossistema emanado dos sócios nos quais outros profissionais podem construir seus resultados a partir da própria autonomia. Isto é, não se trata somente de relações empregatícias tradicionais, mas de empreendedores que se conectam ao projeto e que com isto reforçam seus projetos individuais. Em substância, o que este modelo potencializa é uma interação entre lideranças empreendedoras, cada uma na sua individualidade, todas inseridas em um projeto mais amplo que é a própria organização.

Um dos sócios apresenta os profissionais como: *“são autônomos, como se fossem sócios empreendendo em outra empresa. É como empreender na empresa dos outros. Então a gente trata eles como protagonistas, dizendo que o resultado deles é protagonismo deles. Nós tratamos cada corretor como um empresário”*. O entrevistado está se referindo especificamente aos corretores, mas a mensagem pode ser ampliada para uma ideia geral da empresa acerca da relação com seus profissionais, pois trata-se de negócio em que os sócios de fato desejam ver os colaboradores como empreendedores que realizam o próprio protagonismo crescendo junto da empresa.

Por se tratarem de lideranças empreendedoras tais profissionais possuem também maior flexibilidade nas suas operações, podendo criar suas rotinas de trabalho, entre outras variáveis. Portanto, existe espaço de autonomia aos profissionais, para que cada um obtenha seus resultados atuando dentro do projeto da empresa. Nesse sentido a empresa analisada parece-se mais a uma rede de lideranças orbitando em torno dos três sócios, que por sua vez geram a dinâmica e se responsabilizam para que todos contribuam ao sucesso geral do empreendimento.

O fato dos vínculos entre profissionais e a empresa serem mais flexíveis amplia a responsabilidade dos primeiros, porque lhes concede mais autonomia de atuação, e por outro lado reduzem o número de ferramentas acessíveis aos sócios para gerenciarem a equipe,

visto estarem lidando com empreendedores que participam do projeto, e não funcionários celetistas.

Feitas estas observações preliminares passa-se à análise dos principais dados colhidos com as entrevistas.

Os dois sócios fundadores destacaram em suas entrevistas que a principal dificuldade que enfrentam na condução da empresa é o fato de a mesma ter crescido muito rapidamente, sem planejamento, o que por sua vez ajudou na consolidação de uma organização marcada pela ousadia e pela coragem, mas por outro lado hoje revela problemas na gestão das pessoas. Ambos comentam, e esta sensação é compartilhada pelo terceiro sócio, de que eles, como líderes, se acostumaram a conduzir a empresa a partir das próprias atitudes e força, mas agora sentem que apenas isto será insuficiente, porque precisam da contribuição decisiva dos demais profissionais. Um dos sócios demonstra isto dizendo que “*como a gente cresceu muito rápido, crescemos sem tanta organização*”.

É interessante destacar como os sócios assinalam que desde a juventude apresentavam ambição de querer construir um empreendimento de destaque. Os dois fundadores já se conheciam como amigos e atuaram no ramo imobiliário em outras empresas, quando decidiram abrir o próprio negócio. A mentalidade ambiciosa se revelava já ao início, conforme se observa nestas palavras:

Nós nunca tínhamos vendido um apartamento usado quando a gente abriu a imobiliária, só lançamento. A gente nunca tinha vendido um apartamento usado, então assim, foi muito trabalho e força. Bom, e aí como a gente não tinha força de contratação, tinha um escritório que não chegava a 20 metros quadrados, com rachadura por tudo que é lado, a gente segurando todo o capital que nós tínhamos pra começar o negócio... E a gente começou a contratar, alguns amigos de faculdade, uma gurizada jovem, 20 anos, 21, 19... e começamos a trabalhar e aí deu 9 meses juntamos dinheiro e decidimos "vamos fazer um escritório mais top", porque a gente acreditava que com um escritório mais top, nós íamos tirar os top das empresas concorrentes, que com um escritório bacana, a gente vai conseguir puxar gente boa para o negócio.

Nota-se que mesmo ao início da história da empresa, quando ainda não possuíam resultados financeiros elevados já projetavam com ambição, montando escritórios maiores porque isto poderia atrair profissionais mais qualificados. Mais do que no resultado financeiro imediato o foco já estava no crescimento do projeto.

E isto, de certa forma, contribuiu para um desenvolvimento acelerado do negócio, inclusive no número de funcionários. Um dos sócios traz que em 2014 saíram de 15 para 60 corretores, o que exige maior capacidade de administração, mas que ainda não estavam totalmente preparados para o desafio.

Este início, que vai da fundação da empresa em 2010 até 2016, foi marcado por crescimento acelerado, por vezes desorganizado, mas de muita ambição e vontade de realizar. Houve períodos de dificuldade, profundas crises, resultado tanto de mudanças no mercado imobiliário como um todo como de decisões estratégicas no negócio. O ponto mais crítico foi em 2016, quando a empresa se encontrava em situação econômica bastante difícil, mas que viu ali uma mudança de rumos significativa na sua história.

Neste período os sócios se viam em situação complexa, porque o negócio apresentava custos fixos elevados e os resultados não se dirigiam no tamanho esperado. Aqui os líderes tomaram consciência da necessidade urgente de mudanças neles mesmo enquanto gestores. Um dos sócios sintetiza este momento vivenciado:

Foi uma ilusão, porque nós tínhamos um custo muito pequeno no começo, só nós dois ali com mais um ou dois corretores, o custo era três mil por mês. Quando a gente abriu esse escritório novo foi pra vinte mil, aí pensamos: "o que nós vamos fazer?". E a gente não conseguia trazer os talentos óbvio que não, não tinha marca, não tinha peso. Foi difícil. Então assim, até 2015-16 a empresa ficou muito centralizada e muito dependente da gente, até tinha uma equipe, começamos a fazer um incômodo no mercado, começamos a aparecer, só que assim, por diversas vezes nós, os sócios, salvamos o negócio, e várias vezes. Assim, mês ruim, apertando as coisas e a gente arregaçava as mangas e fazia a venda.

Este ponto é muito importante, porque as entrevistas revelam que nos anos iniciais da empresa muitas vezes eram os sócios que precisavam, de fato, partir para a linha de frente e fechar as operações comerciais, fazer tudo aquilo que precisava ser feito para manter de pé o negócio. Por um lado, isto demonstra a força dos mesmos como líderes, mas por outro explica parcialmente a tendência de ainda hoje haver certa centralização nos sócios, porque de certa forma foi um modo de trabalho e gestão que salvou o projeto em certos momentos, o que talvez possa ter se tornado uma tendência de comportamento, sobretudo em situações mais difíceis.

Os primeiros anos parecem muito marcados pela vontade de construir, mas com ainda pouca consciência sobre como conduzir estrategicamente o negócio, o que é em si esperado, visto que os sócios iniciaram o empreendimento ainda muito jovens. Além disso,

todo negócio, nos seus estágios iniciais, tende a ter centralização de operações nos seus líderes, visto ter equipe ainda reduzida em número de pessoas.

As entrevistas com os três sócios líderes revelam que eles possuem consciência de que este crescimento desgovernado da empresa, que agora precisa ser corrigido, é reflexo da necessidade de eles mesmos precisarem se trabalhar internamente como líderes.

Neste sentido, os sócios destacam que um evento muito importante na trajetória da empresa foi quando um dos sócios fundadores começou a cursar o MBA Business Intuition – Identidade Empresarial, na Antonio Meneghetti Faculdade. Isto ocorreu em 2016 e na época a empresa estava em situação econômica bastante frágil, ao ponto de quase precisar ter suas atividades encerradas. Um dos sócios faz menção sobre isto: *“a gente quase quebrou em 2016. E aí foi a época que um dos sócios conheceu o Recanto Maestro¹⁷ e começou a frequentar os cursos. E partir dali, de 2015 pra 2016 a gente começou a mudar o negócio. E aí a empresa já começou a se posicionar no mercado de uma maneira diferente, sabe?”*

A partir dos cursos no Recanto Maestro os sócios salientam que os três desde então frequentam cursos que apresentam a abordagem ontopsicológica, e desde que iniciaram este processo cada vez mais tomam consciência de que precisam trabalhar os seus aspectos interiores para fazer crescer o negócio externo. O contato com a ciência ontopsicológica¹⁸ representou um início de amadurecimento existencial, conduzido a partir de estudos dirigidos e especializados em cursos MBA e processos de autenticação existencial. Ou seja, tal como já assinalado no tópico voltado à fundamentação teórica, iniciaram uma retomada da própria virtualidade, conhecimento da própria identidade tal como a natureza individual prevê. Falando da situação atual, um dos sócios afirma que *“hoje estamos em um momento em que os três sócios já fizeram ou estão fazendo MBA, todos muito dedicados a este*

¹⁷ Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista, localizado na região da Quarta Colônia, interior do estado do Rio Grande do Sul. Neste espaço se localiza a Antonio Meneghetti Faculdade, instituição de ensino na qual se cursa o MBA Identidade Empresarial.

¹⁸ Por Ontopsicologia entende-se a “pesquisa sobre a atividade psíquica na sua causalidade primeira. Pesquisa sobre o projeto lógico elementar que preside à atividade e fenomenologia psíquica. É ciência epistêmica enquanto iniciar a evidenciar um princípio elementar que se faz critério de realidade funcional para a lógica humana. A Ontopsicologia é a última nascida entre as ciências contemporâneas, que têm por objeto a análise da atividade psíquica. Inscreve-se no filão da psicologia humanista-existencial”. (MENEGETTI, 2021a, p. 199).

crescimento”. Isto significa que inclusive há maior unidade entre os sócios no sentido de qual formação profissional e existencial devem percorrer para gerenciarem com coerência um projeto comum.

O episódio relatado na história da empresa, o contato com a ciência ontopsicológica, abriu nova etapa no percurso do negócio, e desde então vem sendo marcado por crescimento contínuo e cada vez mais organizado. Um dos sócios afirma:

Até que eu comecei a entender o meu core business, a aula de core bussines [no MBA citado] foi muito importante para mim, porque comecei a entender qual a minha função dentro do negócio, comecei a me olhar como técnico na beira do campo. Começamos a colocar as pessoas nos lugares e quem não estava no lugar certo, adequamos.

O próprio recurso figurativo ao ‘técnico de futebol’ e não ao ‘jogador de futebol’ demonstra como a partir dali eles começaram a se ver mais como quem pensa o negócio, quem faz os jogadores agirem. Neste sentido começou a despertar de modo mais consciente a importância do tema ‘delegação’, porque alguém que ‘treina’, que administra, é alguém que delega funções, que age como um cérebro que faz as tantas mãos e pés funcionarem em prol do projeto, tal como salientado anteriormente quando se apresentou o tema da delegação.

Desde então o percurso da empresa se notabilizou como autoconhecimento e aperfeiçoamento técnico dos processos, maior racionalização na operação.

Para se aprimorarem como gestores os sócios inclusive não abrem mão de contratarem consultorias especializadas que possam ensinar as melhores práticas de gestão, nas mais variadas áreas (desde financeira até voltada a recursos humanos).

Em especial os sócios destacam o início da consultoria feita a partir de abordagem ontopsicológica como decisiva.

Então, a entrada do consultor foi muito transformadora. Era uma escolha, ou esperar 20 anos pra aprender o que ele sabe, ou 30, ou pagar para antecipar esse conhecimento e o crescimento. A grande diferença de qualquer outro consultor, é que com alguém com formação ontopsicológica, será trabalhado o líder... o crescimento do líder, então assim... tem uma frase que eu adoro, que é o seguinte: "a empresa é do tamanho da capacidade do dono". Isso é matemático, é perfeita essa frase. Então a partir desse trabalho a gente começou a ter um crescimento muito grande, em todos os aspectos.

Nestas palavras é possível vislumbrar o efeito da consultoria com abordagem ontopsicológica não apenas no negócio analisado, mas no processo existencial dos sócios enquanto pessoas e líderes. A partir desse momento passaram a ter consciência cada vez maior de que o tamanho do negócio seria do tamanho deles enquanto pessoas, que o que expandiria ou limitaria os resultados do projeto empresarial seriam os próprios aspectos interiores deles. Isto reforça o que já foi assinalado sobre a importância do processo de autenticação existencial. As palavras a seguir reforçam este entendimento:

A gente vai seguindo etapas. O que é ótimo no trabalho desta consultoria, é que ela calibra a sua capacidade com o desafio. Então conforme você aumenta a própria capacidade, ela propõe um novo desafio. E assim vai indo, ela nunca propõe algo para o qual você já não esteja pronto. Isso é sensacional!

Portanto, a proposta de novos desafios como técnica para estimular o líder a fazer mudanças e se propor à novidade de resultados. E o fato de o consultor sempre propor desafios em que sabe que o sócio e a empresa já estejam prontos para concretizar denota a capacidade de evidência do real situacional aqui e agora.

Neste ponto já se pode perceber que a empresa começou a caminhar mais rapidamente em direção a um crescimento planejado e consciente. Ainda assim, resta o desafio de aprimorar a capacidade no ato de delegar, ponto elencado como aspecto a ser desenvolvido.

A realidade externa do business é reflexo do que se passa internamente nas dinâmicas dos líderes. E o fato de o negócio apresentar o adicional de buscar ser um ecossistema de líderes atraindo líderes, no qual empreendedores construam sua riqueza participando de um projeto empresarial já estabelecido, torna ainda mais imprescindível o processo contínuo de autoconhecimento e autenticação dos sócios, visto que estes conseguirão impactar as equipes internas e aos empreendedores externos muito mais fortemente a partir dos seus próprios exemplos e resultados e terão a capacidade de construir unidade de ação com fim a um escopo objetivo, num ecossistema complexo e competitivo.

As entrevistas com os vendedores e coordenadores reforçam este entendimento, pois eles destacam o quanto admiram os sócios e os resultados tão rapidamente conquistados pela empresa. Por exemplo, um dos colaboradores afirma o seguinte: *“O ponto forte da empresa é cuidar das pessoas, colocar as pessoas certas no lugar certo. Para qualquer coisa que você precisar, você pode contar com os sócios”*.

Constatou-se que os profissionais valorizam o fato de os sócios estarem sempre disponíveis para ouvirem demandas e auxiliarem nas resoluções dos problemas, entretanto constatou-se também que os mesmos percebem que esta atitude de disponibilidade por parte dos sócios vem mudando nos últimos anos, indicando que esperam mais tomada de iniciativa e autorresponsabilidade por parte da equipe.

Outro profissional acrescenta: *“De uma forma geral os processos são bem delegados, claro que há pontos a melhorar. Antes os assuntos chegavam muito na diretoria, mas agora o combinado é que somente se necessário cheguem na diretoria”*.

A exposição do profissional evidencia o real e gradual amadurecimento da empresa quanto ao ato de delegar que isso aconteceu simultaneamente com o desenvolvimento da consciência entre os líderes de que a dificuldade de desenvolver as pessoas se origina em aspectos internos deles mesmos, porque a dinâmica de uma organização é sempre reflexo da psicologia do líder. Externamente já há procedimentos definidos sobre delegação de tarefas, o que parece ocorrer agora é um percurso temporal de refinamento, porque as mudanças comportamentais, sobretudo quando se refere a grupos, nem sempre ocorrem imediatamente. Além disso, a capacidade de delegar adequadamente tarefas é uma competência que se refina continuamente. Como exemplo, um dos sócios destaca que foi *“muito importante aprender a ensinar, neste processo. Hoje a gente parou de fazer tudo, mas vivemos isso durante muitos anos, o que também foi importante, pois aprendemos a fazer tudo e hoje podemos ensinar”*. Outro sócio complementa: *“um treino nosso, e que estamos evoluindo muito, é de não fazer por eles, damos o caminho, discutimos, combinamos o plano de ação e eles fazem”*. Ou seja, há um amadurecimento em curso.¹⁹

Para Meneghetti (2021a, p. 158) líder é *“aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral”*. No contexto da empresa analisada destacam-se três sócios, todos com a responsabilidade de saber servir e

¹⁹ Um dos sócios usa estas palavras para se referir ao problema da delegação no passado da empresa: *“O tema delegação de tarefas e funções para nós sócios foi um capítulo muito importante, no início quando alguém chegava com um problema, a gente falava, deixa que eu faço, passa o telefone pra cá, pode deixar que eu vou lá resolver. E as pessoas começaram a gostar disso, tanto que me chamam de São..., eu odeio esse apelido, pois são os profissionais se eximindo da responsabilidade”*.

fazerem funcionar esta harmonia entre os operadores visando o resultado integral. Trata-se, portanto, de um ambiente que depende da interação inteligente entre os sócios na forma de uma unidade de ação.

A unidade consigo mesmo, tanto de ação como de compreensão, é o primeiro dos sete pontos da práxis empresarial do líder apresentados no livro ‘A Riqueza como Arte de Ser’ (2021b, p. 61). Nesta obra Meneghetti salienta que a unidade consigo mesmo significa não ser cindido, não agir contra si, não trair a própria unicidade. A reversibilidade entre lógica do projeto empresarial e a própria lógica de natureza do sujeito é possível se o próprio indivíduo mantém a unidade consigo próprio.

A pessoa é uma unidade de ação, e o desenvolvimento do projeto empresarial precisa ser conduzido de modo harmônico com a identidade daquele líder. Sendo assim, em um projeto com três sócios/líderes, é necessário a identidade de cada um se reconheça no projeto empresarial no qual os três estão integrados. Os três líderes vivenciarem unidade de ação significa pensarem e agirem no projeto da empresa visando os mesmos fins, a mesma direção. O engajamento das equipes e outros potenciais líderes entre os profissionais em prol do resultado integral depende da harmônica interação entre os três líderes enquanto pontos-força constituindo-se numa unidade de ação no próprio negócio. Esta harmonia passa pela formação intelectual e prática, pelo refinamento no estilo de vida, pela convergência de interesses tendo em vista aquele projeto empresarial em comum.

Os três sócios, em suas entrevistas, destacam que com o aprofundamento quanto ao conhecimento e aplicação dos instrumentos da ciência ontopsicológica vêm realizando movimentos de maior integração de seus objetivos e estilos de vida em prol da unidade de ação do projeto empresarial. Este processo passa por realizarem cursos de formação empresarial e processo de autoconhecimento (autenticação individual²⁰). Ou seja, já está no plano da consciência a compreensão de que precisam afinar a própria unidade de ação como sócios/líderes de um projeto comum.

²⁰ Para maiores aprofundamentos sobre a autenticação individual dentro da abordagem ontopsicológica recomenda-se a leitura dos textos ‘Dicionário de Ontopsicologia (2012)’ e ‘Manual de Ontopsicologia (2010)’

Isto indica que já existe a compreensão da dificuldade de formar pessoas e estimulá-las a resolver os problemas cotidianos, e, exercerem mais suas capacidades de liderança no projeto ligadas a questões de autoconhecimento e autenticação dos próprios sócios para o sucesso do negócio. Afinal, como destacam os dois sócios fundadores, abriram o negócio e o desenvolveram com muita coragem juvenil²¹, com muito sacrifício financeiro, de tempo e vivendo períodos bastante intensos de atividade profissional voltada exclusivamente ao projeto. Neste processo, visando fazer o negócio sobreviver e crescer, buscaram garantir o sucesso do empreendimento concentrando muitas ações em si mesmos. Assim, ficaram aquém da aprendizagem de formar potenciais líderes para o próprio negócio, mas é algo que já possuem compreensão e vem trabalhando com os processos de consultoria na empresa.

Os dois sócios fundadores destacam que no percurso da empresa sempre procuraram ter os melhores profissionais, cultivá-los, porque uma empresa que visa servir com excelência clientes refinados e de alto poder aquisitivo, precisa possuir, em seu quadro de profissionais, talentos capazes de satisfazer adequadamente este objetivo. Portanto, a expansão da empresa, mantendo a fidelidade ao propósito de atender no estilo *private* a clientes exigentes depende do aprimoramento de seleção e formação de pessoas, em especial garantindo que os vendedores e líderes de setores se tornem mais autônomos na capacidade de solucionar com assertividade os problemas diários. Os três sócios expressam que é o momento de liberarem mais tempo em suas mentes para pensar estrategicamente o negócio, discutir novas unidades, novos empreendimentos, novas abordagens, e para isto é fundamental que a execução dos serviços em andamento continue ocorrendo com a máxima eficiência, e conduzida preponderantemente pelas equipes.

Consideração a ser feita é que o aprimoramento do processo de delegação de tarefas e descentralização de funções passará por abordagens distintas, sendo uma para os consultores comerciais, que são empreendedores autônomos, e outra para a equipe interna da empresa, com vínculo trabalhista formal.

Neste segundo grupo há maior poder de gerenciamento por parte da empresa. Portanto, sobretudo com estes é possível traçar programas de treinamentos internos visando

²¹ Para aprofundamentos sobre o jovem e o mundo dos negócios ver Meneghetti (2013).

formar profissionais e futuros líderes dentro dos valores e perspectivas culturais adotadas pela empresa. É certo que já há procedimentos adotados e iniciativas nesse sentido, tal como salientado ao longo do trabalho, mas com intensificação deste processo pode-se facilitar a formação de profissionais dentro de uma visão de autonomia e capacidade de tomada de decisão.

Com estes profissionais é possível planejar o desenvolvimento dos mesmos dentro da empresa, fazendo-os exercerem diversas funções, dentro de uma ideia de liderança a ser construída.

Já com os consultores comerciais a relação é distinta, porque estes não são funcionários da empresa, mas empreendedores autônomos que trabalham dentro do ecossistema estruturado por ela. São profissionais que buscam a própria satisfação realizando serviços que derivam das demandas da empresa. É certo que com eles é possível organizar cursos e processos de formação, mas o fato terem um vínculo profissional mais flexível torna a relação menos subordinada ao poder gerencial da empresa. No entanto, é notório como a empresa vem conquistando a confiança desses profissionais, a partir do oferecimento de uma cartela de clientes que permite a eles crescimento econômico e profissional, que se evidencia o amadurecimento desta relação pelo fato de vários deles estarem há muitos anos trabalhando com a empresa.

E aqui surge outro ponto importante. Nota-se que tanto entre os consultores comerciais como entre os profissionais internos há vários que atuam há mais de três anos na empresa. E uma das percepções apontadas pelos entrevistadores é que são justamente estes profissionais que parecem apresentar maior dificuldade de se adaptar às mudanças exigidas pelos líderes. Isto não significa que não sejam profissionais que produzam resultados em suas funções, mas apenas que o processo de mudança que os líderes almejam ressalta a importância da contínua gestão da díade dos líderes com, em especial, os seus delegados com funções de liderança para que o escopo pretendido se incorpore efetivamente na cultura da empresa.

Além disso, maior conhecimento sobre o ato de delegar pode ser alcançado se for aprofundado a pesquisa sobre como se estabelecem as díades no interior daquela empresa e compreender melhor como cada sócio estabelece as díades no seu cotidiano, que muitas

vezes são consequências da díade principal aprendida na infância, talvez seja possível entender mais profundamente dificuldades específicas no processo de delegação de tarefas naquela empresa e a partir deste aprofundamento estruturar a empresa como uma unidade de ação efetiva para a continuidade de crescimento e evolução da empresa.

No entanto, os argumentos aqui expostos demonstram que a empresa possui cada vez maior consciência acerca dos aspectos a serem melhorados no processo de delegação de tarefas, já inclusive havendo esforços com a criação de metodologias e organizações estruturais dos setores.

3. Método

Com base em obras que tratam da ciência ontopsicológica e nas experiências adquiridas em aula foi preparado um roteiro a partir de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de conhecer mais a estrutura da empresa.

No primeiro momento foram entrevistados os sócios com perguntas tanto acerca de suas trajetórias profissionais anteriores como no próprio negócio atual.

Depois de conhecer os três líderes da empresa, foram entrevistadas ao menos uma pessoa de cada setor, com o intuito de entender como o problema é visto na empresa.

3.1 Delineamento do Estudo

Trata-se de uma pesquisa de tipo exploratória, de natureza qualitativa. A pesquisa parte da demanda trazida pelos próprios sócios/líderes. As entrevistas com estes e com profissionais selecionados não visou ser exaustiva para conclusões, mas trazer dados que possam contribuir na melhor compreensão do problema apontado pelas próprias lideranças, qual seja, o da dificuldade na delegação de tarefas e descentralização de funções.

3.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas oito entrevistas.

As duas primeiras entrevistas foram com os dois sócios que moram em Porto Alegre e conduzem a operação na citada cidade, sendo um deles mais ligado à parte administrativa e processos e o outro mais responsável pela integração entre os vários setores. Depois também o sócio hoje residente em São Paulo foi entrevistado.

Posteriormente as entrevistas focaram em algumas pessoas de diversos setores.

Entre os entrevistados estão dois gestores responsáveis pelas vendas, sendo que um deles tem sob sua responsabilidade o fechamento dos negócios e está há dois anos na empresa. O outro é responsável pela operação de venda e está há 3 meses no negócio.

Foi entrevistada também uma vendedora que está há dez anos na empresa, sendo uma das profissionais com melhor índice de sucesso nas vendas.

Outro entrevistado foi o gestor responsável pela área de aluguel, que está há 3 anos no empreendimento e assumiu há um ano o setor.

Entrevistou-se também o gerente administrativo financeiro, que foi o primeiro funcionário, acompanhou o crescimento da empresa e que hoje tem mais de 10 anos na empresa.

As entrevistas foram realizadas no período setembro e outubro de 2021.

3.3 Processo de coleta de dados

Nas entrevistas optou-se pelo uso de entrevistas semiestruturadas, proporcionando uma coleta de dados mais flexível. O roteiro de perguntas está no apêndice A. As respostas foram todas gravadas na íntegra com o consentimento dos participantes.

Para tratamento e análise dos dados coletados nas entrevistas também foram utilizadas as anotações dos pesquisadores a partir do conjunto de percepções durante as entrevistas.

As perguntas foram elaboradas pelos pesquisadores com base na literatura ontopsicológica e nos conhecimentos adquiridos em aula.

3.4 Análise dos dados

Para a análise de dados foram utilizadas as gravações na íntegra para possibilitar a análise do conteúdo exposto nelas.

Os entrevistados são indivíduos entre 32 e 45 anos de idade. Importante observar que entre os profissionais alguns possuem vínculo celetista com a empresa e outros atuam como empreendedores autônomos dentro do contexto do projeto. Os primeiros são mais especificamente aqueles que atuam nos setores administrativos e os últimos os profissionais que se concentram nas vendas.

4 Considerações Finais

A presente pesquisa nasceu com o intuito de identificar causas das dificuldades de delegação de tarefas e descentralização de funções em empresa de compra e venda de imóveis de alto padrão no estado do Rio Grande do Sul.

Para a realização da pesquisa foi conduzido tanto o estudo teórico dos argumentos da abordagem ontopsicológica pertinentes ao tema, bem como investigação empírica na empresa a partir de entrevistas com os três sócios/líderes e alguns profissionais escolhidos tendo em vista seus papéis de destaque como vendedores e/ou coordenadores de equipes/setores da empresa. As entrevistas foram conduzidas a partir de roteiros semiestruturados, cuja base se encontra no Apêndice apresentado após as referências bibliográficas.

A pesquisa bibliográfica e os dados colhidos pelas entrevistas revelam que se trata de empresa com uma década de existência e crescimento rápido alcançado a partir da vontade e do trabalho promovido pelos três sócios, sendo dois deles sócios fundadores do business. O crescimento rápido ocorreu, em certa maneira, carecendo de maior organização e planejamento, e os efeitos desse processo se notaram agora na dificuldade dos líderes em

formar os profissionais para serem mais autônomos na tomada de decisão. Nesse período muitas tarefas e funções que já poderiam estar sendo executadas pela equipe ainda sobrecarregam os líderes.

A pesquisa aponta que já há um processo em curso na empresa para aprimorar este aspecto, revelado pelo processo de autenticação e especialização nos estudos que os sócios vêm realizando. Além disso, a organização estrutural da empresa, contratação de consultorias especializadas e definição de procedimentos para operações demonstra cada vez maior conscientização da importância do assunto. No entanto, há mudanças a serem feitas, e a tendência é que ocorram na medida em que os sócios aprofundem também o trabalho de suas dimensões psicológicas.

O trabalho psicológico de autoconhecimento como pessoas e lideranças e também como unidade de ação enquanto projeto já vem sendo executado.

Em especial nota-se que o contato dos três sócios com a abordagem ontopsicológica foi fundamental para o desenvolvimento rápido do negócio. Este contato se deu participando de cursos e com o acompanhamento de uma consultoria empresarial que utilize esta abordagem. A partir deste processo os líderes começaram a verificar de modo mais incisivo que os seus modos de comportamentos determinavam os limites dos resultados. Os três afirmam nas entrevistas, cada um ao seu modo, a percepção de que a empresa alcança o tamanho que os líderes primeiro constroem dentro de si. Este entendimento já representa maturidade importante, que depois permite tomada de consciência maior acerca de como gerenciar o negócio e para quais rumos conduzir a empresa.

Com isto, aponta-se que nesse percurso de uma década a empresa se expandiu externamente a partir das competências profissionais dos sócios/líderes, faltando ainda aprimoramento na capacidade de condução das díades no ambiente corporativo, por meio de processos mais efetivos de delegação de tarefas e formação de talentos, potenciais líderes. Maiores aprofundamentos poderiam ser obtidos nesta pesquisa por meio da investigação de como teria ocorrido os processos de delegação de tarefas e formação de pessoas até aqui na história da empresa, verificando como se deram ou se dão as díades no interior do negócio. Tal como apresentado na parte teórica da presente pesquisa, o ato de delegar está conectado

ao modo de como se dá a díade entre dois pólos. Isto pode ficar como sugestão de novas pesquisas.

Referências

BERNABEI, P. Colaboração, díade, delegação, transfert, sabotagem, incremento. In: MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. São Paulo: Foil, 2013. p. 177-194.

BRANDT, A. P. *Como desenvolver uma liderança mais eficaz por meio do aprimoramento do processo de delegação*. Monografia (Curso de MBA Business Intuition – Identidade Empresarial) – Antonio Meneghetti Faculdade, 40p, 2015.

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2021c.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2021a.

MENEGHETTI, A. *Os jovens e a ética ôntica*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2013.

MENEGHETTI, A. Os sete princípios de ação funcional para o líder. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. *Antonio Meneghetti sobre... A Riqueza como Arte de Ser*. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2021b. p. 59-78.

MENEGHETTI, A. *Projeto Homem*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2011.

Apêndice A – Roteiro das perguntas realizadas nas entrevistas

Para os sócios:

- 1) Infância, primogenitura, experiências profissionais e pessoais importantes de destacar.
- 2) Por que criou a empresa, com qual objetivo;
- 3) Organograma, divisão entre funções entre os sócios;
- 4) Como vê a empresa no geral, virtudes e desafios a superar;
- 5) Por que vê a delegação como um problema na empresa e possível explicação;
- 6) Que medidas, estratégias já utilizou para tentar melhorar a delegação.

Para os profissionais (gestores, vendedores etc.):

- 1) Histórico dele na empresa;
- 2) Observações sobre a empresa (cultura, imagem na sociedade, etc.);
- 3) Relação com os sócios e com os demais profissionais;
- 4) Como aprendeu a desempenhar a função, se recebeu algum treinamento, assessoramento, etc.;
- 5) Que dificuldades vê na empresa.