



## O desafio da expansão do negócio a partir da ciência ontopsicológica: gestão e formação de novos líderes

**Elisabete Rauber<sup>1</sup>**

**Felipe Bender<sup>2</sup>**

**Gislaine Kloppenburg<sup>3</sup>**

**Marilu Dias<sup>4</sup>**

**Sabrina Pimentel Machado Pavão<sup>5</sup>**

**Ricardo Schaefer<sup>6</sup>**

**Resumo:** Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de compreender, a partir da Ontopsicologia, os desafios e possíveis soluções relacionadas à formação de colaboradores para a expansão do negócio de uma pequena empresa localizada no interior do Rio Grande do Sul. A investigação foi desenvolvida a partir do método qualitativo de pesquisa de campo, utilizando para a coleta de dados uma entrevista com quatro líderes da empresa (dois sócios, o gestor de produto e responsável do RH) em visita in loco e um questionário respondido por 34 colaboradores. Na fundamentação teórica revisou-se os principais estudos que tratam da expansão do negócio e da relação com a formação de colaboradores e, dos conceitos de gestão, delegação e formação de pessoas a partir da Ontopsicologia e, em especial da Formação, Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança. A partir da coleta de informações foi possível, conhecer o principal desafio do negócio no que se refere à expansão, a formação de colaboradores gestores, a problemática apresentada pelo CEO sobre a falta de profissionais capacitados para a condução do seu projeto. Percebeu-se que, apesar de 21% dos 34 colaboradores estarem dispostos a tornarem-se gestores, a empresa possui o desafio em ter uma equipe para realizar o crescimento almejado. Identificou-se fatores que implicam nas dificuldades de expansão do negócio, assim como a necessidade de implementação de programas onde se possa identificar e formar novas lideranças. Indicou-se três aspectos de melhorias a

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: elisabete.rauber@hotmail.com

<sup>2</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: felipe@monjua.com.br

<sup>3</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: gisa.kloppenbourg@gmail.com

<sup>4</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: marilu.dias@meta.com.br

<sup>5</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: sabrinapm.pimentel@gmail.com

<sup>6</sup> Jornalista. Bacharel em Ontopsicologia. Doutorado em Administração. Mestre em Comunicação. Especialização em Psicologia Social com abordagem em Ontopsicologia. Professor, Coordenador FOIL e dos Cursos de Especialização em Ontopsicologia e MBA da Antonio Meneghetti Faculdade. Membro da Associação Brasileira de Ontopsicologia e do Conselho Diretivo da Fundação Antonio Meneghetti. Orientador.

serem implementadas para auxiliar a empresa a expandir o negócio: profissionalismo e neutralidade nas relações diádicas, importância da delegação e, qualificação de processo de gestão de pessoas e formação de lideranças.

**Palavras-chave:** Ontopsicologia; Liderança; Metodologia FOIL.

### **The challenge of business expansion based on ontopsychological science: management and training of new leaders**

**Abstract:** This work was developed with the objective of understanding, from Ontopsychology, the challenges and possible solutions related to the training of collaborators for the expansion of the business of a small company located in the interior of Rio Grande do Sul. The investigation was developed based on the qualitative method of field research, using for data collection an interview with four company leaders (two partners, the product manager and the person in charge of HR) during an on-site visit and a questionnaire answered by 34 collaborators. In the theoretical foundation, the main studies that deal with the expansion of the business and the relationship with the training of employees were reviewed, and the concepts of management, delegation and training of people from Ontopsychology and, in particular Training, Interdisciplinary Ontopsychological Leadership. From the collection of information, it was possible to know the main challenge of the business regarding expansion, the training of managerial collaborators, the problem presented by the CEO about the lack of trained professionals to carry out his project. It was noticed that, although 21% of the 34 employees are willing to become managers, the company faces the challenge of having a team to achieve the desired growth. Factors that imply difficulties in expanding the business were identified, as well as the need to implement programs where new leaders can be identified and trained. Three aspects of improvements to be implemented to help the company expand the business were indicated: professionalism and neutrality in dyadic relationships, importance of delegation, and qualification of the people management process and leadership training.

**Keywords:** Ontopsychology; Leadership; FOIL Methodology

### **El reto de la expansión empresarial basada en la ciencia ontopsicológica: gestión y formación de nuevos líderes**

**Resumen:** Este trabajo fue desarrollado con el objetivo de comprender, desde la Ontopsicología, los desafíos y las posibles soluciones relacionadas con la formación de colaboradores para la expansión de los negocios de una pequeña empresa ubicada en el interior de Rio Grande do Sul. La investigación se desarrolló con base en el método cualitativo de investigación de campo, utilizando para la recolección de datos una entrevista a cuatro líderes de la empresa (dos socios, el gerente de producto y el encargado de RRHH) durante una visita in situ y un cuestionario respondido por 34 colaboradores. En la fundamentación teórica se revisaron los principales estudios que abordan la expansión del negocio y la relación con la formación de colaboradores, y los conceptos de dirección, delegación y formación de personas desde la Ontopsicología y, en particular, la Formación, el Liderazgo Ontopsicológico Interdisciplinario. A partir de la recopilación de información se pudo conocer el principal desafío del negocio en cuanto a la expansión, la formación de los colaboradores directivos, la problemática que presenta el Gerente General sobre la falta de profesionales capacitados para llevar a cabo su proyecto. Se percibió que, aunque el 21% de los 34 empleados están dispuestos a convertirse en gerentes, la empresa enfrenta el desafío de contar con un equipo para lograr el crecimiento deseado. Se identificaron factores que implican dificultades para expandir el negocio, así como la necesidad de implementar programas donde se puedan identificar y capacitar nuevos líderes. Se señalaron tres aspectos de mejoras a implementar para

ayudar a la empresa a expandir el negocio: profesionalismo y neutralidad en las relaciones diádicas, importancia de la delegación y cualificación del proceso de gestión de personas y formación de liderazgo.

**Palabras clave:** Ontopsicología; Liderazgo; Metodología FOIL

## 1 Introdução

No cenário de desafios do líder, a expansão do seu *business* é uma necessidade na medida em que se evidenciam resultados de crescimento expressivos. Embora exista a possibilidade de expansão, as empresas de pequeno ou médio porte confrontam-se com o problema prático de definir o que e como fazer para realizar a expansão do negócio. Machado (2016), em seu estudo, realizou uma revisão da literatura sobre o crescimento de pequenas empresas, com o objetivo de identificar lacunas de pesquisa e propor perspectivas futuras de estudo.

Para o autor o tema do crescimento empresarial é complexo e multifacetado, envolvendo fatores internos e externos, estratégias e dinâmicas de mercado. Entre as principais conclusões do estudo, expõe que foi utilizado o diagnóstico da Fundação Dom Cabral para verificar a capacidade de expansão, aplica-se às pequenas empresas. Foram: a proposta de valor; o modelo de negócio; modelo organizacional; talentos e lideranças e gestão de *stakeholders*. O estudo de Machado (2016) destaca a complexidade do tema do crescimento empresarial e a necessidade de abordagens e perspectivas de análise abrangentes para compreender as dinâmicas e os desafios enfrentados pelas pequenas empresas no processo de expansão.

O desafio de selecionar e formar novas lideranças a fim de expandir os negócios tornando-os mais competitivos tem sido uma constante no cenário atual da empresa “Mais Moda”. Assim, definiu-se a temática do estudo: a expansão de empresas de pequeno porte a partir da perspectiva da Ciência Ontopsicológica. A pesquisa foi desenvolvida a partir do problema de pesquisa: quais são os desafios e possibilidades de soluções relacionadas à formação de colaboradores para a expansão do negócio?

## **1.1 Objetivos**

O objetivo geral foi compreender, a partir da realidade de uma pequena empresa, os desafios e possíveis soluções relacionadas à formação de colaboradores para a expansão do negócio. Selecionar e formar novas lideranças no contexto das organizações para o propósito de expansão é um desafio na empresa “Mais Moda”<sup>7</sup> e de muitas outras empresas.

Os objetivos específicos foram assim definidos: 1) compreender a origem e motivação do negócio e a função do líder; 2) identificar como a empresa faz o processo de seleção, formação, desempenho e promoção de seus gerentes; 3) propor aspectos úteis à empresa para atingir o escopo da empresa de expansão do *business*.

## **1.1 Justificativa**

A pesquisa se justifica porque contribui com as discussões acerca da relação entre expansão do negócio e formação de colaboradores. Ainda, a relevância do tema está em colaborar para que os pesquisadores, que também são empreendedores, aprendam e possam aplicar as lições em seus próprios negócios.

Nas seções seguintes abordaremos sobre a pesquisa de caráter exploratório realizada através de visitas, entrevistas com os sócios e a aplicação de um questionário junto aos colaboradores, seguido da análise dos dados coletados em conjunto com a discussão dos resultados apresentados e a conclusão dos pesquisadores em relação ao trabalho realizado.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 A expansão do negócio e a formação de colaboradores: a visão ontopsicológica**

No contexto das organizações existe a necessidade de formação de colaboradores, sobretudo, quando são analisados os fatores internos da empresa, dentre as tantas variáveis,

---

<sup>7</sup> Nome fictício adotado neste trabalho para resguardar a empresa analisada.

uma delas são as pessoas formadas para levar adiante o projeto do líder (MENEGETTI, 2020; 2013). Nesta seção inicialmente expõe-se os resultados de alguns dos principais estudos realizados sobre o tema, especialmente daqueles que trazem a relação entre a formação dos colaboradores e a expansão da empresa. Em seguida, se explicitam as pesquisas a partir da perspectiva da ciência Ontopsicológica.

O estudo Storey (1994), identifica as principais barreiras que impedem o crescimento de pequenas empresas. O autor destaca a falta de recursos financeiros e humanos como uma das principais barreiras que impede as pequenas empresas de investirem em treinamento e expansão. A pesquisa também identifica a falta de capital de giro como uma das principais barreiras que impedem as pequenas empresas de crescerem. De acordo com o autor, muitas empresas têm dificuldades em obter financiamento para investir em treinamento e expansão. Storey (1994) sugere que as políticas públicas podem desempenhar um papel importante na remoção dessas barreiras ao crescimento das pequenas empresas. Por exemplo, políticas que visam facilitar o acesso a financiamento ou programas de treinamento e capacitação podem ajudar as empresas a superar esses obstáculos.

A pesquisa de Ribeiro, Azevedo, Souza e Pimenta (2017), teve como objetivo identificar e analisar os principais fatores limitantes ao crescimento das pequenas empresas prestadoras de serviços. Para isso, foram realizadas entrevistas com 30 empresas localizadas em Belo Horizonte (MG) e, na região metropolitana. Os resultados indicaram que os principais fatores limitantes ao crescimento das pequenas empresas de serviços são: falta de planejamento estratégico; falta de capital de giro e de investimento em inovação; dificuldades no gerenciamento financeiro; falta de qualificação da equipe; e falta de planejamento tributário. Além disso, foi identificado que a burocracia governamental e a concorrência acirrada também são fatores limitantes ao crescimento dessas empresas. Diante dessas constatações, os autores sugerem ações que podem ser implementadas pelas empresas para superar esses obstáculos, tais como: buscar capacitação e qualificação da equipe; buscar apoio financeiro e investir em inovação; adotar práticas de gestão financeira eficazes; e buscar informações e assessoria tributária.

Prado; Azevedo e Ferro (2022), em sua pesquisa analisaram fatores críticos que afetam a capacidade micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras expandir internacionalmente. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, envolvendo quatro MPEs brasileiras de diferentes setores e os resultados indicam que a

capacidade de expansão internacional das MPEs é influenciada por diversos fatores, tais como recursos financeiros, competências gerenciais, inovação e relacionamento com stakeholders internacionais. Dentre as dificuldades encontradas nos estudos de revisão da literatura realizada pelos autores, eles concluem que, “fatores como capacitação da mão de obra; disponibilidade de recursos financeiros; competência para explorar oportunidades de negócios e conhecimento do mercado são críticos para o sucesso da ampliação da capacidade de expansão internacional das MPE’s.” (PRADO, AZEVEDO e FERRO, 2022, p. 15). Além disso, o estudo revela que, para as MPEs brasileiras, a capacidade de expansão internacional requer um esforço conjunto de diversas áreas da empresa, desde o planejamento estratégico até a capacitação de colaboradores e a construção de parcerias internacionais. Além disso, é fundamental que as empresas tenham uma visão clara dos mercados internacionais e das exigências regulatórias de cada país.

Nesta seção elucidou-se os resultados de algumas pesquisas sobre o tema de pesquisa. Storey (1994), encontrou que o crescimento de pequenas empresas é dificultado pelos escassos recursos financeiros e humanos. Ribeiro, Azevedo, Souza e Pimenta (2017), identificam em sua pesquisa que os fatores que dificultam o crescimento do negócio são múltiplos, tais como escassez/falta de recursos humanos (qualificação) e financeiros, planejamento estratégico e tributário, gerenciamento financeiro. Prado; Azevedo e Ferro (2022), conclui que para a pequena empresa internacionalizar-se ela precisa estar alinhada em relação aos seguintes aspectos: recursos financeiros, competências gerenciais, inovação e relacionamento com *stakeholders* internacionais.

A pesquisa sobre o sucesso das pequenas empresas realizado por Gonçalves-Araújo, Barbosa da Silva e Cardoso da Silva (2018, p. 459) em 80, periódicos por meio de uma revisão sistemática, encontraram cinco grandes temáticas “gestores, empresários e contadores; controle de produção e custos; sucesso empresarial; gestão, estratégia e práticas; e, exportação e internacionalização”. Dentre as conclusões desta pesquisa, salienta-se aquelas que possuem interface com esta pesquisa. Apesar dos trabalhos científicos analisados apontarem os benefícios que ocorrem a partir de práticas gerenciais, os autores percebem que para compreender a respeito do sucesso das organizações de pequeno porte são necessários estudos longitudinais e comparativos. Outra importante contribuição do estudo dos autores é que identificaram que apesar das pequenas empresas demonstrarem conhecimento sobre estratégias e ferramentas de gestão, o que as leva ao insucesso são o seu

baixo conhecimento de “conhecimento de práticas de controle e sistematização das empresas” (idem, p. 466). Além destes achados, salienta-se que os autores encontram, dentre os fatores de sucesso das pequenas empresas os que seguem:

as práticas gerenciais voltadas aos custos e produção, as práticas de gestão como estratégias e planejamento, o perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas. [...] o maior grupo encontrado foi o relacionado às práticas de gestão das pequenas empresas, que incluíam o planejamento estratégico, sistemas de controle gerenciais, gestão de pessoas e inovação. O segundo maior grupo foi o relacionado ao controle de custos e da produção, que apresentou, assim como no primeiro grupo, resultados que sugerem uma baixa aplicação das ferramentas. (GONÇALVES-ARAÚJO, BARBOSA DA SILVA e CARDOSO DA SILVA, 2018, p. 465).

Destaca-se que, dentre as conclusões dos autores, o fator humano está relacionado ao sucesso das pequenas empresas, mais especificamente em relação ao perfil dos contadores, gestores e empresários, além da gestão de pessoas e a inovação nas organizações. Neste contexto tomam importância os estudos de delegação de pessoas. Neste sentido, encontrou-se a pesquisa de revisão de literatura de Sengul, Gimeno e Dial (2012) sugerem melhor a delegação estratégica e como ela pode ser aplicada para melhorar a eficácia e o desempenho das organizações. Os autores propõem uma integração teórica dos estudos existentes, visando desenvolver um modelo mais completo da delegação estratégica, definem o termo delegar “capacitar alguém para agir em nome de outro, é uma condição sine qua non da empresa moderna” (SENGUL, GIMENO e DIAL, 2012, p. 376). Neste sentido, os autores compreendem que a delegação seja uma ferramenta estratégica, sem a qual, a organização não pode prescindir de colaborador que realiza a tomada de decisões, pois ela é uma ferramenta que confere credibilidade aos compromissos externos das organizações. Segundo os autores, a delegação estratégica pode ser vista como um processo dinâmico, no qual o líder transfere autoridade e responsabilidade para subordinados, com o objetivo de alcançar objetivos estratégicos específicos. Além disso, a delegação estratégica é vista como uma ferramenta importante para a criação de vantagem competitiva, pois permite que as empresas aproveitem ao máximo o potencial de seus funcionários.

Neste estudo os autores discutem acerca da importância de considerar as habilidades, experiências e conhecimentos dos subordinados ao delegar tarefas e responsabilidades. Eles argumentam que a delegação estratégica eficaz depende da capacidade do líder em identificar e alavancar as habilidades de seus subordinados, a fim de maximizar os resultados e obter uma vantagem competitiva. Além disso, compreendem que da comunicação eficaz

na delegação estratégica. Segundo eles, o líder deve fornecer orientações claras e precisas para os subordinados e se certificar de que as expectativas e objetivos são compreendidos por todos os envolvidos. Ainda enfatizam que a comunicação deve ser bidirecional, permitindo que os subordinados expressem suas preocupações e ofereçam sugestões para aprimorar o processo de delegação (SENGUL, GIMENO e DIAL, 2012).

Levando em consideração estes estudos, compreende-se que os aspectos humanos são importantes para o crescimento e desenvolvimento de uma organização. A Ontopsicologia é uma ciência interdisciplinar que estuda o ser humano em sua totalidade, nesta perspectiva, a seguir, são explorados os estudos que tratam da formação das lideranças a partir desta ciência explicitando a relação do líder e a gestão do *business* e, o processo de delegação de seus colaboradores.

Apesar de poder parecer simples essa relação, com a abordagem da ciência Ontopsicológica se tem uma nova chave de leitura. Barbieri (2022) desenvolve o entendimento de que o *business* é a contraposição do líder. A autora desenvolve uma compreensão diversa acerca do modelo de gestão baseado no negócio em contraposição ao modelo centrado no líder.

A autora parte da premissa de que o modelo de gestão baseado no líder tem sido amplamente adotado pelas empresas, porém, apresenta limitações e pode ser prejudicial para o desenvolvimento do negócio a longo prazo. Segundo a autora, o modelo de gestão centrado no líder coloca todo o poder de decisão nas mãos de um único indivíduo, o que pode gerar um ambiente de dependência e insegurança na equipe, além de limitar a diversidade de ideias e perspectivas.

Por outro lado, a autora propõe um modelo de gestão baseado no negócio, no qual o foco é na busca pelos melhores resultados para a empresa, independentemente de quem esteja liderando o processo. Nesse modelo, ela destaca a importância da colaboração, da diversidade de ideias e da responsabilidade compartilhada na tomada de decisões. A diversidade de perspectivas pode enriquecer o processo de gestão e trazer novas soluções para os desafios enfrentados pela empresa. Por sua vez, a responsabilidade compartilhada pode contribuir para um ambiente de confiança e comprometimento, em que, cada um se sente responsável pelo sucesso da empresa.

As conclusões deste novo olhar proposto por Barbieri (2022), pode ser transposto para a análise das pequenas empresas assim como para toda a dinâmica de funcionamento e

gestão do *business*. Pois, o líder, estando na posição de gestor, precisa saber delegar, formar e desenvolver a sua equipe, de modo a torná-los engajados e colaborativos, tendo como escopo o desenvolvimento individual, mas também da empresa. Pois, o sucesso da empresa não pode estar atrelado somente a uma única pessoa, mas sim a uma equipe que busca constantemente os melhores resultados para o negócio.

Além disso, o artigo destaca a importância da diversidade de ideias e da responsabilidade compartilhada na tomada de decisões. A diversidade de perspectivas pode enriquecer o processo de gestão e trazer novas soluções para os desafios enfrentados pela empresa. Por sua vez, a responsabilidade compartilhada pode contribuir para um ambiente de confiança e comprometimento, onde cada um se sente responsável pelo sucesso da empresa.

A Metodologia de Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL) é uma abordagem inovadora de liderança desenvolvida por Meneghetti (2020), que enfatiza o desenvolvimento de habilidades interpessoais, emocionais e cognitivas para o sucesso das organizações. A FOIL visa desenvolver líderes capazes de influenciar positivamente as organizações e a sociedade como um todo, por meio do desenvolvimento de habilidades interpessoais, emocionais e cognitivas.

O processo de delegação é um aspecto importante da FOIL, pois permite que os líderes se concentrem em tarefas mais estratégicas e que a equipe assuma tarefas operacionais. Para implementar a FOIL, é necessário seguir um processo estruturado e sistemático. Inicialmente, é necessário avaliar as habilidades e competências da equipe, bem como identificar as tarefas que podem ser delegadas. Em seguida, o líder deve selecionar o membro da equipe mais adequado para realizar a tarefa delegada. A delegação na FOIL envolve uma comunicação clara e objetiva das metas e objetivos da tarefa delegada, bem como a definição de prazos e responsabilidades. Além disso, o líder deve fornecer suporte e orientação para garantir que a tarefa seja realizada com sucesso.

O sucesso da delegação, conforme a FOIL, depende da existência de um processo contínuo de *feedback* e monitoramento. O líder deve fornecer *feedback* regular sobre o desempenho da equipe e reconhecer e recompensar o bom desempenho. Além disso, é importante que o líder esteja disponível para ajudar a equipe a superar os obstáculos e problemas que possam surgir durante a execução da tarefa.

Para Meneghetti (2020, p. 159), o ato de “delegar significa fazer com que um outro

participe em: Autoridade, Meios, Responsabilidade, Capacidade, Escopo, Realização, Dar a um outro função e mandato para realizar parte de um projeto pessoal”. O autor alerta que pode ocorrer o perigo que o ato de delegar pode tornar-se uma chantagem, uma posse de si.

O autor orienta que, três são os critérios que devem orientar a escolha do colaborador a fazer a delegação: a) capacidade técnica: escolhe-se o colaborador capaz de realizar aquela função, que seja preparado e capaz “porque o conhecimento é o primeiro poder de organização” (idem, p. 163); b) capacidade de relação: significa que o colaborador a ser escolhido precisa “manter boas relações no interior do grupo” é necessário que saiba estabelecer as relações diplomáticas e necessárias no contexto onde opera o que lhe consente realizar o que foi delegado sem barreiras causadas por desavenças ou dificuldades afetivas com outros colaboradores; c) “ambição de sucesso”: os colaboradores que manifestam ambição em crescer profissionalmente no contexto da empresa devem empenhar-se com maior afinco para auxiliar a empresa em seus resultados e, especialmente o empresário em seu projeto (MENEGETTI, 2020).

Segundo Meneghetti (2020, p. 164), as verificações do líder devem ser em relação a dois aspectos: “1. *Honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados.* [...] 2. *Resultados de realização do projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil.*”. O primeiro critério diz respeito ao “o que”, ao objeto da delegação, ou seja, ao profissional exercer a sua função, conforme o seu contrato de trabalho, ou seja, ele foi contratado para um determinado trabalho específico e portanto, se requer que as funções correspondentes e tarefas sejam cumpridas. O segundo, diz respeito ao modo ou como fazer o que lhe foi delegado. O colaborador fazendo o que lhe foi delegado no tempo exigido existe um ganho para todos, para ele e a empresa.

Além disso, segundo Barnabei (2007) o delegatário deve ter uma capacidade de supervisão crítica, indicando dois pontos de prudência: a) relacionada aos negócios externos e b) prudência com a equipe de apoio que está próxima ao grande *manager*. O ponto fundamental, conforme a autora é que o delegado deve ser capaz de saber servir o líder “*em seus interesses econômicos, e não o interessar-se pela personalidade psico-moral ou afetividade do grande manager.*” (BARNABEI, 2007, p. 87) (grifo da autora). E, para fazer isso, é importante o delegatário, investigar, de dois modos, o aspecto psicológico das pessoas delegadas: 1) identificar em que fase estão as pessoas no sentido de perceber “se são positivas para si e, portanto, contribuem à empresa, ou então se estão em uma situação de

desvantagem por diversas motivações” (BARNABEI, 2007, p. 88); 2) verificar as variantes exógenas estas “podem ser completamente estranhas a tudo o que é o mandato de delegação, mas também ao mandato mais genérico de interesse da empresa.” (idem). Segundo a autora, tendo estes pontos de cuidado auxiliam o delegatário a manter o foco, com capacidade de saber analisar de forma mais abrangente o que lhe foi designado.

No contexto do ambiente de trabalho, Meneghetti (2010; 2021) explicita que o tipo de díade vencedora são aquelas *provisório-ocasionais*. Díade, conforme este autor, significa uma relação entre duas pessoas, ou as pessoas entre si, ou seja, são as correlações ou relação entre as partes do todo da organização. Trata-se de dois pólos em interdependência, um não pode ser movido sem o outro, apesar de aparentemente perceberem-se divididos são parte de uma única realidade. Segundo o autor ainda, é preciso considerar três critérios nas relações de trabalho para ser vencedores, não no sentido de sobrepor-se ao outro, mas eficientes e ter ganho para ambos. Em primeiro lugar é preciso prestar atenção aos sinais da reação visceral, no cotidiano das relações é preciso aprender a auscultar as reações, principalmente nos impactos emocionais. Nos momentos de impacto, quando se inicia uma relação e quando se conclui, mesmo que sejam por poucos instantes. Em segundo lugar, Meneghetti (2012) orienta que a relação seja centrada no escopo pela qual ela se estabelece e, não se pode perder de vista esse ponto. Por fim, orienta que, numa relação profissional é preciso manter o profissionalismo e “uma profunda dignidade de si mesmo” (idem, p. 79).

Nesta seção explorou-se estudos além de pesquisas desenvolvidas sobre o crescimento de pequenas empresas, estudos desenvolvidos a partir da ciência Ontopsicológica. Barbieri (2021) em seu estudo propõe um novo modelo de gestão do líder, o qual mobiliza seus colaboradores para a coparticipação responsável pela gestão do business tendo como escopo o crescimento de todos. Meneghetti (2020) especifica que, ao delegar tarefas é preciso considerar três critérios (capacidade técnica e de relações e, ambição) e a verificação da delegação deve ser em relação a dois aspectos: coerência em relação ao que foi acordado e resultados. E, por fim, este autor especifica que a díade vencedora nas relações de trabalho é a *provisório-ocasional*.

Na próxima seção explicita-se a metodologia da pesquisa, a abordagem de pesquisa e tipo de estudo, a descrição da amostra, os sujeitos envolvidos na pesquisa, as técnicas de coleta de dados e por fim, a análise dos dados.

### **3. Método**

A realização deste trabalho seguiu a metodologia de abordagem qualitativa de campo de natureza exploratória descritiva. As pesquisas de abordagem qualitativa de campo de natureza exploratória descritiva são uma importante forma de investigação utilizada em diversas áreas do conhecimento. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador busca compreender os fenômenos estudados a partir de uma perspectiva descritiva e exploratória, permitindo obter informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão. Para Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação que se preocupa em compreender o fenômeno estudado em sua totalidade, a partir da perspectiva dos participantes envolvidos. Segundo esses autores, a pesquisa qualitativa de campo deve ser vista como um processo contínuo, que envolve a coleta e a análise de dados, além da reflexão constante sobre o processo de pesquisa.

Taylor e Bogdan (1984) apresentam a pesquisa de campo como uma abordagem qualitativa que tem como objetivo investigar o comportamento humano em seu ambiente natural. Segundo os autores, a pesquisa de campo envolve a coleta de dados por meio de técnicas como a observação, a entrevista e a análise de documentos. Eles destacam que a pesquisa de campo permite ao pesquisador obter dados ricos e detalhados, além de possibilitar uma compreensão mais ampla e profunda do fenômeno estudado. Creswell (2014), salienta a importância da reflexividade na pesquisa de campo, ressaltando que o processo de pesquisa envolve uma interação constante entre o pesquisador e o ambiente.

#### **3.1 Descrição da amostra**

A organização configura-se como uma empresa varejista, do segmento esportivo, familiar, fundada em 2005 e com matriz na cidade de Cruz Alta. Nasceu a partir de uma imagem que seu fundador viu em uma revista e da influência do cunhado. Consolidou-se a partir da atuação dos seus dois sócios e casal, que ao longo do trabalho refere-se como “CEO” e “Diretora”. Atuando ativamente no negócio também há o filho do casal, que para fins de estudos nesta pesquisa, refere-se como “Gestor de produto”.

Ao longo dos seus 17 anos de existência, a empresa “Mais Moda” alcançou a marca de 6 lojas e aproximadamente 70 colaboradores distribuídos nas cidades de Tupanciretã, Ibirubá, Não-me-Toque e Cruz Alta, onde estão 3 das 6 lojas e onde há a maior concentração de funcionários.

A empresa “Mais Moda” pretende alcançar 20 lojas nos próximos 7 anos, sendo, nas palavras do CEO “a maior dificuldade encontrada está em atrair novas lideranças competentes e capazes de gerar resultados sustentáveis nas novas unidades de negócio” (Entrevista). Sendo esse o ponto de estudo escolhido para pesquisa, a problemática de expansão da empresa “Mais Moda”.

A coleta de dados iniciou com uma entrevista presencial com o casal fundador, cuja estrutura societária é 50/50. O CEO atua na área Comercial e RH e a esposa na Diretoria Administrativa Financeira. Na entrevista esteve presente ainda o filho, Gestor de produto/compras, e uma das colaboradoras mais antigas e responsável pelo RH.

Em relação à cidade onde moram e trabalham os 34 colaboradores participantes da pesquisa, 23 (68%) são de Cruz Alta, cinco (15%) de Tupaciretã, quatro (12%) de Ibirubá e dois (6%) de Não-me-Toque. Em relação à faixa etária, dos 34 participantes, 15 (44%) tem até 25 anos, 15 (44%) tem entre 26 e 35 anos e quatro (12%) tem mais de 35 anos. Dos entrevistados 28 (82%) são do sexo feminino e seis (18%) são do sexo masculino.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Na pesquisa de campo desenvolvida utilizou-se três instrumentos de coleta de dados: a **entrevista** (com dois líderes e dois gestores) e um **questionário** (a 34 colaboradores).

#### **3.2.1 A entrevista**

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que consiste em uma conversa estruturada ou não estruturada entre um entrevistador e um entrevistado, com o objetivo de obter informações relevantes para a pesquisa ou processo seletivo. Dentre os principais autores que abordam a entrevista como técnica de coleta de dados, destacam-se: Flick (2009), Bogdan e Biklen (1994) e Fontana e Frey (2005). Flick (2009) destaca que a entrevista pode ser estruturada, com perguntas previamente comprovadas, ou não

estruturada, na qual o entrevistador segue um roteiro geral, mas as perguntas são formuladas de forma livre, de acordo com as respostas do entrevistado. Além disso, o autor destaca a importância do entrevistador conhecer bem o tema da entrevista e estabelecer uma boa relação com o entrevistado para obter respostas mais precisas e acompanhar.

Bogdan e Biklen (1994) também destacam a importância da relação entre entrevistador e entrevistado, enfatizando que a confiança mútua é fundamental para a obtenção de informações relevantes. Os autores ainda defendem que a entrevista pode ser utilizada em conjunto com outras técnicas de coleta de dados, como observação e análise documental, para obter uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado.

Fontana e Frey (2005) apresentam uma entrevista como uma técnica que permite a exploração de temas complexos e a compreensão das perspectivas dos isolados. Eles destacam que, apesar de a entrevista ser uma técnica subjetiva, ela pode ser validada por meio da triangulação, que consiste em comparar as informações transmitidas por meio da entrevista com outras fontes de dados.

Nesta pesquisa, a entrevista contendo dez questões abertas, foi realizada com quatro pessoas: dois líderes e sócios-proprietários e dois gestores da empresa. As entrevistas duraram em torno de 30 min. com cada entrevistado, sendo que em alguns momentos, entrou na sala o outro sócio e assim, permaneceu junto respondendo as perguntas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente ouvidas e transcritas (Apêndice II). No roteiro de perguntas explorou-se quatro temas: 1) a origem e motivação do negócio; 2) a função do líder no negócio; 3) o desafio atual da empresa e 4) a gestão de pessoas e a formação de novos líderes.

Durante as entrevistas com os líderes e sócios da empresa, foi realizada a gravação do áudio e também feitas anotações livres pelos pesquisadores. Cabe ressaltar que em todo o tempo estiveram conosco o gestor de produtos e o CEO/sócio/pai. O local das entrevistas foi a sobreloja da matriz da empresa, onde funciona uma sala de reuniões e treinamentos, um escritório para o RH e outro para o Administrativo/Financeiro.

Durante a entrevista com os sócio-proprietários foi possível conhecer a origem do negócio, os objetivos corporativos, desafios e aprofundar a problemática relacionada à expansão, onde o CEO alegou a meta de abertura de 14 novas lojas, e o desafio de encontrar novos gestores que possam dar base para esse objetivo.

Posteriormente foram visitadas três lojas, sendo uma a matriz e outras duas do mesmo grupo que, porém, focam em públicos consumidores diferentes, sendo guiados pelo sócio e

diretor, nessas visitas. Foram realizadas anotações, colhidas impressões sobre o perfil dos colaboradores, dos gerentes, das estruturas de loja, do mix de produtos etc.

Quando os pesquisadores foram realizar a entrevista também aproveitaram a ocasião para conhecer a empresa. Permaneceram em torno de três horas, considerando duas horas de entrevista e mais uma hora de visitação à matriz e duas filiais. Durante o período em que os pesquisadores estiveram presentes na empresa, mantiveram suas anotações em caderno de campo. Foi visitado o Centro de Distribuições que fica abaixo da matriz, onde atua o comprador e filho do casal sócio, que acompanhou o grupo durante todas as visitas. As conversas e as observações e percepções dos pesquisadores ao longo das visitas aos departamentos da empresa e unidades de negócio foram registradas em caderno de campo de cada um dos pesquisadores.

### **3.2.2 Questionários**

A aplicação de questionários é uma técnica de coleta de dados muito utilizada em pesquisas quantitativas, que consiste na elaboração de um conjunto de perguntas padronizadas que são respondidas pelos participantes da pesquisa (SILVA, 2010). Segundo Marconi e Lakatos (2017), os questionários são uma ferramenta eficaz para coletar informações de muitas pessoas de forma rápida e econômica.

Para a elaboração de um questionário, é importante definir o objetivo da pesquisa e as variáveis que serão investigadas, além de selecionar as perguntas mais adequadas para obter as informações desejadas (SILVA, 2010). As perguntas devem ser claras e objetivas, evitando ambiguidades e dupla interpretação, e devem ser adaptadas ao público-alvo da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A aplicação do questionário pode ser realizada de forma presencial, por meio de entrevista, ou de forma não presencial, por meio de correio, internet ou telefone (SILVA, 2010). Independentemente do método escolhido, é importante que os participantes sejam informados sobre a natureza e objetivos da pesquisa, bem como sobre a garantia de anonimato e confidencialidade das informações fornecidas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Após esta visita presencial foi realizada a aplicação de um questionário via formulário estruturado quantitativo com as equipes das filiais através do Google Forms para entender a aderência do time à vontade de crescer dentro da empresa em papéis como líder/gerente de loja. Ao todo, participaram da pesquisa 34 profissionais, sendo,

aproximadamente 50% do quadro total de colaboradores da empresa. O questionário identificou o perfil dos colaboradores e a ambição de assumir cargos de gestão na empresa. O questionário conteve três questões de escolhas simples e uma de múltipla escolha. As perguntas foram: 1) cidade em que trabalha, 2) faixa etária, 3) sexo e 4) qual dos cargos almeja (caixa de loja, vendedor, crediaria, gerente, nenhum deles). O link do questionário no *Google Forms* foi enviado para o responsável pelo RH da empresa, por e-mail, o qual, posteriormente enviou o link para aos 70 colaboradores por *Whatsapp* para vendedores, caixas e crediarias das lojas da empresa, determinando um prazo de tempo de um dia para serem respondidos. Dos 70 questionários enviados, foram respondidos 34.

Após a coleta dos dados, realizou-se a análise dos resultados, por meio da técnica estatística descritiva e inferencial (SILVA, 2010). A interpretação dos resultados foi feita considerando-se as limitações e possíveis vieses do método, bem como as implicações teóricas e práticas dos achados (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Bogdan e Biklen (2013), destacam a importância da observação participante como uma técnica fundamental para a realização de pesquisas de abordagem qualitativa de campo. Segundo esses autores, a observação participante permite ao pesquisador conhecer de forma mais aprofundada o fenômeno estudado, uma vez que ele se insere no contexto observado e interage com os participantes.

### **3.3 Análise dos dados**

Minayo (2010) salienta a importância da triangulação como uma forma de garantir a validade e a confiabilidade dos dados obtidos em pesquisas qualitativas de campo. Para a autora, a triangulação envolve a utilização de diferentes fontes de dados e técnicas de coleta, tais como entrevistas, observações e análise documental, entre outras. No caso desta pesquisa desenvolve-se a triangulação entre: entrevista, observação participante e confrontação com elementos teóricos.

De posse dos dados coletados e após ter realizado uma análise, chegou-se a três categorias, que orientam para responder à problemática estudada: 1) profissionalismo e neutralidade nas relações diádicas; 2) a importância da delegação; 3) qualificação de processos de gestão de pessoas.

Na sequência desenvolve-se a discussão dos dados coletados, os resultados e sugestões deste estudo à empresa para superar os seus desafios.

## **4. Discussões e resultados**

### **4.1 O desafio da expansão do negócio: gestão e formação de novos líderes**

Considerando o objetivo geral desta pesquisa que foi analisar as problemáticas e possíveis soluções relacionadas à expansão do negócio, e a partir da coleta de dados realizada com os proprietários por meio das entrevistas, da visita *in loco* e, do questionário, nesta seção desenvolve-se a análise dos dados a partir da definição da opção teórica, a Ontopsicologia. Na primeira parte apresenta-se a origem e a motivação do negócio e a função do líder no contexto da sua empresa. Na segunda parte, entra-se na questão da gestão do negócio e da formação dos colaboradores. E, por fim, a partir do estudo desenvolvido, sugere-se três aspectos que pretendem contribuir para a empresa realizar o seu processo de expansão.

### **4.2 A origem e motivação do negócio e a função do líder**

No início da entrevista a primeira questão realizada para os entrevistados foi a respeito da origem e motivação do negócio. Durante a entrevista eles inicialmente compartilharam com o grupo de pesquisadores um resumo dos principais acontecimentos da trajetória de vida do líder que chegou a constituir a empresa.

O CEO atuava na carreira militar e em dado momento, a partir de uma imagem que viu em uma revista, quis iniciar seu próprio negócio. A imagem em questão se tratava de um homem de negócios, empresário bem-sucedido. Ilustração que, ao ser visualizada pelo CEO, lhe transmitiu a seguinte mensagem: “É isso que eu quero para mim, ser um empresário”.

Essa frase do CEO, remete a intuição que, conforme Meneghetti (2020, p. 482), não é algo complexo, que precisa ser analisado. “Intuição é colher em modo inequívoco, simples, total o ponto da causa, o ponto do fazer, o modo de existir e, portanto, o ponto central - no complexo da situação - onde intervir, onde tocar para fazer uma organização de resultado conforme, funcional à identidade”. Meneghetti explica que a intuição é uma informação do Em Si ôntico da pessoa que, em contato com o contexto fez a comunicação que “vem do próprio íntimo: mesmo se corruptos na consciência, na essência de natureza os homens são sempre ordenados, são sempre uma presença do ser” (idem). Como explica o autor: “a intuição, ao contrário, é algo simples. Diz: “Aqui está!” Onde está a chave? “Sobre a mesa!”. Não é que se começa a pensar, “a chave deveria estar com ele, enquanto depositário” (MENEGHETTI, 2020, p. 364). A intuição é algo fluido, que vem como um

*flash* de informação. E a partir dessa informação, o então futuro CEO, assim o fez na garagem de sua casa, iniciou seu próprio negócio.

Uma vez que formalizou o seu negócio, inicialmente atuou por anos em jornada dupla, desempenhando sua carreira militar durante a semana e gerindo o próprio negócio aos finais de semanas ao lado da família. A empresa, portanto, surgiu por sua iniciativa, através da imagem visualizada e com influência inicial do cunhado que já atuava no ramo. Também teve como co-fundadora sua esposa, desempenhando o papel de sócia e Diretora e alguns anos após, contou com o ingresso do seu filho atuando como gestor de produtos.

Em relação à motivação do negócio e perspectivas futuras, o CEO relata como sonho a construção de algo grande, sua ambição é triplicar seu negócio, que atualmente possui seis lojas, tendo como objetivo em sete anos alcançar a marca de 20. Nas suas palavras: “nosso objetivo é alcançar 20 lojas e aí, quando eu fizer 60 anos, o meu filho é quem deve seguir”. Atualmente o Diretor tem 53 anos. Isso permite concluir que o crescimento esperado seja alcançado em sete anos, ou seja, uma taxa de 333% no período ou 47% ao ano. Nesta informação prestada pelo CEO, pode-se perceber que existe muita vontade de crescimento. Essa forma de pensar e conduzir o *business* remete a compreensão da ambição, que, para Meneghetti significa:

A realização da ambição, para o empreendedor, não é o egoísmo estúpido (...). Por trás da ambição, há uma vontade do grande desenho da vida, há uma providência da natureza. A natureza atua esse jogo: faz realizar o mais ambicioso, inteligente para dar pão, trabalho e sucesso a tantos outros que não são capazes. (MENEGETTI, 2021, p. 72).

De fato, a realização da ambição do CEO permitirá que profissionais que ingressaram na empresa em posições de vendedor, jovem aprendiz e outras, possam ocupar posições de Gerência, desde que apresentem conexão de propósito e disponibilidade para tal. No questionário respondido por 34 colaboradores, também pode-se constatar que, destes, sete ou (21%) assinalaram que gostariam de ser gerentes, os demais indicaram também ascender na carreira em outras posições tais como: 14 (41%) vendedores, cinco (15%) crediarietas, dois (6%) caixa de loja e seis (18%) assinalaram nenhuma destas opções. Fazendo uma análise, observa-se que os colaboradores manifestam ambição de crescer, o que pode indicar um contexto positivo para a expansão do negócio. Meneghetti (2020) indica que um dos critérios de contratação de um jovem é a ambição, porque por meio da ambição individual, aquele colaborador irá produzir evolução também para a empresa. A relação neste caso, torna-se de ganho tanto para o colaborador quanto para a organização.

Durante a entrevista, o CEO informou que a empresa possuía três marcas, sendo uma de caráter esportivo, outra popular e a terceira com conceito de boutique. Recentemente, ocorreu a fusão da marca popular e da boutique, unindo as forças das duas empresas, transformando-se em outra marca, porém com conceito de loja popular, apresentados produtos bonitos e de preço acessível.

O CEO domina bem a condução do seu próprio negócio, a partir do momento que entende seu produto, conhece seu cliente e domina a dinâmica do atendimento em loja. Trata-se de servir bem ao cliente, que significa compreender suas necessidades e lhe prestar o melhor serviço. Essa visão expressa o que Meneghetti (2020) compreende, “eis o ponto: conhecer bem, com arte total o próprio produto, a própria exposição, a própria oferta ou demanda; deve-se ser hipercompetente em tudo o que se refere ao objeto do próprio trabalho, mais que o contador, mais que o advogado” (MENEGHETTI, 2020, p. 134).

Meneghetti (2013) distingue o líder pela sua capacidade de saber servir, o líder é aquele que mais sabe servir. “A excelência do líder está naquele que tem a prerrogativa superior de saber servir mais e melhor do que os outros. A sua grandeza é proporcional à realização de todo aquele vasto corpo no qual ele se insere” (MENEGHETTI, 2018, p. 100). Ao ser perguntado sobre como se vê em relação ao futuro, o CEO responde:

*Quando o cliente entra na loja enxerga produtos, eu oriento e treino a minha equipe para ver o humano e o potencial do cliente que está ali na minha frente. Nosso principal objetivo é construir relacionamentos entre clientes e vendedores. O produto é só um meio de se realizar o principal, que é a satisfação e fidelização dos clientes. (Entrevista CEO, 2022).*

O CEO se apresenta como um líder humanista<sup>8</sup> que atua majoritariamente no comercial, que se vê realizado com o negócio que construiu, pois nele tem contato com as pessoas, gera empregos, faz negócios, é onde se realiza todos os dias, o que remete ao conceito de empreendedor de vida: “De acordo como se age, encontra-se o próprio tesouro. É este o sentido: A vida é bela se você sabe fazê-la bela. Você pode não ter a técnica específica, mas que a vida não tenha o seu tesouro é absurdo. De acordo como trabalha,

---

<sup>8</sup> O líder humanista é aquele que desenvolve em sua existência a sua tensão metafísica, preocupa-se com o seu desenvolvimento integral, em todas as esferas de sua existência, por conseguinte, também estimula seus colaboradores a constantemente realizarem o autoaperfeiçoamento e suas potencialidades. Ele reconhece que cada pessoa é única e tem habilidades e talentos diferentes, e por isso, busca estimular a diversidade e a criatividade no ambiente de trabalho.

surge aquilo que você nunca esperou, que nunca havia sonhado” (MENEGETTI, 2021, p. 53).

Entretanto, embora goste do trabalho que faz, ainda segue envolvendo-se com diversas atividades, até mesmo em tarefas operacionais que poderiam ser executadas por outros profissionais. O fato de estar nestas tarefas, vai construindo no líder a sua competência competitiva, e o seu domínio ou intimidade em todos os aspectos do seu business. Até porque, como líder, a tomada de decisão final é dele, entretanto possui o apoio do filho, também gestor de produtos, e da profissional responsável pelo RH que está na empresa há mais de 12 anos.

Quando questionado sobre com o que mais se identifica na empresa, o CEO responde que procura estar presente nas lojas, pelo menos uma vez na semana, realizando visitas em todas as unidades. E conforme a necessidade, comparece com mais frequência, dependendo da demanda ou intercorrências que acontecem. Também citou gostar de interagir com as pessoas e sentir prazer ao desenvolver os líderes, entretanto também há falta de tempo. Essa afirmação do CEO vai ao encontro de uma citação de Meneghetti, que explicita que “é preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem” (MENEGETTI, 2020, p. 450). As visitas recorrentes, permitem ao CEO acompanhar as operações e conhecer os profissionais que atuam na empresa.

#### **4.3 O desafio atual da empresa: a gestão e a formação de novos líderes**

A empresa “Mais Moda” tem por objetivo expandir os negócios no Estado do Rio Grande do Sul através da abertura de 14 novas lojas nos próximos sete anos, entretanto, na perspectiva do CEO, não há em seu quadro de colaboradores profissionais capacitados e disponíveis para atuar nesse projeto de expansão. Atualmente possui aproximadamente 70 profissionais distribuídos entre as cidades de Tupanciretã, Não-me-toque, Ibirubá e Cruz Alta, onde se encontram uma filial, a matriz da empresa e o centro de distribuição. Também é a cidade onde se concentra o maior número de colaboradores, os quais, segundo o CEO, não apresentam interesse na mudança de residência.

Em relação à formação de sua equipe, citou realizar treinamentos com base no método PONTE®<sup>9</sup>, utilizando alguns vídeos para treinamento da equipe de vendas. Também citou se inspirar em outros grandes líderes que atuam no setor de vendas e liderança, tais como Eduardo Tevah, Adroaldo Lamaison e Antonio Meneghetti. Um grande sempre aprende de outro grande, são inspirações constantes para o líder acompanhar e aprender com outros que são expressões máximas do contexto.

Embora atualmente possua um corpo de colaboradores estruturado, há um ponto de cuidado com relação a escolha dos profissionais, principalmente quando se está falando de líderes, deve-se ter atenção aos “oito pontos para a escolha dos colaboradores”, pois, segundo Meneghetti, “o chefe de uma empresa, deve escolher as pessoas nas quais investir também o seu futuro, deve buscar selecionar pessoas com capacidade liderística” (MENEGHETTI, 2020, p. 107). Ou seja, não ter profissionais dispostos a mudar de cidade está correlacionado ao processo de escolha desses profissionais.

No questionário realizado com os colaboradores, como já referido, 21% dos respondentes alegam ter interesse em ocupar a posição de Gerente, o que representa um número baixo de interessados considerando a expectativa de crescimento da empresa, uma vez que dentre os respondentes, esse número corresponde a sete profissionais. Entretanto, ainda que estes profissionais demonstrem interesse em posições de gestão, se faz necessário, além da verificação da ambição deles, a disponibilidade de mudança de cidade, formação dentre outras necessárias. Segundo Meneghetti, “a ambição é a volição, a intencionalidade do ato, o vetor daquele quântico que o sujeito tem dentro de si. [...] Junto ao potencial e à técnica racional, é fundamental a ambição e a coragem de pagar um preço diverso pelo fato de ser diferente. Não havendo ambição, a inteligência é inútil” (MENEGHETTI, 2021, p. 72). Ou seja, será necessário verificar se estes possuem a ambição necessária para alcançar seu objetivo profissional, ainda que o preço a pagar seja a mudança de residência para outra cidade.

---

<sup>9</sup> A metodologia PONTE® é uma abordagem sistemática e estruturada para o processo de vendas, que enfatiza a importância de compreender as necessidades do cliente em cada etapa do processo. Diversos autores têm defendido a importância de uma abordagem estruturada para o processo de vendas, destacando a necessidade de compreender as necessidades do cliente, construir relacionamentos de confiança e fornecer soluções personalizadas que atendam às suas necessidades. A metodologia PONTE® segue essa mesma linha de pensamento, e pode ser uma ferramenta valiosa para ajudar os vendedores a conduzir o processo de vendas de forma eficiente e eficaz. (WINKLER e WINKLER, 2014).

Durante as entrevistas do CEO, da Diretora e da profissional responsável pelo RH, por meio das informações fornecidas, foi possível perceber a dificuldade dos colaboradores em se conectar com o projeto do líder. Ou seja, de identificar quais profissionais se sentirão realizados atuando nesta construção, uma vez que o sistema de promoção não é claro para os colaboradores pois, é importante a “Identidade Utilitarista Funcional do Business”. Segundo Meneghetti, é preciso:

1. decidir fazer parte da vida, 2. compreendê-la como oportunidade de protagonismo: a vida escolhe e exalta a si mesma no modo e lugar da sua identidade, 3. conservar, qualificar e transmitir a ação do projeto de vida. O princípio histórico e atual de tudo isso é a identidade utilitarista-funcional do E.S.O. Qualquer escolha memética é trocar a própria identidade por outra coisa não funcional (MENEGETTI, 2020, p. 107).

Dáí porque, pode-se deduzir que, o que não é funcional, é sem propósito.

Outro aspecto observado durante a entrevista é a ausência de um sistema de gestão de indicadores, a análise de performance. A gestão é realizada pelo feeling do CEO e não por evidências gerenciadas de forma clara e objetiva ou que os colaboradores possam perceber. Sem a análise de fatos e dados, acompanhamento da performance e desempenho dos profissionais para futuras promoções, a condução do negócio, bem como a definição de potenciais gestores, se dá a partir de insights e concepção do próprio CEO.

De todo modo, expressa o CEO que orienta seus colaboradores para focar nos aspectos humanos e não no produto, no potencial de necessidade de cada cliente para melhor servir e fidelizá-los.

*Focando nas pessoas nas minhas, nas lojas. Passar esses conceitos, né? E o mais importante, não é o tênis, é o humano que tá na sua frente, né? Outro que eu sempre fico teclando. Outra fala, as coisas que eu repito sempre. O cliente quando entra na loja. Ele veio pelo produto, ele é da loja, sim. Enxerga a bota nova, que veio comprar. Mas o vendedor tem que ver o contrário. Não podem ver produto, tem que ver o humano, A pessoa, né? O quê que cabe naquela pessoa. E quando vê, então todo mundo falando só em produto. O vendedor entra na onda de produtos. E mais importante não é o produto. E mais importante, não é o produto que... O produto para nós é só um meio de ganhar dinheiro, óbvio, não é? O principal para o para nós cliente, sim. E nas entrelinhas, tem que ter um meio de vender. Depois tem o passo – Ofereça uma demonstração envolvente, envolvente, fazer o cliente participar, manusear, provar, não ficar estático. (Entrevista CEO, 2022).*

Neste sentido, observa-se que o papel do líder no contexto empresarial precisa ter uma competência competitiva de estar cuidando de todos os particulares de seu *business*.

O sentido da exclusividade da liderança se refere preferencialmente àquele homem que tem uma competência superior, integral que impõe o cuidado com todos os particulares para atingir um primado: a hipótese, a preparação e depois a estrutura progressiva que constitui o primado, que é, portanto, integral, ou seja, tem todos os componentes que aquela especificidade exige. (MENEGETTI, 2020, p. 320).

Analisou-se também como é realizado o acompanhamento de desempenho e performance da empresa e de cada gerente, onde segundo o CEO não há uma gestão formal. Por acompanhar de perto as operações, sabe “de cabeça” qual filial performa melhor, indicando que a matriz é a que mais vende, depois a filial de Ibirubá e seguida de Tupanciretã. “O líder é aquele que sabe entrar com intimidade na relação com o objeto” (MENEGETTI, 2016, p. 210).

Em uma das lojas, o gerente atual foi contratado através de busca no mercado e os demais foram formados dentro da empresa. De acordo com o CEO, “a gerente de Tupã é mais linha dura, e por esse motivo ela está conseguindo ter um bom desempenho” (Entrevista CEO, 2022). Este ranking está na cabeça do CEO, não há ferramenta ou método formal para gerir tais informações.

Quando questionada, como fazem a busca de potenciais talentos a Gerente de RH relata:

*Faço um trabalho de campo, como cliente oculto, na concorrência, visitando as lojas como compradora para avaliar o atendimento e após convidá-los para o processo seletivo para a mesma função na nossa rede de lojas. (Gerente RH, 2022).*

Esta forma de captação de profissionais avalia o atendimento, porém deixando para uma segunda etapa como o projeto do líder. Em relação ao processo seletivo da empresa para a função de gerente, não se visualiza um processo estruturado, trabalham por indicações ou busca ativa no mercado. Mas por outro lado a empresa, no processo seletivo, prioriza o perfil jovem e feminino:

*Porque ele aceita mais fácil. É bom de criar, claro tem que ter perfil, ver de que família ele é, de família onde pai trabalha, já não procuro não pegar quando pai e mãe são funcionário público, porque às vezes já atrapalha, porque trabalha sábado, daí já não fica, tem que pegar pessoas que gostem do trabalho, independente do que façam, que trabalhe com valor e não como castigo, daí tu consegue resolver, agora quem chega com mentalidade de que o patrão está para explorar, a gente nem tenta. (Entrevista CEO, 2022).*

Considerando o aspecto das indicações, abre espaço para erros de projeção, uma vez que segundo Bernabei (2020, p. 102) “é o erro gerado pela tendência do entrevistador em comparar todas as características reveladas no candidato (idade, aspecto, experiências, comportamento etc.) com as próprias ou com as de outras pessoas por ele consideradas, e em julgar negativamente todos aqueles que se distanciam delas.” (BERNABEI, 2020, p. 102). A reflexão da autora também corrobora com a problemática citada anteriormente pelo CEO, sobre os seus profissionais não apresentarem disponibilidade de mudança de

residência. É possível que por contratarem com frequência profissionais indicados ou semelhantes aos que já atuam na empresa, é comum a resistência quanto a mudança de cidade. Já para vendedores o processo seletivo é realizado pelo gerente de loja e a responsável do RH e somente em caso de alguma dúvida, o candidato é avaliado também pelo CEO.

Ao se tratar sobre o treinamento dos gerentes, este é executado pelo CEO e por uma empresa que presta consultoria. Não há também um mapeamento interno formal dos profissionais que querem tornar-se gerentes. Atualmente existem duas profissionais que o CEO acredita que possuem potencial para desempenhar futuras posições de liderança, entretanto, percebe que elas ainda são muito jovens. E, também não está claro para os profissionais da empresa em geral qual o caminho a seguir para tornar-se um gestor, nem mesmo para as duas potenciais.

Nas entrevistas foi manifestado que não existe também um programa ou trilha de formação e desenvolvimento para os colaboradores que possuem o objetivo de cargos de gerente. A porta de entrada dos colaboradores é o setor do estoque, em posições como jovem aprendiz ou estoquista, onde não é exigida experiência, podendo em até seis meses, estes profissionais serem preparados para atuarem na loja com vendas.

Na visão do CEO, devido a empresa “Mais Moda” pertencer ao segmento de varejo esportivo, sendo um negócio familiar, afirma que além da preferência por profissionais jovens entre 18 e 35 anos, também julga ser importante que esses colaboradores pratiquem ou estejam envolvidos com algum tipo de esporte e/ou atividades físicas e se identifiquem com valores familiares, pois entende que é um meio de tornar o processo de venda mais fluído, o que, segundo Meneghetti, faz sentido, uma vez que cita “o líder deve possuir o conhecimento mais atualizado e curioso sobre o seu objeto de produção. Não se trata de ter uma enciclopédia do saber, mas, sobre o próprio setor, deve ser o máximo especialista” (MENEGHETTI, 2021, p. 73).

Atualmente, os critérios para a promoção para a posição de gestor, são o resultado, a performance, ou ainda quando alguém sinaliza ter a ambição do cargo, nesse caso, é avaliada a possibilidade.

Diante da entrevista, compreende-se que o CEO conhece o core business do seu negócio, pois idealizou e construiu o mesmo, apresenta clareza de onde quer chegar. Para Meneghetti (2003, p. 172): “O *core business* é definido por aquela série de produtos,

segmentos de clientes e tecnologias com as quais se pode construir a maior vantagem competitiva, também em uma situação de mudança, como é aquela atual”.

O CEO, manifesta entender o seu papel enquanto formador de novos gestores, e até mesmo verbalizou isso quando em sua fala, trouxe a explicação de funcionamento do onboarding de novos colaboradores. Entretanto, apesar do processo seletivo mostrar-se adequado, não se percebeu a clareza quanto à identificação dos atuais potenciais talentos já existentes na organização. Por meio das informações prestadas pelos entrevistados, observa-se a necessidade de delegação de algumas tarefas operacionais para o CEO ter disponibilidade de tempo para a formação de novos gestores. Segundo Bernabei:

a delegação aos colaboradores, feita de forma correta, é uma das passagens fundamentais para realizar o business intuition, enquanto – dando atenção e gerindo corretamente as dinâmicas inconscientes – a coligação ao uníssono do Em Si daqueles que formam o grupo de trabalho torna-se prevalente e, quando isso acontece, mover o mundo torna-se a norma (BERNABEI, 2020, p. 183).

Existe um espaço de melhoria necessária, uma vez que, não identificados os potenciais talentos, diminui-se as chances de realizar a delegação de forma correta, porque ela depende das pessoas para serem operadoras. Neste aspecto a delegação também implica em prestar atenção às dinâmicas inconscientes dos colaboradores, pois, apesar de no recrutamento acertar no perfil adequado, quando iniciam o trabalho, podem ser motivados a sair pelos colegas seniores. O CEO manifestou:

*Às vezes acontece nos bastidores, tem que estar ligado, tem que orientar os novos inclusive para se blindarem na chegada, para já saber antes, que a disputa é natural, claro que a gente não queima ninguém, só é disputado, que cada uma busca sua comissão, atende seus clientes, para não se assustar, aviso que vão passar por esse período e para focar no resultado. O pessoal vem muito com a ideia de que vem fazer amizades na loja, muito, muito forte isso aí né. Então ele tem que trabalhar o resultado, não ser egoísta, de querer tudo sozinho, buscar seu resultado sem arrumar encrenca, mas não se entregar a “o outro me invejou, agora vou vender menos”, não se entregar a isso. Isso vem muito forte, principalmente nos novos, a primeira coisa é, como é mais mulher, se viram ontem, hoje já são amigas, daí vira colégio, bem rapidinho. (Entrevista CEO, 2022).*

Neste excerto pode-se perceber que existe uma realidade complexa na relação entre as pessoas no contexto da empresa. Também o CEO manifesta sua preferência por contratar mulheres, contudo, observa que no contexto da organização não se mantém díades das relações de trabalho, ou seja, provisório-ocasionais. Por isso, é fundamental considerá-las e trabalhar essas dinâmicas nos processos formativos dos colaboradores a fim de coordená-las ao projeto do líder. O CEO entende que:

*Esta capacitação é diária. Temos que reforçar muito o item P no sentido do potencial do cliente (se tem filhos, marido, ...), senão acaba focando no P de*

*Produto (conforto, preço, durabilidade, beleza...). O produto é um meio de ganhar dinheiro, mas queremos que o cliente volte. Passar estes conceitos de que o mais importante não é o tênis, mas o humano que está na sua frente. Este é um ponto que reforço. O cliente quando entra na loja vê o produto, mas o vendedor não pode ver o produto, tem que ver o humano, a pessoa, o que cabe a ela. O cliente é o mais importante para nós. Oferecer uma experiência envolvente de fazer o cliente manusear, experimentar, provar buscando interação. (Entrevista CEO, 2022).*

Meneghetti orienta que “É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. Depois da própria inteligência e depois dos próprios meios, a equipe é o primeiro motor”. (MENEGETTI, 2020, p. 450). Trata-se de engajar o colaborador ao projeto do líder, portanto, o processo formativo dos colaboradores é contínuo.

Concluídas as análises de cada categoria criada a partir da coleta realizada nas entrevistas e visita à empresa, passa-se a realizar algumas sugestões que podem auxiliar a dar endereçamento de solução à problemática estudada.

#### **4.4 Sugestões para auxiliar a empresa a realizar a expansão**

Nesta seção se propõe três aspectos que podem ser úteis à empresa a lograr o escopo da expansão de seu *business*, quais sejam: 1) profissionalismo e neutralidade nas relações diádicas; 2) a importância da delegação e, 3) qualificação de processos de gestão de pessoas e formação de lideranças.

##### **4.4.1 Profissionalismo e neutralidade nas relações diádicas**

A partir das respostas do CEO, identificou-se que, além de não ter profissionais disponíveis que possam atuar como Gerentes no objetivo de expansão, também demonstrou uma proximidade afetiva paternal com seus colaboradores, o que muitas vezes conflita com os próprios interesses, sendo que pode vir a priorizar a relação esquecendo do seu propósito. Conforme Meneghetti “a cada impacto ter clareza do escopo: por qual motivo estamos naquela relação?” (MENEGETTI, 2020, p. 181), ou seja, devido essa priorização da relação, pode vir a procrastinar tomadas de decisão por conta do “impacto emocional” que ele quer evitar. Em sua fala, o CEO contou sobre um caso em que deixou de desligar um profissional por conta de questões afetivas, inclusive precisou criar o cargo de subgerente para mantê-lo, mesmo tendo ciência de que o profissional não agrega mais ao negócio.

*É que como sou paião e ele é antigo e ele já saiu duas vezes e agora é a terceira que ele vai sair, então [...] eu quase que adotei ele como filho, eu era amigo do sogro dele falecido. E, ele tem muito cliente que é muito amigo dele. Ele é meio ruim com a equipe, mas os clientes o adoram (Entrevista CEO, 2022).*

E quanto a isso, Meneghetti reforça que, nas relações profissionais, é preciso manter “o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo: sempre nos lembrarmos de que somos, quais são os nossos objetivos” (MENEGETTI, 2020, p. 181). Devemos sempre nos lembrar de quem somos, quais são nossos objetivos, aquilo que se fez de bom para manter elevado o nível das próprias díades e não cair em relações que mediocrizam. Ou seja, este ato de evitar um desligamento pensando prioritariamente no colaborador e não no seu projeto, pode não ser benéfico para os negócios.

Ao longo da entrevista relacionou-se o comportamento paternal com a genitura do CEO, que por ser primogênito tende a querer proteger os menores, é responsável, conservador e, se não atento, pode ser também ingênuo. Segundo Meneghetti, “o primogênito psicológico é levado a ser chefe. No perigo quer ser o primeiro a proteger os outros. Em outras situações, quer ser o primeiro a comandar, porque imagina ser como o primeiro pai da família, portanto tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua” (MENEGETTI, 2011, p. 75-76).

#### **4.4.2 A importância da delegação**

O CEO ainda atua em primeira pessoa em atividades de rotina que poderiam ser terceirizadas. Ao longo da entrevista, ele expressou o fato de gostar de realizar essas atividades, entretanto, esse excesso de tarefas transmite a ele o sentimento de “falta de tempo”, pois não consegue realizar tudo o que gostaria e/ou sabe que deveria fazer. Ponto este que, segundo Meneghetti, poderia ser solucionado através do ato de identificar dentre os profissionais do seu quadro de empregados quem poderia assumir tais responsabilidades, permitindo a ele, uma expansão de si. Isso porque, “um processo de delegação 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.” (MENEGETTI, 2020, p. 177), tendo assim, mais tempo para realizar atividades que são indispensáveis a ele enquanto líder.

Um aspecto importante é que o ato de delegar não significa “delargar”, esperar que o outro faça como você, delegar é um ato de responsabilidade entre líder e liderado, é um ato de confiança, onde a pessoa escolhida deve apresentar algumas capacidades para iniciar

e dar continuidade na atividade que receber. A FOIL traz um diferencial quando trata do assunto delegação, onde procura identificar: “qual é a ‘motivação’ a montante que está prevalecendo no processo de delegação, verifica se é funcional ao escopo da delegação e ao grupo de trabalho na empresa, e eventualmente retifica as suas coordenadas alinhando-as à implementação da intuição do líder.” (MENEGETTI, 2020, p. 178).

Ainda a FOIL destaca quatro importantes fases da delegação, sendo elas: I fase: abertura; II fase: aquisição; III fase: estabilização; IV fase: pretensão ou chantagem. Todas as fases são de extrema importância para o ato de delegar, entretanto, chama-se atenção aos cuidados para não chegar na fase IV, isto é: “pretensão ou chantagem, onde o delegado assumiu uma aura de indispensabilidade, vale-se de informações que só ele sabe na área em que atua, para eventualmente criar as premissas para gerar danos à empresa se as suas pretensões não forem atendidas” (p. 179). Evitar a fase IV é de extrema importância, e para isso, é necessário: “manter sempre alta a novidade da relação de trabalho mesmo na terceira fase, ou de todo modo, verificar sempre o andamento do trabalho e do delegado” (MENEGETTI, 2020, p. 179), é sempre a terceira fase que deve ser continuamente monitorada. Portanto, não se trata apenas de monitorar constantemente, mas saber como realizar esta relação constante com os colaboradores de forma a obter resultados acretivos para todos.

#### **4.4.3 Qualificação de processos de gestão de pessoas e formação de lideranças**

O CEO atua muito a partir da própria intuição e do *feeling*, o que vem dando certo de acordo com o progresso apresentado pela empresa, entretanto, possui poucas ferramentas de gestão de dados qualitativos e quantitativos. Tais pontos levaram os pesquisadores à aplicação de um levantamento on-line, anônimo, com os demais profissionais que compõem a empresa, complementando a coleta realizada pela entrevista e visita *in loco*.

Do total de participantes deste levantamento, apenas 21% dos colaboradores almejam um cargo de gerente, o que reforça a problemática do CEO. Considerando os 34 respondentes, apenas sete profissionais demonstraram interesse claro por posições de liderança, embora os demais tenham indicado algum nível de crescimento.

A gestão e formação das pessoas são sempre o primeiro negócio de um líder. Segundo Meneghetti: “um homem pode ser a fortuna para um outro homem, mas por outro lado cada homem pode ser o apocalipse de um outro homem” (2020, p. 374-375). Formar

uma equipe é sempre função do líder: a construção das pessoas e construir-se a si mesmo é uma escolha. Conforme explica Meneghetti: “A equipe de trabalho é a primeira mão, é o primeiro corpo de ação, é a direta psicossomática do próprio pensamento, é a extraposição do próprio projeto vivo. É aquela que constitui, materializa, dá história e fenomenologia à própria inteligência e obra” (MENEGETTI, 2020, p. 450).

A formação de uma equipe é função do líder, portanto é importante a elaboração de estratégias que possam definir programas e estruturas de formação contendo características que levem os colaboradores a capacidade de construção de um escopo único, em que o líder escolhe o colaborador e o colaborador também escolhe o líder, escolhe seu projeto.

A palavra *leading*, de onde vem “líder”, é encontrada pela primeira vez na língua viking. Este termo, substancialmente, indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isto implica: 1) uma capacidade de realizar, 2) uma capacidade de coordenar um grupo a um único escopo. Portanto, uma capacidade de ação e uma capacidade de socialização. (MENEGETTI, 2021, p. 191).

A partir desta construção, em que o líder forma outros líderes é fundamental dar-se a atenção necessária à evolução do negócio, pois quem contribui para o crescimento do projeto tem também a oportunidade de progredir. Quanto mais a empresa se desenvolve e cresce maior a responsabilidade do líder em cuidar das pessoas, pois a equipe é o principal “motor” de entrega.

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa investigou os desafios enfrentados por uma pequena empresa a fim de realizar o seu processo de expansão, a partir da abordagem da Ontopsicologia, especialmente sobre o líder e a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL) (MENEGETTI, 2021; 2020). Como objetivo geral definiu-se compreender o negócio, seus desafios e possibilidades em relação à formação de colaboradores, visando a expansão do *business*. Para a realização deste estudo, optou-se pelo método qualitativo de pesquisa de campo, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista aos líderes e o questionário aos colaboradores. Sendo assim, com o intuito de compreender a problemática apresentada pelo CEO. Este estudo a partir da bibliografia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), compreendeu a causa do problema e propôs sugestões de possíveis soluções.

As pesquisas teóricas apresentadas neste estudo identificam aspectos diversos da

expansão do negócio e a relação com a formação de colaboradores. A partir destes estudos, pode-se perceber que o fator humano é essencial para a sobrevivência e consolidação de uma pequena empresa e a sua expansão. Este é o ponto de partida para a pesquisa Ontopsicológica: o ser humano. A FOIL acrescenta que o aspecto chave é a psicologia do líder e como este promove a formação de seus colaboradores.

Através da pesquisa realizada entre os colaboradores foi constatado que dentro do quadro de funcionários há profissionais interessados em posições de gestão, ainda que um grupo pequeno. Esse resultado surpreendeu o grupo de pesquisadores, pois a partir do momento que há interessados, se faz necessário a criação de um sistema em que eles possam ser desenvolvidos e ambientados em relação à mudança de cidade, problemática esta apresentada pelo CEO durante a entrevista, conectando assim os propósitos dos profissionais ao projeto do líder.

Outro ponto importante para o sucesso desse movimento é a construção de um modelo de trabalho por meio de delegação, mapeando antes de tudo, quais colaboradores contribuem com o seu projeto. Em complemento a delegação, para que o CEO tenha mais tempo para outras demandas essenciais. Será necessário e indispensável o foco na identificação de potenciais talentos, e na de formação e desenvolvimento de novos líderes, realizado pelo CEO em primeira pessoa.

Em virtude dos dados mencionados, compreende-se também a necessidade da elaboração de um acompanhamento de performance formal, sem tomar como base somente o *feeling* do CEO, em paralelo ao mapeamento de perfis dos profissionais que se identificam com o core business do líder.

Por fim, não menos importante, o acompanhamento do crescimento do negócio e da equipe, pois delegando, formando potenciais líderes, o CEO poderá estar atento a possibilidades de sabotagem e autossabotagem.

O desenvolvimento desse trabalho se mostrou muito valoroso aos pesquisadores, pois por meio dele foi possível relacionar os aprendizados que obtiveram ao longo do MBA Business Intuition, resgatando os conhecimentos da formação FOIL. Dentre as principais apresentam-se a seguir algumas.

Durante o processo de formação, o grande aprendizado foi interno, cada um em seu íntimo, consigo mesmo, realizando uma autoanálise, um autoconhecimento como Líder: quanto que se precisa estar preparado e atento ao contexto em que se está inserido e onde se

quer chegar. O quanto é fundamental a atenção ao miricismo cotidiano, as percepções organísmicas entre outras teorias aprendidas ao longo do curso.

No momento da realização da pesquisa de diagnóstico da problemática sinalizada pela empresa em estudo, teve-se a oportunidade de evidenciar: quais são as práticas adotadas que levam ao sucesso; como ter a equipe certa, alinhada com o core business do líder; o planejamento e a organização para a delegação. Constatou-se que estes são pontos importantes para o sucesso do líder. Toda a dinâmica e envolvimento com este momento, motivou ainda mais a seguir e a compreender os GAPS pessoais, além de aprender com outro líder e empresa.

Outro aprendizado de destaque foi a partir da visita à empresa: conhecer o negócio, perceber como é a dinâmica, quem é o líder e quais são os profissionais que trabalham naquele projeto. Foi a partir daí que se começou a fazer o processo de autoanálise e algumas tomadas de consciência. Percebeu-se que, por um tipo de educação, cultura, moral e fidelidade ao antigo modelo se estava mantendo pessoas e prestadores de serviços que não tinham mais ressonância com o próprio projeto. Ainda, percebeu-se a importância de estudar a ciência Ontopsicológica, e não se perder nas pequenas distrações, cultivar momentos de solitude para as tomadas de decisões, e ter contato mais íntimo com a própria alma para entrar no mundo da intuição.

Assim como o CEO da empresa, cada um da equipe de pesquisadores também possui as suas próprias dificuldades na delegação. Muitas vezes, acaba-se fazendo algumas tarefas diárias e, aos poucos, se está aprendendo a delegar, realizando algumas mudanças internas, pois sem as pessoas não há como expandir o negócio.

Para pesquisas futuras, o grupo gostaria de visitar a empresa novamente após aplicação de alguma das sugestões apresentadas neste trabalho para verificar se as proposições feitas nesta pesquisa surtiram efeitos positivos à organização.

## Referências

- BARBIERI, J. *O negócio como contraposição ao líder: ensaio teórico para um novo modelo de gestão empresarial*. Revista Brasileira de Ontopsicologia. Brazilian Journal of Ontopsychology, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 77–90, 2022. Disponível em: <https://revbo.emnuvens.com.br/revbo/article/view/43>. Acesso em: 4 mar. 2023.
- BARNABEI, B. *Capacidade analítica de supervisão do delegatário*. In.: MENEGHETTI, A. et al. *Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007, p. 86-91.
- BERNABEI, P. Colaboração, díade, delegação, transfert, sabotagem e incremento. In.: MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 2013.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications, 2014.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. *Entrevista: uma abordagem qualitativa*. Tradução de Ana Maria Regina Romeiro. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GONÇALVES-ARAÚJO, J., BARBOSA DA SILVA, L.V. y CARDOSO DA SILVA, M.E. de P. *Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras*. Estudios Gerenciales, 34(149), 457-468, 2018.. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>
- MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*. 23(2), 419–432, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>. Acesso em 03 mar. 2023.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. 6. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica, 2021.
- MENEGHETTI, A. *Isomaster*. 2.ed. Recanto Maestro, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2018.
- MENEGHETTI, A. *O Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica, 2011.

MENEGHETTI, A. *O Residence Ontopsicológico: práxis e filosofia existencial*. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica, 2016.

MENEGHETTI, A. *Psicologia da organização*. São Paulo: FOIL, 2003.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

SENGUL, M., GIMENO, J., & DIAL, J. Delegação Estratégica: Revisão, Integração Teórica e Agenda de Pesquisa. *Journal of Management*, 38 (1), 2012, 375–414. <https://doi.org/10.1177/0149206311424317>

PRADO, A.R.M; AZEVEDO, I.G; FERRO, L.B. Fatores críticos para a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas brasileiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista Gestão em Análise*, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 7-25, mar. 2022. ISSN 2359-618X. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/3937>>. Acesso em: 03 mar. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v11i1.p7-25.2022>.

SILVA, A. M da. *Pesquisa quantitativa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STOREY, D. J. *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, 1994.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. *Introdução à pesquisa qualitativa: métodos para o desenvolvimento de disciplinas*. Porto Alegre: Bookman, 1984.

WINKLER, D.; WINKLER, S. PONTE®: *A Sales Methodology for the 21st Century*. Bloomington: AuthorHouse, 2014.