



O *core business* como critério de expansão do negócio: um estudo de caso

Evair Grandi Daros¹

Jean Pierre Rodrigues²

Ricardo Rauber³

Talita Cristina Lima Carcavilla⁴

Ricardo Schaefer⁵

Josiane Barbieri⁶

Resumo: Este artigo busca estabelecer a relação entre *core business* e expansão do negócio a partir da abordagem da ciência ontopsicológica. O objetivo geral deste trabalho foi analisar os aspectos de *core business*, **ambição**, **liderança** e **delegação** da empresa a fim de identificar a possibilidade de expansão do negócio a partir do reforço do *core business*. Para o seu desenvolvimento, realizou-se uma pesquisa qualitativa a partir de estudo de caso de uma empresa de pequeno porte na área de serviços de nutrição, com um ano de existência. A líder da empresa manifestou o seguinte problema prático: como expandir o negócio tendo como critério o *core business* da empresa? Desta deriva o problema de pesquisa: a empresa está preparada para expandir tendo como critério o seu *core business*? Para coletar as informações realizou-se uma pesquisa de campo com entrevistas e observação participante. As categorias de análise de dados definidas a partir dos referenciais teóricos foram: ambição, liderança, *core business* e delegação. Os dados empíricos demonstram que as colaboradoras estão alinhadas com o *core business* da empresa e que a gestão do *business* operacionaliza nos detalhes a identidade do negócio. A equipe de colaboradoras também identifica a líder como aquela que é ponto força do

¹ Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: evairgd@hotmail.com

² Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: jprodrigues2309@gmail.com

³ Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: ricardo67rauber@icloud.com

⁴ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: ta.cris20@gmail.com

⁵ 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. Co-orientador.

⁶ Psicoterapeuta. Mestre em Filosofia, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, Especialista em Psicologia Social, Especialista em Psicoterapia da Adolescência, Psicóloga. Professora AMF. Orientadora.

negócio. Evidenciou-se que existem grandes possibilidades de expansão com reforço do *core business*, contudo, alguns pontos necessitam maior atenção, quais sejam: os aspectos de delegação e de gestão compartilhada.

Palavras-chave: *Core Business*; delegação; liderança; ambição.

The core business as a business expansion criterion: a case study

Abstract: This article seeks to establish the relationship between core business and business expansion from the ontopsychological science approach. The general objective of this work was to analyze aspects of the company's core business, ambition, leadership and delegation in order to identify the possibility of expanding the business based on the reinforcement of the core business. For its development, qualitative research was carried out based on a case study of a small company in the area of nutrition services, with one year of existence. The company's leader expressed the following practical problem: how to expand the business based on the company's core business? From this derives the research problem: is the company prepared to expand based on its core business? To collect the information, a field survey was carried out with interviews and participant observation. The data analysis categories defined from the theoretical references were: ambition, leadership, core business and delegation. The empirical data demonstrate that the collaborators are aligned with the company's core business and that the business management operationalizes the business identity in the details. The team of collaborators also identifies the leader as the one who is the strength of the business. It was evident that there are great possibilities for expansion with reinforcement of the core business, however, some points need greater attention, namely: the aspects of delegation and shared management.

Keywords: Core Business; delegation; leadership; ambition.

El core business como criterio de expansión empresarial: un estudio de caso

Resumen: Este artículo busca establecer la relación entre core business y expansión empresarial desde el enfoque de la ciencia ontopsicológica. El objetivo general de este trabajo fue analizar aspectos del core business, la ambición, el liderazgo y la delegación de la empresa con el fin de identificar la posibilidad de expansión del negocio a partir del refuerzo del core business. Para su desarrollo se realizó una investigación cualitativa basada en un estudio de caso de una pequeña empresa del área de servicios de nutrición, con un año de existencia. Los líderes de la empresa expresaron el siguiente problema práctico: ¿cómo expandir el negocio con base en el negocio principal de la empresa? De ahí deriva el problema de investigación: ¿la empresa está preparada para expandirse en base a su core business? Para recolectar la información se realizó un relevamiento de campo con entrevistas y observación participante. Las categorías de análisis de datos definidas a partir de los referentes teóricos fueron: ambición, liderazgo, core business y delegación. Los datos empíricos demuestran que los colaboradores están alineados con el core business de la empresa y que la gestión empresarial operativiza la identidad empresarial en los detalles. El equipo de colaboradores también identifica al líder como aquel que es la fuerza del negocio. Se evidenció que existen grandes posibilidades de expansión con el refuerzo del core business, sin embargo, algunos puntos necesitan mayor atención, a saber: los aspectos de delegación y gestión compartida.

Palabras clave: Core Business; delegación; liderazgo; ambición.

1 Introdução

Muitas pessoas possuem sucesso em seus negócios, contudo, o sucesso não diz respeito apenas ao âmbito financeiro, mas sobretudo, existencial. Por isso, desenvolvemos um estudo de caso fundamentado na teoria ontopsicológica, especialmente sobre a psicologia do líder e do *business intuition*. O interesse em desenvolver a pesquisa nasceu da proposta do MBA *Business Intuition* da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) em estudar casos que são da própria turma do curso, desde que não fosse com a própria empresa do grupo de pesquisadores. A partir do contato e conhecimento do contexto do negócio, estabelecemos o recorte da pesquisa.

A pesquisa traz o caso de uma empresária que transformou sua atividade como profissional liberal em uma empresa, um negócio no ramo de prestação de serviços e, mais recentemente, incluiu alguns produtos. Porém, depois de um ano, com o seu crescimento (demonstrado pela elevada procura e agendas lotadas nos serviços que presta), o problema prático que a líder se coloca é: como fazer a expansão de seu negócio reforçando o seu *core business*? Este foi o ponto de partida para a construção desta investigação. Do problema empírico nasceu o problema desta investigação: será que a empresa está preparada para expandir tendo como critério o seu *core business*?

1.1 Objetivos

Partindo desse problema, trabalhamos o objetivo geral da pesquisa: analisar os aspectos de *core business*, **ambição**, **liderança** e **delegação** da empresa investigada, com o intuito de identificar a possibilidade de expansão do negócio a partir do reforço do *core business*. E definimos os seguintes objetivos específicos: 1) verificar a relação entre o *core business* da empresa e possível expansão; 2) identificar o perfil dos colaboradores e seu alinhamento ao *core business* da empresa; 3) compreender como a líder faz a gestão do seu *business*; 4) avaliar os pontos fortes do negócio e as possibilidades de melhorias.

Para atingir tal escopo, utilizamos a metodologia qualitativa de estudo de caso de uma empresa de pequeno porte. Definimos, para a coleta de dados, realizar entrevistas com a empresária e suas quatro colaboradoras, além de utilizar a observação participante. A análise dos dados decorreu de categorias previamente selecionadas a partir da revisão bibliográfica, quais sejam: ambição, liderança, *core business* e delegação. Além destas categorias, a análise

dos dados partiu das temáticas que emergiram dos objetivos específicos e das análises das informações da coleta de dados.

Na primeira seção, desenvolvemos a revisão bibliográfica por meio de conceitos do líder e de seu *core business*. Na segunda seção, trabalhamos os conceitos de *core business* e a delegação a partir da visão da psicologia do líder e da Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL). Na terceira seção, explicitamos o *design* metodológico da pesquisa e, na quarta seção, realizamos a análise dos dados a partir dos fundamentos teóricos que sustentam nossa pesquisa.

2 Fundamentação Teórica

2.1 O líder: *core business* e a empresa

2.1.1 O líder: característica e ambição

O conceito de liderança, discutido desde a antiguidade pelos gregos e latinos, é entendido como um processo coletivo, ou seja, a formação da liderança nas empresas tem comobase a estrutura e suas equipes, em um processo geral, que transforma essa relação em motivação, aprendizado e desenvolvimento (BASS, 1990). Porém, nesta pesquisa, assumimos a compreensão a partir da visão de Antonio Meneghetti (2008, p. 33) que assim define o líder: “Qualquer sujeito que faça movimento de deslocamento e crescimento de meios é um pequenoou grande líder”. O líder tem como característica o comando, isto é, o protagonismo e o poderde influência dentro de determinada circunstância. Ele possui visão sistêmica, é capaz de coordenar pessoas, funções diversas para a realização de um objetivo, de modo a conduzir todoo processo em acordo com valores e atitudes que ele próprio constrói e que depois pratica em sua organização. No exercício da liderança, atua como um educador, de modo a transmitir seus conhecimentos e competências em favor da construção de resultados.

Aquele que é líder atualiza-se frequentemente em seu campo de conhecimento profissional, pois tem consciência da versatilidade com que a informação se transforma e aperfeiçoa, reverberando em diversos setores do saber teórico e prático, mas sobretudo no seu mercado de atuação. Ele tem a responsabilidade sobre a sua formação e trajetória e, por

consequente, dá o exemplo por coerência própria. Assim, inspira as colaboradoras de sua equipe ao crescimento e à responsabilidade pela própria autorrealização e carreira. Ele conhece a sua equipe e domina o processo de comunicação: sabe quais resultados é capaz de atingir, desenvolve e transmite exatamente o que espera de seu time. Em suma, trata-se de uma figura que age objetivando a evolução constante.

Líder, propriamente indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções. O termo ótimo para defini-lo é hierarca, um termo composto do latim e o grego: lat. *Gero* = fazer, gerir; do Gr. a palavra “líder” vem de *leading Eros* = sacro e *arché* = princípio, início. Substancialmente, é um hierarca de funções: constrói estas funções, controla-as, desenvolve-as, dirige-as sempre com referência a um escopo definido (MENEGETTI, 2008, p. 22).

A partir destes conceitos podemos compreender de forma mais profunda o que o autor denomina *core business*, que é a centralidade que motiva o interesse, a ação, a técnica e a racionalidade do líder, a qual se fenomeniza na empresa. É o ponto de interesse, de valor, o ponto que motiva e que dá problema, amor, paixão e convicção. Segundo 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”. Trata-se, então, do negócio principal no qual o empreendedor atua, o que o faz tornar-se líder no segmento, detendo conhecimento e sendo reconhecido. Para Meneghetti, quando o líder:

Encontrou a própria estrada através da qual vender cultura social, o líder de *business* é também uma universidade, uma biblioteca, um mestre, uma palavra vivente de comunicação intelectual. Quando descobre o que lhe agrada, em todas as coisas que produz, deve ter o primado hierárquico do próprio interesse, entrando em uma espécie de vocação pessoal, deve ser um “profeta” inspirador do bem que oferece. Neste *corebusiness* deve estar presente também o Em Si ôntico vital do líder. (MENEGETTI, 2008, p. 183).

O *core business*, portanto, significa o negócio que é desenvolvido a partir da vocação do Em Si ôntico¹³ daquele empreendedor. Cada Em Si ôntico possui um projeto que é aberto, mas que se especifica fenomenicamente na existência, ou seja, no momento em que se contextualiza. No âmbito empresarial, o *core business* manifesta-se como serviços,

¹³ O Em Si ôntico é uma das descobertas de Meneghetti (2010) e o critério da ciência ontopsicológica. O autor explica que é o projeto do ser na existência humana, é a expressão ou palavra do ser que individua cada ser humano, a radicalidade da atividade psíquica (MENEGETTI, 2010; 2012).

produtos, missão, valores alinhados ao Em Si ôntico do empreendedor. Compreender o *core business* como essência da organização e do empreendedor, fortalecendo o seu desenvolvimento em ambos é, então, relevante, é o eixo central da realização do presente estudo.

Para Meneghetti (2020), se reconhece o líder quando ele demonstra possuir a capacidade em cinco pontos. O primeiro é “*em âmbito econômico, o líder é aquele que possui a intuição de eficiência para o escopo econômico [...]. A intuição é a capacidade de saber as conexões simples, as relações diretas dos conjuntos para um o escopo*” (p. 265, o grifo é do autor). Quando se define o escopo, organiza-se o organograma da realização. O líder não necessita nascer rico, ele constrói sua fortuna. O segundo ponto, conforme o autor, é que “*o líder tem a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes*” (idem, p. 268 – o grifo é do autor). O líder **sabe servir os seus clientes**, e da melhor maneira que os agrada. O terceiro ponto é a **capacidade de ordem funcional e geral**: o líder examina todos os setores da sua empresa. O quarto ponto é a “*capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio business, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho*” (p. 269, grifo do autor). É necessário verificar com atenção as semânticas¹⁴ de todos que estão próximos ao nosso negócio. Deve-se observar as intenções conscientes, mas sobretudo inconscientes, de todos. E, por fim, o quinto ponto é a “*capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição*” (p. 270, grifo do autor): o líder sabe como as coisas acontecem em sua empresa e muda-as antes que ocorram as crises.

Para Meneghetti (2008, p. 107), “o líder é uma causalidade da natureza, não é dado por linha genética. Por nascimento dá-se um potencial, porém, este potencial, se não é ajudado pelo ambiente, não chega a manifestar-se”. Exercer a liderança, ser um líder nato, não é uma questão fácil e nem todos estão dispostos a assumir os riscos. O líder nasce com uma pré disposição de natureza, porém torna-se líder por sua ambição e empenho, através de uma formação contínua com escolas e mestres no seu segmento. Líder é aquele que conduz um grupo, que alinha todas as questões, pelo propósito de sucesso da empresa.

¹⁴ O campo semântico é uma das descobertas da ciência ontopsicológica. Trata-se da informação que vida usa entre as próprias individualizações, estabelecendo entre elas a comunicação (MENEGETTI, 2010; 2012).

Ele faz com que as relações entre clientes, colaboradoras, fornecedores, se interseccionem de maneira harmoniosa. Reconhecemos um líder pela sua ambição e o amor ao próprio trabalho, pois o verdadeiro líder é aquele que mais sabe servir o cliente. Dentro do tema atitude psicológica, Meneghetti (2008, p. 69) descreve quais são os sete pontos do empreendedor: “1) potencial natural que varia por especificação e intensidade; 2) evolução técnica racional em iso com o potencial natural; 3) ambição; 4) amor pelo próprio trabalho; 5) conhecimento superior e específico sobre o seu setor; 6) transcendência solitária ao utilitarismo funcional; 7) racionalidade sobre a intuição.

A ambição é um atributo e uma atitude psicológica que todo líder deve ter. O verdadeiro líder não seria um líder se não a tivesse, pois esta o impulsiona à disposição de fazeres sacrifícios necessários para atingir seu escopo. O autor especifica a ambição:

A ambição é a volição, a intencionalidade do ato, o vetor daquele quântico que o sujeito tem dentro de si. Para ser um líder vencedor, 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, 2008, p. 70).

Desde a revolução industrial e surgimento do sistema capitalista de produção, o trabalho vem se constituindo numa referência sobre a qual os indivíduos buscam organizar seu modo de vida e a si mesmos. Trata-se de um significado que vai muito além do ato de vender a própria força de trabalho em busca de remuneração. Em torno do trabalho há a circulação de significados sociais e de pertencimento a certos grupos e direitos, conforme Lancman e Ghirardi (2002).

Líder é aquele indivíduo que ama seu trabalho procurando uma correlação perfeita entre dar e receber, liderando os demais indivíduos e a organização para que, em equipe, alcancem a realização de um projeto. Segundo Meneghetti (2008), um líder ama o que faz, tem prazer ao realizar. Tem seu estilo e seu modo de vida, mas isso faz sintonia com tudo. A semântica do sucesso é transmitida e o seu *business* só tem a prosperar.

Sendo ele um capaz realizado, transmite realização e capacidade àqueles que compram na sua empresa [...]. Ao fundo de um grande líder há uma vocação: ser daquele modo significa ser uma palavra profunda da vida, um dom genial que a vida faz à coletividade: presenteia um verdadeiro líder, capaz de dar soluções a muitos. (MENEGHETTI, 2008, p. 70-71).

Complementando este ponto, Meneghetti (2008, p. 71) acrescenta ainda, em relação ao amor pelo próprio trabalho: “Ele deve amar e desenvolver este potencial, além disso, deve

atuar continuamente a sua ambição”.

Para um líder, fundamental é manter um estilo de vida coerente com a sua identidade e a sua ambição, pois é por meio dele que conquista a sua realização integral. Por estilo de vida podemos compreender como são conduzidos atos e ações do dia a dia, desde o alvorecer até o pôr do sol e a noite. Pequenas (ou não) decisões são feitas a todo momento, elas fazem parte do nosso cotidiano. Vai desde o escolher o perfume, a roupa, o calçado e até mesmo como será o desjejum, o meio de locomoção, o caminho a tomar. Essas escolhas que os indivíduos fazem os moldam, os determinam. Por vezes são feitas escolhas que não repercutem apenas naquele dia, mas por muitos anos e algumas até, por toda a vida. Como exemplo para isso, tem-se: profissão, amigos, colegas, parceiros, cônjuge, filhos, pessoas que conviveram ao longo de vários anos, locais que serão frequentados, clubes e associações, moradia, carro, cidade, entre outros. Neste ponto, o verdadeiro líder se destaca, pois sabe como conduzir desde aquelas pequenas decisões do início do dia, assim como o que e como fazer suas atividades, o que e a quem delegar partes dessas atividades. Sabe usufruir do seu tempo livre de forma sempre inteligente, tornando cada decisão numa forma de transcendência de estereótipos e memórias (o líder está sempre aberto à novidade), e isso tudo faz parte de seu micricosmo cotidiano.

2.1.2 Core business do empreendedor e o ato de delegar

Ao realizar, criar e manter um negócio que seja de acordo com seu *core business*, que o construa como empreendedor e gere evolução a si próprio, o líder pode contribuir no desenvolvimento de seus clientes, colaboradoras e no enriquecimento pessoal. Ao oferecer um trabalho que o empreendedor ama, ao ter amor ao próprio trabalho (MENEGETTI, 2009a), produz um objeto particular, um objeto que procura ser o melhor possível, para ter o melhor resultado (MENEGETTI, 2009a). Consequentemente, pode oferecer não apenas um produto ou serviço aos clientes, mas um serviço distinto, onde o cliente pode também obter realização pessoal no objeto que está comprando. Quando realiza a si mesmo através do seu negócio, o empreendedor pode também estimular a realização de seus clientes e colaboradores, especialmente quando oferece a eles um produto superior ou

serviço de alta qualidade.

O empreendedor começa a organizar seu negócio a partir daquilo que já sabe fazer, quando junto com seus colaboradores amplia os desafios, desde o momento de escolhê-los até fazê-los representar a si mesmo dentro do negócio. Paulatinamente, vai evoluindo e construindo a si próprio enquanto constrói seu *core business*. É importante, enquanto se constrói, sempre buscar se manter fiel ao coração do negócio, sem desviar-se da intencionalidade de natureza na existência. “Pode-se fazer qualquer coisa na existência, o importante é que a própria alma tenha *feeling* íntegro com a intencionalidade da vida.” (MENEGETTI, 2006, p. 40). Mantendo a centralidade e objetivo da intencionalidade da vida, se consegue alcançar os objetivos e realizar o crescimento pessoal e daqueles que o cercam: “*Rem tene, verba sequentur*: mantenha o seu ponto e todo o resto está com você” (MENEGETTI, 2006, p. 41). Portanto, para que o líder consiga ter alinhado o seu *core business* ao todo da empresa, é fundamental ter atenção ao seu corpo de colaboradores: como os escolhe, os forma e como faz o processo de delegação.

Conduzir uma empresa à excelência, obtendo satisfação dos clientes, motivação da equipe, resultados econômicos satisfatórios, prosperar e expandir, não é uma tarefa para uma pessoa só. Pode partir de uma intuição individual, mas para conseguir existir na história é preciso muitas mãos, ou seja, uma equipe afinada e habilidosa. Para isso, o líder possui o desafio de escolher as pessoas que formarão o corpo diretivo e operativo da empresa junto e em conjunto com ele. Meneghetti (2008) apresenta uma síntese prospectiva da empresa, isto é, um compilado de todos os aspectos que dizem respeito a empresa e que determinam seu sucesso ou insucesso. Para o autor, os colaboradores do líder são aquele “primeiro grupo de apoio dirigente-administrativo que constitui o esquema operativo da inteligência da empresa” (MENEGETTI, 2008, p. 90). Esse primeiro grupo faz parte desse contexto que se torna vital ao líder que deseja construir e gerir uma empresa de sucesso.

É imprescindível que o colaborador que irá fazer parte do aparato de personalidade do líder entenda o real projeto da empresa – o que vende, onde quer chegar, em quais valores baseia-se. Mais do que isso, que tenha identidade com o projeto. Somente dessa forma assumirá, como seu, o desafio que lhe for dado e poderá co-intuir o que deve fazer, sozinho ou junto ao líder, atuando a exata informação de sucesso para o momento histórico. Meneghetti (2013, p. 107) sintetiza de forma precisa: “não são valores psicológicos ou

espirituais, mas são critérios de economia quântica, por isso não se entra no mérito dos valores interiores ainda que, quando estes estão presentes, inevitavelmente também estão os oito critérios”. Devem ser considerados sob a ótica econômica do negócio, ou seja, se para empresa aquele colaborador é funcional ou não.

Um dos maiores desafios para a expansão de um negócio com ampliação do *core business* está ligado com o ato de delegar, para aumentar o desempenho e a eficácia dos serviços prestados. Um líder não pode fazer tudo sozinho, especialmente quando deseja expandir seu negócio. Além das atividades e funções cotidianas, através do ato de delegar, o líder precisa passar a essência do seu projeto para os demais colaboradores. Os empresários têm a responsabilidade de uma atividade que os constringe a delegar. Colaboradores, funcionários, sócios, profissionais de apoio, operadores, consultores *ad interim* têm relação com o termo em comum: delegação. (MENEGETTI, 2013).

O ato de delegar representa um papel vital na economia da empresa. Sem os colaboradores executando o que foi proposto, se limita o raio de atuação. Tendo somente o líder na execução de um projeto ou de um serviço, não consegue escalar o negócio. O processo correto de delegação permite a realização, a concretização da intuição do líder, mas sobretudo de sua ambição em expandir o próprio negócio. Para Meneghetti (2013), a definição de delegar é dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um projeto pessoal.

É um processo complexo que envolve a distribuição de tarefas, responsabilidades e autoridade. Este processo envolve a identificação de tarefas que podem ser delegadas, a seleção de um indivíduo responsável e que possa realizá-la com competência, o monitoramento do progresso, a avaliação do resultado e a realização de *feedback* para aprimorar o processo de delegação.

Por mais que possa ser importante, grande e inovadora a intuição do líder no *business* – e não apenas – se não se dispõe de mão que possam construir para a atuação em um processo operativo correto, essa intuição poderá ser realizada parcialmente, com retardo ou ainda, em casos não tão raros, destruídas. (MENEGETTI, 2013, p. 177).

Segundo Meneghetti (2013), no processo de delegação é importante identificar qual é a motivação que prevalece no processo de delegação. O autor identifica quatro fases que ocorrem inconscientemente nesse processo. A primeira fase é a abertura: abertura e

disponibilidade por parte dos dois. Para Meneghetti (2013), é onde começa a predisposição para a futura colaboração, tanto por parte do líder quanto por parte do colaborador, é onde se pergunta o que o colaborador sabe fazer, no que ele pode ser útil à empresa.

A segunda fase é a aquisição: de acordo com Meneghetti (2013), são adquiridos os dados, as informações, tudo facilitado por uma forma de curiosidade. É uma fase crucial que, se não for bem administrada, pode se voltar contra a empresa. As informações dadas devem ser somente aquelas sobre a função do colaborador e na quantidade que ele consiga absorver.

A terceira fase é a estabilização: de uma parte o delegado entra na rotina da tarefa e, de outra, o delegante não verifica mais a motivação. *Se não estiver conforme ao escopo da empresa, leva à situação de incorreta “indispensabilidade” do delegado e, portanto, diretamente à quarta fase.* (MENEGHETTI, 2013, p. 179).

A quarta fase é a pretensão ou chantagem. Para Meneghetti (2013), 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 a fim de gerar danos à empresa caso suas “pretensões” não sejam atendidas. O delegante deixou a empresa vulnerável, nas mãos do colaborador, pois nas fases anteriores ofereceu demasiada informação e poder, e não verificou mais a motivação na fase anterior.

O bom delegante não chega nunca à quarta fase, porque 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. [...] É a terceira fase que deve ser continuamente monitorada, mas frequentemente é desprezada, já que o delegado sabe fazer. (MENEGHETTI, 2020, p. 179).

Portanto, para Meneghetti (2013), delegar não significa que o líder não se responsabilize, é uma tarefa que precisa ser executada com muito afinco por ambas as partes. Na delegação é importante a forma que uma pessoa tem de repassar responsabilidades para outras, possibilitando que o delegado se sinta sempre motivado a produzir mais, desenvolvendo seu potencial alinhado a um objetivo maior. Quando o delegado executa bem o seu trabalho, tem um ganho, não somente de destaque na empresa ou financeiro, mas um ganho de potência de vida. Além disso, o ato de delegar também é um modo de formar os colaboradores, pois através desse processo, eles aprendem a forma *mentis* do líder. O aprendizado ocorre por meios de desafios cada vez mais complexos que o líder vai delegando

aos colaboradores. Portanto, é fundamental o líder manter o foco no desenvolvimento de sua equipe, porque é ela a garantia do sucesso de seu negócio, como também da sabotagem a ele.

3. Método

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com a temática principal deste trabalho, ou seja, a expansão do negócio centrada no *core business* da empreendedora, optamos por desenvolver um estudo de caso. Portanto, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório e qualitativo. Kauark, Magalhães e Medeiros (2010, p. 26), definem pesquisa qualitativa como:

Relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Sendo uma pesquisa exploratória, buscamos uma maior familiaridade com o objeto de nosso estudo através das entrevistas presenciais com a empresária nutricionista e seus colaboradores, na sua própria empresa. Conseqüentemente, as respostas proferidas ao questionário semiestruturado, auxiliaram na construção e formulação de novos questionamentos, que foram sendo construídos no decorrer da realização das entrevistas.

A pesquisa qualitativa exploratória é uma pesquisa relacionada com a busca e construção dos significados e sentidos acerca do objetivo geral, bem como dos objetivos específicos do estudo em questão, tendo em vista respondê-los e conhecer esta realidade estudada a partir da vivência e experiência dos sujeitos nela envolvidos.

3.2 Caso analisado: a empresa

Nesta pesquisa, optamos por estudar o caso de uma empresa de pequeno porte, do setor de nutrição, de uma empresária que constituiu o seu negócio recentemente. Ela, sendo

nutricionista, atuava individualmente como profissional liberal e decidiu empreender, abrindo seu negócio de prestação de serviços na mesma área. Sua decisão gerou a necessidade de formarmos novos profissionais que tivessem identidade com seu *core business*. A empresária pretende expandir o seu negócio, contudo, seu desafio é como crescer mantendo e fortalecendo seu *core business*. Seu *core business*, segundo suas próprias palavras, é o desenvolvimento de uma cultura de orgulho próprio.

Em crescente desenvolvimento, sua empresa completou um ano em janeiro de 2023, e sua trajetória faz parte de um momento da história da própria empresária, marcado por despertar para oferecer um espaço para as pessoas terem acesso a uma alimentação saudável e o contato com a natureza. A ideia do empreendimento havia surgido muito tempo antes, aos 13 anos de idade, quando já estava decidida que queria ser nutricionista. Ela fez uma reunião com seu pai, que tinha um terreno com árvores e um rio, e ali ela queria abrir um *Spa*. Uma reunião que foi séria, segundo a empreendedora, muito intensa e marcante em sua vida.

Por todo o percurso de sua trajetória profissional, a então já formada nutricionista, guardava esse desejo, esse projeto, em algum lugar no seu íntimo, como se estivesse esperando as condições e o momento certo para dar-lhe nascimento. Depois de 10 anos atuando na área, e já tendo acompanhado mais de 7 mil clientes, decidiu que havia chegado a hora de colocar esse projeto de vida em prática. Parte importante dessa decisão foi um processo de muita introspecção e reflexão sobre a carreira, no ano de 2021, inclusive após ter iniciado os seus estudos sobre a Ontopsicologia. Foi quando a nutricionista viu a necessidade de contribuir de forma mais eficaz com seus pacientes. A partir disso, ela se viu pronta a construir um modelo mais efetivo de atendimento para seus pacientes.

O seu negócio possui um espaço com características marcantes e que apresentam de forma vibrante a identidade da líder. Evidenciamos o seu *core business* em ação, desde a chegada na empresa. Conforme revelou a empresária na entrevista, a marca e logotipo foram pensados e criados tendo como referência a sua essência. “Uma marca precisa comunicar a essência do negócio”, diz ela. A seguir a imagem da logomarca da empresa.

Figura 1 - Logomarca da empresa



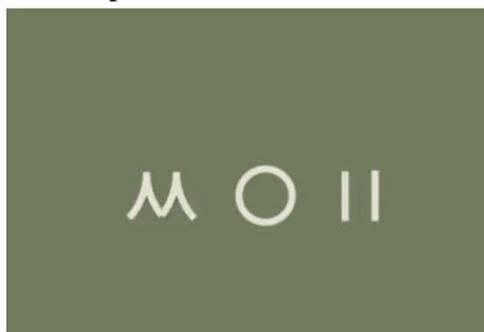
Fonte: Mídias sociais da empresa (2023).

Então, durante a entrevista, nos explicou em detalhes, o que significa a imagem que escolheu como seu logotipo:

O primeiro elemento é o M, que além de ser a inicial do meu sobrenome, também representa visualmente a VITALIDADE, que é um princípio fundamental quando o assunto é viver mais e melhor. Já o círculo é o elemento que engloba todos os demais, é o senso de COMUNIDADE que está no nosso projeto, essa vontade de crescermos juntos, com mais qualidade de vida e desenvolvimento pessoal. Todos podem fazer parte dessa comunidade! E por último, mas não menos importante, o elemento da EVOLUÇÃO, que é justamente o que acreditamos e estamos dispostos a proporcionar para nossos pacientes: nutrir para ser e fazer mais! (Entrevista Empresária).

Na Figura 2, a seguir, podemos observar que a imagem decomposta remete a estes três valores fundamentais que identificam a empresa: vitalidade, comunidade e evolução.

Figura 2 - Valores da empresa: vitalidade, comunidade e evolução



Fonte: Mídias sociais da empresa (2023).

Estas palavras estão localizadas na entrada da empresa, junto a uma fonte (Figura 3) da qual jorra água. Segundo a empresária, os valores de seu *business* são “Vitalidade, Comunidade, Evolução, que estão na entrada da clínica” (Entrevista empresária).

A estrutura da casa onde fica a empresa, que foi devidamente reformada, conta com

um espaço de recepção onde a empresária tem livros de diversos assuntos, desde nutrição até Ontopsicologia, um sofá e espaço agradáveis para o cliente. Neste espaço tem uma parede com uma frase de Antonio Meneghetti, escolhida pela líder, que expressa bem cada detalhe e cuidado em cada item de decoração de sua empresa: “A beleza como satisfação de existir com sucesso interior.”. A seguir, a recepção demonstrada na Foto 3.

Foto 1 - Sala de Espera da empresa



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

Durante a observação participante, quando chegamos à empresa, fomos recebidos da mesma forma como atendem a todos os clientes, ou seja, ao chegar, o cliente é recebido com chá e frutas, já ofertando vitalidade e nutrição, conforme podemos demonstrar na Foto 4, a seguir.

Foto 2 - Imagem contendo o chá e as frutas servido na recepção para os clientes



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

No fundo do terreno, onde está situada a sede da empresa, podemos perceber que existe um espaço verde, um dos pontos que a líder sempre idealizou em seus sonhos: o jardim, com árvores, rosas plantadas pela líder, árvores frutíferas. Neste espaço, onde nos concedeu a entrevista, é onde a empresária pretende montar um espaço para massagens ao ar livre, estabelecendo toda a conexão naturista.

Foto 3 - Espaço externo jardim



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

Construiu também uma cozinha industrial, espaço aconchegante, onde acontecem os workshops, sempre trazendo diversas experiências na área da gastronomia e nutrição para

ensinar aos seus clientes a se nutrir cada vez mais de novas experiências e a manipular o próprio alimento. Este espaço foi inspirado em Cozinha Viva¹⁵.

Foto 4 – Cozinha



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

A empresa conta com cinco colaboradores. Estes apresentam uma forte conexão com o projeto da líder, além de muito empenho na entrega para propiciar a evolução pessoal daqueles que querem viver mais e melhor com o auxílio de uma nutrição saudável e de um estilo de vida diferenciado. Trata-se de um espaço de saúde integral que, além de serviços de nutrição personalizada, oferece *workshops* para evolução pessoal, culinária saudável, terapias integrativas, massagens terapêuticas, *Day Spa* e produtos para bem-estar. A empresária inclusive cita, nas redes sociais da empresa: “Qual o grande objetivo de oferecer massagens terapêuticas em um espaço que entrega mais Nutrição Vital? É justamente nutrir o ser, para realizar mais!”

¹⁵ A cozinha viva é uma nova abordagem de cultivo do prazer estético por meio dos alimentos que são vivos e nutrem. “A Cozinha Viva é a arte de como ser deus no gosto vivente dos metabolismos (...) é a capacidade de nutrir-se de ser pânico no qual o eterno espírito encarna”. (MENEGETTI, 2005, p. 5). Para maior aprofundamento ver em MENEGETTI, A. **Cozinha Viva**. 2a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2005.

Foto 5 - Sala *Spa*.

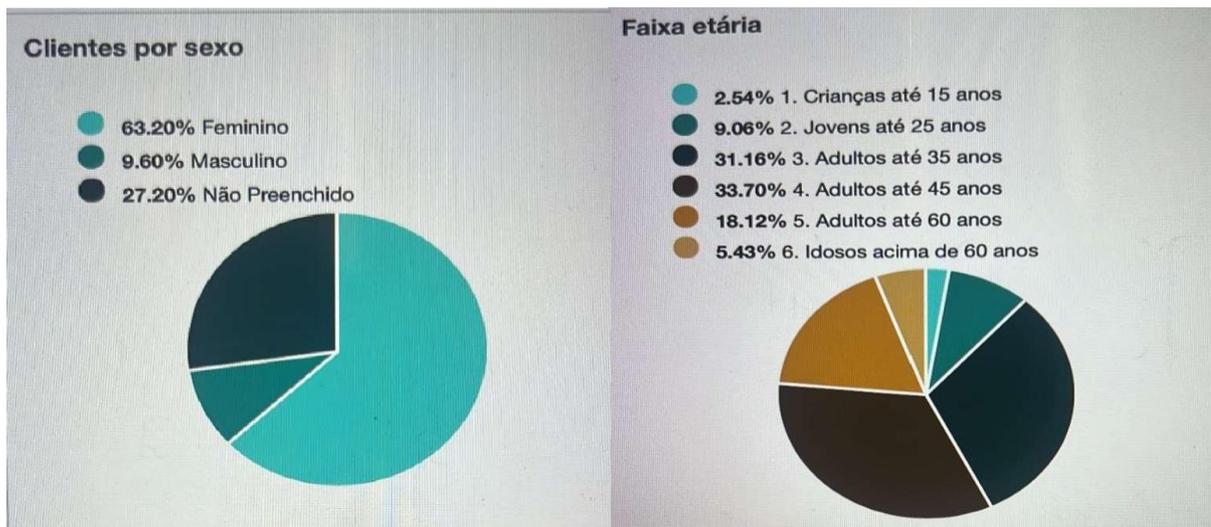


Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

Seu público-alvo hoje é bem abrangente, desde crianças, com os workshops infantis já ensinando desde cedo uma boa alimentação e características dos alimentos, até idosos em busca de jovialidade através da alimentação, saúde e bem-estar.

Seu maior público acaba se concentrando em mulheres de faixa etária entre 25 a 45 anos, conforme podemos constatar nos gráficos abaixo, disponibilizados pela empresária em fevereiro/ 2022.

Figura 3 – Perfil do público



Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Nas redes sociais da empresa, percebemos como a própria empresária divulga a sua decisão de construir um *Health Spa*:

Um espaço de evolução pessoal. Uma escola sobre Estilo de Vida Estético. Uma comunidade de pessoas que querem viver mais e melhor. Um lugar para conectar-se consigo, fortalecer o seu eu, nutrir corpo e alma. Um grupo de pessoas que tem o seu trabalho como propósito de vida e estão dispostas a servir. Uma experiência que proporciona energia vital. Um *Spa Urbano* que permite renovação, relaxamento, energização e conexão. Uma cozinha criativa para educar. Um pátio com muita possibilidade de criação. Um local de palestras e treinamentos sobre saúde e longevidade. Uma equipe preparada para acolher e orientar. Um *Health & Spa* que transforma o seu corpo para que ele se torne funcional para atingir e realizar os seus sonhos com saúde e vida longa! Por isso, um *Health & Spa*. (Post da empresa no Instagram, 2023).

Das fotos precedentes, podemos perceber, durante a observação participante, que o estilo de atendimento ao cliente oferecido pela empresária, por meio de seu *business*, revela de forma concreta e evidente o que sua comunicação nas redes sociais expressa.

3.3 Participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa foram profissionais do sexo feminino, com idade entre 20 à 33 anos. Uma breve caracterização do grupo entrevistado é apresentada na tabela abaixo:

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

	Sexo	Estado civil	Função
A	Feminino	Solteira	Empresária
B	Feminino	Solteira	Colaboradora
C	Feminino	Solteira	Colaboradora
D	Feminino	Solteira	Colaboradora
E	Feminino	Solteira	Colaboradora

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Realizamos a entrevista com todos os profissionais, ou seja, cinco colaboradoras, porém, a última entrevistada, que não consta no quadro, a gravação acabou não ficando registrada, por isso, optamos em não a inserir como entrevistada da pesquisa.

3.4 Coleta de informações

Dentre os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados da pesquisa, optamos por realizar as entrevistas e a observação participante. As entrevistas foram realizadas presencialmente na própria empresa. Do mesmo modo, aproveitamos a ocasião das entrevistas para visitar a empresa e observar como funciona em seu dia a dia o atendimento aos clientes, sua sede, como os clientes são atendidos, a identidade visual da empresa. Elaboramos um roteiro de entrevistas que realizamos com a empresária e outro similar, para os colaboradores.

A entrevista foi por meio de perguntas abertas, elaboradas pelos autores da pesquisa tendo como referência as dimensões teóricas objetivando atingir os objetivos da pesquisa. O roteiro de questões estruturado para a líder, conteve 19 perguntas e para os colaboradores 24 perguntas (Apêndices 1 e 2). Para facilitar a compreensão da relação entre os objetivos da pesquisa com as questões das entrevistas, elaboramos os quadros 2 e 3 que seguem, sendo o primeiro relativo à entrevista com a empresária e o segundo com os colaboradores.

Quadro 2 – Questões, temáticas e objetivos entrevista com colaboradores

Objetivo Específico	Temáticas	Questões
Perceber a visão da relação entre o <i>core business</i> da empresa e possível expansão	<i>Core business</i> e expansão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como iniciou a empresa? (História da empresária e empresa) 2. Quais são os valores, missão e visão? 3. Como você vê a empresa daqui 5, 10, 20 anos? 4. Pensando em expansão, você pensa em ter investidores, para filiais? Ou franquias? 5. Quais cidades gostaria de expandir o negócio, e qual tamanho quer chegar? 6. Quem são os profissionais da área que você admira? Tem alguém como referência? 7. Como funcionam as outras clínicas na cidade que você atua, e quais pontos considera fortes e fracos? Diria que são concorrentes?
Identificar o perfil dos colaboradores e a sintonia com o <i>core business</i> da empresa	Perfil colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 8. O que os colaboradores significam pra você? 9. De seus colaboradores atuais, quem você diria que faz mais identificação com o seu projeto e você confiaria na gestão futura de uma das suas filiais? 10. Hoje, quais os recursos/ou tipos de métodos você utiliza na contratação de estagiários e profissionais da área? 11. A empresa possui algum tipo de treinamento inicial padrão? 12. Qual a sua visão de cada departamento (atividade), e o que espera a mais deles? 13. Você faz algum tipo de planejamento mensal, semestral ou anual (por exemplo, de metas, de marketing ou resultados)? Se sim, a elaboração dele foi feita apenas por você ou teve a participação dos colaboradores?
Compreender como a líder faz a gestão do seu <i>business</i>	Empresa e gestão empresa quando a líder está presente	<ol style="list-style-type: none"> 14. Como é a sua gestão, neste planejamento? 15. De acordo com sua percepção, tem algo que impede que a empresa chegue mais rápido aos resultados/ planejamentos?

<p>Avaliar os aspectos fortes e as possibilidades de melhorias</p>	<p>Melhorias de resultados</p>	<p>16. Tem algo hoje que gostaria de eliminar ou mudar? 17. Você faz palestras pelo Brasil todo, correto? Pensa em algum momento se dedicar apenas a ensinar, formas, palestrar? Ou pretende manter seus atendimentos? 18. O que significa sucesso pra você? Quão grande você quer ser? 19. Como conduz seu tempo livre?</p>
--	--------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 3 - Questões, temáticas e objetivos entrevista com colaboradores

Objetivo Específico	Temáticas	Questões
<p>Perceber a visão da relação entre a <i>core business</i> da empresa e possível expansão</p>	<p><i>Core business</i> da empresa e expansão</p>	<p>1. Como iniciou a Empresa? (História da empresária e empresa)(Verificar se o colaborador sabe da trajetória da empresária e da empresa) 2. Quais são os valores, missão e visão? 3. Como você vê a empresa daqui 5, 10 e 20 anos? 8. Hoje, além da faculdade (para as estagiárias), quais as formas que você utiliza para estudo e/ ou atualização técnica? 9. Caso a empresa expanda para outras localidades, acredita que tenha perfil para fazer a gestão de uma parte, ou de uma das unidades? 10. Quais locais/cidades acredita que tenha potencial para abrir uma unidade?</p>
<p>Identificar o perfil dos colaboradores estão em sintonia com o <i>core business</i> da empresa</p>	<p>Perfil colaboradores e sintonia com o <i>core business</i></p>	<p>4. Você se vê aqui após este período? Como gostaria de estar? 5. O que você mais gosta na Empresa? 6. Você está satisfeito com a empresa hoje? O que acha que poderia melhorar? 7. Se você não trabalhasse aqui, onde e com o que gostaria de trabalhar? 11. Quando você iniciou teve algum tipo de treinamento? Se sim, o que achou? Se não, sentiu falta de algo do tipo? 12. Quais os seus pontos fortes que têm hoje e quais gostaria de aperfeiçoar? 13. Você se definiria uma pessoa mais de pensamento ou de ação? 14. Qual o maior desafio da empresa na sua visão hoje?</p>

Compreender como a líder faz a gestão do seu <i>business</i>	Empresa e gestão empresa quando a líder está presente	<p>15. Sobre a empresa, quais os pontos fortes e o que poderia melhorar?</p> <p>16. A empresa tem algum tipo de planejamento mensal, semestral ou anual (por exemplo metas, marketing ou resultados)? Se sim, a elaboração dele foi feita apenas pela líder, ou teve a participação de todos?</p> <p>17. uais ações do planejamento são aplicadas hoje? O que acha delas? Algo a melhorar?</p> <p>18. O que você acha da gestão da Líder?</p> <p>19. Como é o clima quando a líder está na empresa, e como você se sente quando ela não está?</p>
Avaliar os aspectos fortes e as possibilidades de melhorias	Melhorias de resultados	<p>20. Vocês utilizam algum indicador de gestão, de números, resultados, clientes etc.?</p> <p>21. Se você pudesse mudar algo na empresa hoje, para ela alcançar mais resultados, o que você mudaria?</p> <p>22. Você, individualmente, pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?</p> <p>23. Tem algo que acha que poderia melhorar na gestão? Se você estivesse no lugar de seu gestor superior, o que faria de diferente?</p> <p>24. Você acredita que tem espaço para melhoria de resultados? O que falta a empresa fazer para melhorar?</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A estrutura dos roteiros de entrevista consistiu na formulação de diferentes perguntas que abordassem tópicos relacionados ao tema em questão e seus possíveis impactos na busca de respostas aos objetivos propostos. As questões foram construídas de maneira que permitissem obter informações mais detalhadas e específicas acerca dos assuntos a serem abordados. A partir das informações obtidas durante as entrevistas, as respostas foram analisadas por meio de categorias elaboradas para o estudo, explicitadas na seção seguinte.

A entrevista iniciou com a líder, que fez um relato sobre a sua trajetória profissional desde o início até o momento da realização desse trabalho, suas aspirações para o futuro, desafios e dificuldades que teve ao longo do percurso e como chegou no estágio que se encontra atualmente. Logo em seguida, deu-se continuidade com as entrevistas dos demais profissionais, sendo uma estagiária, uma secretária e mais duas colaboradoras, prestadoras de serviços.

3.5 Análise de dados

Ao final das entrevistas, as falas foram transcritas na íntegra, sendo submetidas aos procedimentos de análise de dados, elaborando-se categorias para trabalhar e estudar as

respostas dadas pelos entrevistados, construindo e buscando os significados expressos por eles com relação à temática proposta.

Conforme Gomes (2001), as categorias de análise podem ser organizadas antes ou depois da coleta de dados. Nesta pesquisa decorreram da coleta de dados e dos referenciais teóricos, porém, conforme Deslandes (2001), são as categorias que estabelecem a ligação do corpo teórico com o corpo empírico da investigação. O processo de categorização das respostas obtidas por meio das entrevistas e das percepções dos pesquisadores, permitiu que fossemos delineando os constructos, os quais são apresentados no quadro a seguir

Quadro 4: Categorias de análise

AMBIÇÃO	LIDERANÇA	CORE BUSINESS	DELEGAÇÃO
Quando o líder tem ambição por fazer e realizar o quântico dentro de si, ele propicia benefícios a todos por conseguir realizar resultados visíveis, de valor e diferenciados.	Para haver uma liderança eficaz, é preciso saber servir, fazer funcionar a harmonia das relações, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral.	O indivíduo sente ter nascido para fazer algo que é capaz e que a essência da pessoa (a sua vocação) deve ser a base para o que produz e oferece ao mercado.	Colaboradores: escolha, treinamento, identidade com o negócio, autonomia, gestão do <i>business</i>

Fonte: autores, baseado em Meneghetti (2013).

Além destas categorias elaboradas a partir dos elementos teóricos, a análise dos dados partiu das temáticas que emergiram dos objetivos específicos e das análises das informações da coleta de dados. O tratamento dos dados, portanto, foi desenvolvido a partir deste tripé: aspectos teóricos (categorias), dados empíricos e do cruzamento entre os dados teóricos e empíricos. As análises foram construídas de modo a permitir organizar e analisar os dados coletados a partir das entrevistas.

Após a categorização dos dados obtidos, foi realizada uma análise qualitativa, com o objetivo de identificar padrões e relações entre as informações, a fim de se obter uma interpretação mais aprofundada dos resultados obtidos. Assim, foi possível identificar tendências, relacionar fatos e identificar nuances adicionais que não seriam possíveis de detectar a partir de uma análise somente pela resposta verbalizada.

Registramos que, ao longo das análises, consideramos também as nossas percepções

e os registros que realizamos em nosso bloco de notas durante o tempo em que permanecemos na empresa para a obtenção das informações por meio das entrevistas e da observação participante. Reputamos que as informações subjetivas dos pesquisadores possuem importância equivalente às prestadas pelos entrevistados.

4. A líder da empresa: core business e a possibilidade de expansão

Neste capítulo, trazemos as análises dos dados coletados por meio das entrevistas tanto com a empresária, quanto com os colaboradores. Inicialmente, por meio das entrevistas da empresária e dos colaboradores, vamos buscar atender ao **primeiro objetivo específico** da pesquisa, qual seja: 1) verificar a relação entre o *core business* da empresa e possível expansão.

Em relação à empresária, percebemos que ela manifestou o desejo de expandir o seu negócio, começando com uma filial na capital catarinense. Contudo, não deseja ter investidores, sociedade empresarial ou franquias. Outro aspecto importante revelado pela empresária, foi em relação aos concorrentes. Segundo ela “Não vejo isso como ameaça.” (Entrevistado A)

Quando, aos colaboradores, foi perguntado se conhecem a história da empresa, todos eles manifestaram ter o conhecimento sobre a trajetória da empresária e como foi que ela chegou a construir o seu negócio. Esses dados indicam que na organização existe disseminada a história da empresária e, por meio dela, os seus valores, o que leva a uma unidade de ação fundada no seu *core business*. Todas as cinco colaboradoras entrevistadas souberam dizer quais eram os valores da empresa. Deste modo, percebe-se que o *core business* da líder está presente na compreensão e nos detalhes dos serviços prestados, conforme podemos constatar durante a observação participante. Isso demonstra que o líder sabe “*conhecer a exigência local dentro da situação e, portanto, como poder dar respostas a exigência daquele grupo, daquelas pessoas, daquela política ou daquelas tradições*” (MENEGETTI, 2013, p. 433 grifo do autor). Nos relatos da observação participante também registramos que

Foi servido um chá no final das entrevistas, sentimos muito prazer, uma comida que alimenta a alma, podemos ver a dedicação para fazer um chá que no primeiro momento parecia simples, mas com uma riqueza de detalhes que fez toda a

diferença, um cuidado com a estética, organização da mesa, escolha das xícaras, flores, foi uma experiência muito boa. (Anotações dos pesquisadores).

Em relação à prospecção futura, na visão dos colaboradores, a empresária “consegue ver várias filiais, e não consegue imaginar como vai ser porque não tem limite. Comenta que em menos de um ano já expandiu e fizeram mais uma sala de massagem. Imagina várias filiais espalhadas pelo Brasil” (Entrevistado B). Nas entrevistas, foi manifestado, pelos colaboradores, que, no futuro, veem a empresa com diversas filiais no Brasil e com espaço maior. Além disso, os entrevistados revelam um grau elevado de ambição. Uma colaboradora assim expressa-se: “empresa com filiais, fazendo parte na gerência ou sociedade.” (Entrevistada B). Desta forma, segundo Meneghetti (2013, p. 215), se “o negócio for simples, funcional e inovador, e saber ser original com facilidade para os outros, então é possível ter sucesso”. Embora as colaboradoras manifestem que possuem ambição em crescer junto com a empresa, a entrevistada B diz: “quero evoluir, gosto muito da cidade onde atuo, não penso em trabalhar em outro lugar”. Ainda em relação à expansão da empresa, todas as entrevistadas manifestaram interesse que a empresa expanda e imaginam que no futuro possa abrir filiais em cidades próximas, bem como em capitais brasileiras como Porto Alegre, Florianópolis e São Paulo. Estes dados podem indicar que a equipe está alinhada com a **ambição** da líder em sua visão de expandir o negócio.

Em relação a formação continuada, a entrevistada B, comentou que consegue “aplicar o conteúdo aprendido na faculdade onde tem muita coisa que é vista de uma maneira superficial, mas ela consegue se aprofundar e aprender mais com a líder”. A entrevistada C se posiciona dizendo: “Alinho meus estudos com a prática diariamente, *workshop* entre outros”. A entrevistada D se manifesta dessa forma: “Já sou formada, mas faço curso em massoterapia”. A partir dessas informações, pode-se entender que a equipe busca aprimorar-se por conta própria e em sintonia com o *core business* da empresa, mas também manifesta aprender com a empresária. Em uma anotação dos pesquisadores da observação participante, também registramos uma informação que corrobora com o conteúdo das entrevistas: “Me senti bem ao visitar a empresa e fazer as entrevistas, realmente estava numa atmosfera de crescimento, de saúde e bem-estar. Dá vontade de se unir à líder em parcerias para *workshops* e eventos.” (Anotações dos pesquisadores).

Os dados das entrevistas reforçam as mesmas percepções que obtivemos quando realizamos a observação participante. Naquele momento observamos que as colaboradoras

entrevistadas nesta pesquisa, percebem o crescimento e desenvolvimento de si próprias, de algumas de suas competências e habilidades, de uma vontade em buscar mais em sua carreira, mais de si mesmas e a vontade de se profissionalizar constantemente.

Em relação ao **segundo objetivo**, que foi identificar o perfil das colaboradoras e a sintonia com o *core business*, a empresária manifesta ter muita admiração pelas colaboradoras, gosta de todos, e se sente muito feliz em poder desenvolvê-las. Para a empresária, atualmente, a pessoa mais próxima, que lhe auxilia em suas atividades, é a estagiária. A empresária entende que ela tem potencial para futuramente estar em cargos de liderança quando expandir a sua empresa, pois, percebe que ela é a pessoa que mais está alinhada ao seu projeto, contudo, diz a empresária: “mas tem o tempo histórico”. Registramos, durante a pesquisa, na observação participante:

Na segunda entrevista, em alguns momentos que a colaboradora falava sobre a equipe, tive a sensação de apreensão, peso no ombro. Por ser mais nova, talvez as outras ainda não enxergam ela como um apoio, pulam a hierarquia, pois o papel dela era fazer o filtro para resolver os problemas antes de chegar na líder. (Anotações dos pesquisadores).

Ou seja, a estagiária ainda precisa ser formada pela líder. Para Meneghetti (2013, p. 111), “é preciso escolher aquela pessoa que possui uma alta virtualidade; hoje tem dez, mas se continua amanhã terá cem. Ao fazer a avaliação do potencial, não devemos nos iludir que existem pessoas que crescerão sempre, alguns podem chegar até certo ponto, e não além”.

Em relação à forma com que a empresária contrata os profissionais para trabalharem em sua empresa, ela respondeu que é “através de palestras e participação em aulas nas universidades, divulgação nas faculdades e indicação dos colaboradores”. Ou seja, ela empenha-se pessoalmente para captar pessoas que tenham identidade com o seu negócio, como seu *core business*, pois, nas palestras que profere, aqueles jovens interessados a procuram e assim começa a relação de aproximação. Esta é a estratégia que utiliza para captar colaboradores que estejam alinhados a sua **forma mentis**. “Aquele que faz a intermediação no impacto com o público não deve representar a si mesmo, mas deve personalizar o próprio estilo de serviço conforme ao estilo do empresário” (MENEGHETTI, 2013, p. 215).

Depois da escolha e seleção das pessoas, buscamos compreender como a empresária faz a inserção destes profissionais em seu negócio, como forma os seus colaboradores e como estes vão incorporando o seu *core business* a partir de sua inserção na cultura

organizacional. A empresária assim manifestou-se:

Sim, é feito formação. Depende de cada área. Alguns levamos para outros locais, alguns são internos... O treinamento é comigo, ou seja, eu explico toda a cultura da empresa, faço reuniões periódicas para reforçar o espírito em equipe e desenvolvimento pessoal. A parte técnica, são os próprios colaboradores que passamos treinamento. Também realizo treinamento em grupo com consultoria ontopsicológica para desenvolvimento de todos.

Podemos perceber que as formas de fazer a formação continuada de seus colaboradores ocorrem por meio de três estratégias principais: individualmente, com a orientação da própria empresária; com reuniões periódicas ou em grupos; coletivamente com todo o grupo e entre os próprios colaboradores. A empresária manifesta, além disso, que realiza treinamentos com consultoria ontopsicológica. “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. O interesse do grande empresário deve ser sempre centrado a formalizar *in progress* o seu grupo de trabalho” (MENEGETTI, 2013, p. 450-451).

Sobre a estrutura organizacional de sua empresa, a empresária entende que está em processo de desenvolvimento e, “com o passar do tempo, por meio do conhecimento e técnica conseguiremos contribuir para expansão da empresa”. Indagamos também a respeito do planejamento, de metas, *marketing* ou resultados e se, a elaboração dele, foi feita apenas pela empresária ou teve a participação dos colaboradores. A líder assim manifestou-se: “Não tem um planejamento estruturado, faço apenas por intuição. Fazemos reuniões com todas e elaboramos um plano de ação com todas para preencher a agenda”. Observamos que, por ser uma empresa de pequeno porte, com pouco tempo de mercado, ela ainda não possui a estrutura organizacional definida e os aspectos administrativos do negócio não estão bem formalizados e estruturados.

Para compreender se a equipe de colaboradores está em sintonia com o *core business* da empresa, investigamos como eles percebem a perspectiva futura. Elas assim manifestam-se: “penso no futuro trabalhando aqui, não consigo me visualizar em outra empresa, porque ainda não existe. Mas me vejo trabalhando aqui” (Entrevistada B); “Sim, devido a eu realmente gostar dessa profissão, gostaria de estar fazendo parte da gestão” (Entrevistada C); “Comandar a parte estética na frente do SPA” (Entrevistada D) e “Sim, trabalhando meus conhecimentos” (Entrevistada E). A partir destas respostas, podemos constatar que as colaboradoras manifestam interesse em estar fazendo parte da empresa no futuro, assim como

crescer com a empresa e contribuir assumindo novas funções, indicando ambição de crescimento mútuo, tanto seu quanto do *business*. Esse dado revela a identidade dos colaboradores com o negócio, ou seja, *ocore business pessoal* está em consonância com o do negócio.

Perguntamos ainda aos colaboradores do que mais gostam na empresa e eles assim nos responderam: “A parte de senso de pertencimento, de comunidade, que todas se ajudam para resolver os desafios, sem se importar quem leva o mérito, isso era uma coisa que não tinha nos outros lugares que estagiei” (Entrevistada B); “O local, energia e sintonia das pessoas” (Entrevistada C); “Tranquilidade, energia boa, local externo” (Entrevistada D) “Energia, união, senso de comunidade, convite para o mais. Me sinto em casa” (Entrevistada E). As respostas revelam que as colaboradoras gostam da empresa e se sentem em um ambiente que favorece o crescimento delas. Nestas informações identificamos a identidade das colaboradoras com o *corebusiness* da empresa, o amor da líder pelo negócio que gera na equipe o sentimento de pertencimento e de vontade de estar na empresa e colaborar com o seu projeto.

As percepções de um dos pesquisadores foram registradas e corroboram com as informações das entrevistas: “E ainda brincamos que após eu finalizar o Bacharelado em Ontopsicologia teria uma sala lá para atendimentos. E ela adorou a ideia porque gostaria de ter também um atendimento assim em sua empresa” (Anotações dos pesquisadores). Ou seja, o ambiente convida, atrai profissionais que possuem identidade ao *core business* da empresa. Em outra anotação dos pesquisadores, encontramos a seguinte reflexão:

O local faz reportar-se ao íntimo, ao corpo; esquecendo por algumas horas o mundo externo e dedicando realmente a pessoa mais importante, Eu. É uma atividade viva, desperta o melhor que podemos ser, provoca a um mundo novo de aprendizado e experiências. Nas entrevistas conseguimos sentir a conexão dos colaboradores com o projeto e a possibilidade de nos transportar para diferentes tempos e diferentes espaços, de nos conectar e expandir com outras realidades. (Anotações dos pesquisadores).

Estas anotações remetem à dimensão do negócio como possibilidade de portar cultura, evolução e superioridade às pessoas. Não se trata de um produto ou serviço apenas, trata-se de, por meio do negócio, vender cultura, elevação da inteligência humana. Eis a metafísica do líder.

Outra questão que indagamos às colaboradoras foi se estavam satisfeitas com

a empresa e o que gostariam de modificar. Suas respostas foram: “Sim, vejo que um sistema para controle de agendamento ou datas contribuiria bastante” (Entrevistada C); “Sim, muito satisfeita... Melhoria de alguns equipamentos internos, mais espaço” (Entrevistada D); “Sem dúvida! As melhorias vão acontecendo naturalmente” (Entrevistada E).

Me sinto muito satisfeita, porque tem espaço para fazer o que gosto, e o que mais gosto de fazer é a parte do filtro, gosto de responsabilidades, gosto de resolver para não precisar chegar na líder, atuar como filtro da líder. Eu posso fazer coisas que não aprendi na faculdade como compras, eventos, design. (Entrevistada B).

Todas as entrevistadas revelam sentirem-se satisfeitas em trabalhar na empresa e identificam algumas possibilidades de melhorias. E, no depoimento da entrevistada B, podemos perceber aspectos sobre a delegação. A entrevistada revela que gosta de ter responsabilidades e apoiar em diversas funções a líder. Ela é uma espécie de *jolly* (MENEGETTI, 2013), ou seja, uma pessoa de apoio nas múltiplas tarefas que as demandas do funcionamento da empresa vão exigindo. Meneghetti (2013) também a denomina de pessoa coringa.

Outra questão que fizemos para as colaboradoras foi se não trabalhassem nesta empresa, onde e com quem gostariam de trabalhar. Suas respostas remetem a não querer trabalhar em outro lugar (Entrevistada B), mas também indicam a possibilidade de “Trabalhar com crianças, me identifico bastante” (Entrevistada C); “Nesta área” (Entrevistada D); e, “com *access consciousness*” (Entrevistada D). A partir das respostas dadas, verificamos que existe identidade com a empresa e com o próprio trabalho técnico, o que é importante, pois amar o próprio trabalho traz carisma e colabora com o projeto do líder. Durante a observação participante registramos a seguinte compreensão: “o estado de carisma da líder, o orgulho em como ela apresenta seu projeto, é muito bonito de ver. Sente-se aquela expansão” (Anotação dos pesquisadores). E este carisma deriva do saber servir o cliente, pois o líder deve ter um domínio completo de tudo o que se relaciona com o seu *business*. Meneghetti (2011c, p. 127) acrescenta que o ponto é este: “conhecer bem, com arte total o próprio produto, a própria exposição, a própria oferta ou demanda; deve-se ser hiper competente em tudo o que se refere ao objeto do próprio trabalho”.

Buscamos compreender como foi a inserção das colaboradoras à empresa, se houve capacitações e como é desenvolvido o trabalho de incorporar, no cotidiano dos serviços

prestados, o *core business* da empresa. Para Meneghetti (2011c, p.125-126), “Quando o líder entra em uma capacidade de produzir serviço ou qualquer outra coisa, deve ter uma capacidade de produção distinta. Uma produção competitiva distinta significa que oferece um serviço qualitativamente, economicamente, distinto; distingue-se, é o melhor”. As entrevistadas assim responderam: “quem me deu as coordenadas foi a própria líder, ela sempre está em contato passando as informações e me atualizando” (Entrevistada B); “Sim, através de alinhamentos, reuniões” (Entrevistada C); “Treinamento externo de 2 dias e mais uma vivência na área em outro local [...] (sugere) talvez ter uma apostila com passo a passo e *check list* específico” (Entrevistada D); “Sim, através de reuniões com base no foco do negócio” (Entrevistada E). A partir das respostas, percebemos que existe uma relação próxima entre a líder e as colaboradoras, o que é natural numa empresa de pequeno porte. Identificamos, ainda, que muitas são as formas de incorporar a identidade da empresa. Durante a nossa **observação participante** na empresa, nos chamou atenção o cuidado com os detalhes no atendimento, verificamos que a forma *mentis* da líder se faz presente nas atitudes das colaboradoras durante a prestação de serviços. Tudo isso corrobora que “é a formação de uma nova inteligência empreendedora individuada, reforçada e focalizada à ação prática do sucesso: atualização da criatividade com verificação de realização” (MENEGETTI, 2011c, p. 14).

Na entrevista da colaboradora D, apareceu de forma espontânea uma sugestão de melhoria da aderência da equipe à empresa, o que denota a vontade dos colaboradores auxiliarem a empresa a se desenvolver e de a líder realizar o seu projeto por meio da empresa. Solicitamos às colaboradoras que citassem quais os pontos fortes que identificam na líder e quais percebem que a empresa pode aperfeiçoar. As entrevistadas manifestaram-se dizendo: “Ponto forte é que não tem preguiça, faz acontecer” (Entrevistada B); “Responsável, dedicada, sutil” (Entrevistada C); “Carisma, gostaria de aperfeiçoar a aceitação de uma crítica” (Entrevistada D); “União, entrega. Para melhorar, troca de informações” (Entrevistada E). Emergem, nos depoimentos, características da líder indicando que a equipe admira a líder, ela é uma referência. Esse aspecto é fundamental para um líder na relação com os colaboradores, pois ela deve ter a “objetiva capacidade de conduzir uma produção com ganho da empresa, mesmo e com reflexo social” (MENEGETTI, 2011c, p. 13). Seus colaboradores, portanto, têm a percepção de que a pessoa que está lhes guiando manifesta condições de exercer tal função. Encontramos, em nossas notas realizadas durante

a coleta de dados, um trecho que reforça o que foi expresso nas entrevistas: “ao entrevistar os colaboradores, nota-se a admiração em tudo que ela faz e tem feito. Uma equipe forte de mulheres disposta a mudar, vencer, crescer” (Anotação dos pesquisadores). A seguinte anotação dos pesquisadores sublinha as informações trazidas pelas entrevistadas:

Percebemos, durante a visita, a alegria e o engajamento ao projeto de todos os colaboradores, brilho nos olhos deles, largo sorriso de satisfação, empolgação e entusiasmo contagiante até, pois a mim mesmo, senti essas boas vibrações, transmitindo-me confiança e otimismo aos desafios porvir desta empresa. Pude perceber bem o calor e sensação de bem-estar naquele local, não esquecendo o propósito do negócio: SPA and Health, Saúde e bem-estar. (Anotações dos pesquisadores).

Buscamos compreender como as colaboradoras se identificam mais: como pessoas de ação ou de pensamento. Todas elas responderam que se identificam mais como pessoas de ação. Esse dado nos leva a reforçar a compreensão do **perfil da equipe com o perfil da líder**, pois ela possui em destaque esse traço.

Nas entrevistas investigamos qual seria o maior desafio da empresa na visão das colaboradoras. Elas assim responderam: “[...] uma coisa que está sendo desenvolvido, são os produtos, quando acontece a consulta poderia ter mais produtos para vender após” (Entrevistada B) ; “Expandir realmente o potencial que tem aqui, focar em algo” (Entrevistada C); “Ter mais horas dentro da empresa, hoje faço somente 4 horas” (Entrevistada D); “Manter-se e crescer mais” (Entrevistada E). Estas respostas nos levam a compreensão de que a equipe está empenhada em auxiliar o negócio da líder, pois trouxeram aspectos que podem proporcionar melhorias. Estes aspectos embora simples e de fácil implementação, trazem novidades e melhorias no saber servir os clientes, o que aumenta ainda mais a relação de fidelidade dos clientes com o negócio e estimula o desejado processo de **expansão da empresa**. Desta forma, podemos afirmar, a partir dos dados coletados que, foi possível **identificar o perfil dos colaboradores em sintonia com o core business do negócio do líder**.

Em relação ao **terceiro objetivo específico**, que foi compreender como a líder faz a gestão de seu negócio, indagamos a líder a respeito da gestão, planejamento, ela assim se manifesta: “Direciono e supervisiono as colaboradoras para executar”. Perguntamos ainda a respeito dos aspectos que ela identifica que poderiam ser melhorados, sendo que responde: “acredito que não tenho um foco específico voltado para o comercial, ainda está muito no operacional. Quando conseguir estruturar melhor a equipe, vai expandir” (Entrevistada A).

Nas entrevistas com as colaboradoras, em relação aos pontos fortes e fracos do *business*, elas identificam que “pontos fortes trabalhar com saúde integral, não querer que a pessoa esteja apenas com o corpo mais bonito, quer que a pessoa esteja bem num todo, tratar a pessoa no geral, esteja completamente bem. Fazer ela evoluir corpo e mente e espírito. Pensando sempre como ajudar de verdade a pessoa” (Entrevistada B); “Fidelidade com o cliente, positividade, qualidade, somente a melhoria de algum sistema” (Entrevistada C); “ponto forte é transmitir realmente o que tem de melhor na empresa, energia vital, se revigorar”(Entrevistada D); “ponto forte é o comprometimento com o resultado. Ponto a melhorar, já estão aperfeiçoando a divulgação pelas redes sociais” (Entrevistada E). A partir dos dados, inferimos que os serviços prestados e os produtos da empresa não apenas levam a identidade do *business* como revelam a forma pela qual a líder faz a sua gestão, pois apareceram, dentre outras, palavras como: comprometimento com o resultado e fidelidade ao cliente. Assim, observamos a forma dinâmica de gestão que a empresária possui e **seu carisma e amor estão presentes na sua forma de gerir seu projeto**. Estes dados corroboram com o que observamos quando estivemos presente na empresa: o amor ao seu *business* emana carisma, credibilidade, bom gosto e comunica aos colaboradores e parceiros este seu prazer em fazer bem o que faz, em servir da melhor forma possível, levando seu refinamento em tudo que faz. Em nossa observação participante, um dos pesquisadores registrou a seguinte anotação:

Ao entrar na empresa tive a sensação de frescor, talvez pela fonte de água em formade cascata que tem na entrada. Um ambiente muito alegre e acolhedor. Quando entrevistamos a líder tive a sensação de calor e expansão, quando ela relatava sobre como iniciou o negócio, senti muita alegria, pois a líder transmite muita energia quando fala sobre a empresa. (Anotações dos pesquisadores)

Exploramos com as colaboradoras a respeito do planejamento e a participação delas neste processo. Elas responderam:

Não tem planejamento, tem um número x de clientes que precisa atender, mas é a líder quem decide [...] Planejamento... não tem planejamento, como estagiária tenho 6 horas para cumprir no dia, então desde que cumpra as 6 horas está tudo bem. Resolvo o que precisa no momento, o que vai surgindo vou resolvendo. Não tem uma ordem do que fazer (Entrevistada B)

Outras respostas foram: “Sim, recentemente também foi criado um calendário mensal [...] Mais autonomia.” (Entrevistada C); “Reuniões semanais toda segunda-feira de 30 minutos. Falta autonomia, só a líder elabora” (Entrevistada D); “não conheço, pois só estou um dia do mês na empresa, pois moro em outro estado [...] Liderança voltada para ação do

propósito” (Entrevistada E). Os dados indicam que os planejamentos ocorrem ao longo das atividades da empresa e que, as colaboradoras ainda não possuem participação em momentos de planejamento. Os dados nos levam a inferir que, alguns membros da equipe teriam já condições de participarem mais ativamente auxiliando a líder na gestão compartilhada do negócio, visto que, também este pode estar reforçando um dos três pilares dos valores da empresa que é a comunidade. Outro aspecto é que, tendo em vista a **progressão e a expansão da empresa, são necessários os aspectos do planejamento com a participação da equipe em algumas funções de gestão ou cargos de liderança.**

Investigamos a percepção das colaboradoras sobre a gestão da líder, que se manifestaram: “ela é competente, cuidadosa com os detalhes, atendimentos” (Entrevistada C); “ela é uma inspiração, líder com energia contagiante, sabe conduzir” (Entrevistada D); “ela é muito confiante e possui profundo conhecimento do assunto/negócio, transmitindo isso a nós colaboradores” (Entrevistada D).

A gestão da líder é muito boa, não tinha visto nada parecido, é um desenvolvimento que faz com nós colaboradores como pessoa, acho incrível. É muito profissional, ela consegue lidar muito bem com tudo que acontece. Tem paciência para algumas coisas que é admirável. Sabe lidar muito bem e rápido em algumas situações. Não perde a cabeça, age com tranquilidade. (Entrevistada B).

Destes depoimentos percebemos que a líder possui admiração e é reconhecida por seus colaboradores em suas características de liderança. Notamos, a partir da observação participante, realizada no contato com a empresária, o quanto sua energia e vitalidade está presente em toda a empresa, fazendo com que seus colaboradores se conectem com seu *core business*. Constatamos que a líder é uma geradora de motivações e de ações, atua de forma natural, e seu amor se manifesta de forma leve no ambiente.

Para Meneghetti (2020), o amor e carisma ao projeto são elementos fundamentais para o sucesso do *core business* do líder. O amor ao projeto implica em ter uma visão clara e apaixonada da missão e dos objetivos da empresa, bem como em se identificar profundamente com sua cultura e valores. Isso resulta em um engajamento pessoal e emocional dos colaboradores com o negócio, o que pode levar a uma maior produtividade, criatividade e inovação, além do engajamento dos clientes.

Outro aspecto pesquisado foi a respeito do clima organizacional com a presença ou não da líder. As colaboradoras expressaram que: “o clima é muito bom quando ela está, ela

motiva todos, e trata como pessoas, como uma mulher de verdade, não como uma menina, e isso dá segurança” (Entrevistada B); “Ela é sensacional sempre está atenta a todos os detalhes, não vejo nenhum problema quando ela não está, o trabalho flui normalmente” (Entrevistada C); “Tento não transmitir problemas para líder quando ela não está, mesmo ela fora as coisas funcionam” (Entrevistada D); “venho uma vez ao mês... não consegui identificar” (Entrevistada E). Estes depoimentos reforçam os dados precedentes a respeito do carisma, liderança e da admiração que as colaboradoras possuem com a sua líder. Conforme os dados coletados pelos pesquisadores *in loco*, com a empresária e as colaboradoras nas entrevistas e observação participante, ficou evidenciado que nessa empresa, o *core business* da líder transforma em saúde e bem-estar a vida de seus clientes. Trata-se de um serviço que provoca mudanças de hábitos que moldam um novo estilo de vida, com bom aproveitamento do tempo livre para meditação, concentração e descontração.

O **quarto objetivo específico** definido foi avaliar os aspectos fortes e as possibilidades de melhorias. Para responder a este objetivo, buscou-se indagar à gestora, como ela se percebe as suas ambições. Em relação a estas indagações ela respondeu que nunca se viu parando de atender e o que ela ama fazer, não se enxerga apenas como nutricionista, e as pessoas comentam com ela que o seu serviço prestado “é mais um estilo de vida, rotinas diárias” (Entrevistada A). A líder revela ainda que quando está atendendo um paciente, não poderia estar falando apenas com aquele, entende que deveria atingir mais pessoas, este é um exemplo dos *insights* que tem durante seus atendimentos. Ela manifesta “sinto-me realizada, fazendo o que gosto [...] (sobre o seu tempo livre) estudos, viagens e cuidar da própria alma” (Entrevistada A). Desta forma, a empresária usa o tempo a seu favor, proporcionando o bem-estar cotidiano em algo altamente benéfico, alcançando os resultados desejados, com qualidade, satisfação, alegria e prazer em viver bem. Ou seja, **os dados demonstram que, a empresa, quando foi realizada a pesquisa, apresenta e expressa, em vários detalhes, o *core business* da líder.**

Em relação ao mesmo objetivo, averiguamos, com as colaboradoras, se a empresa utiliza algum indicador de gestão a resposta foi negativa, sendo que uma complementa: “somente controles manuais, vejo que ainda precisa melhorar estes pontos” (Entrevistada C). Indagando ainda às colaboradoras a respeito de mudanças na empresa, elas sugerem aperfeiçoar sempre mais pois já consideram que está ótimo e, a entrevistada C acrescentou

“aprimorar ainda mais o controle com os clientes” e “ampliar divulgação em redes sociais, fazer eventos e network” (Entrevistada E). Ainda acrescenta a entrevistada B:

Acho que ela confia demais nas pessoas. Um colaborador que trabalhava aqui saiu porque não se encaixava. Ele queria ser mais independente, disse que estava servindo muito, sendo um funcionário, e foi buscar o caminho dele. Acho que ele errou também, foi pego da formatura e colocado aqui dentro, se formou e já sai com uma carreira, ao lado de uma profissional te ajudando. Muita coisa que deixou ele desconfortável. Ações vencedoras e pontos a melhorar do programa de treinamento que faz na empresa, ele não fazia.

Neste relato podemos observar a importância do líder em saber colher o potencial de cada colaborador a fim de proporcionar a ele os desafios adequados na relação de ganho mútuo, a fim também que, os talentos que são atraídos não permaneçam por falta de oportunidades de evolução dentro do negócio. Neste aspecto expressa-se a importância de saber delegar e de formar a própria equipe.

Ainda, sobre as melhorias que identificam ser possíveis, responderam: “acho que na parte de produtos poderia explorar mais essa área” (Entrevistada B); “sempre tem, mas a empresa é nova e vem em uma crescente muito interessante e está melhorando a cada dia” (Entrevistada C); “sim acredito que tem espaço para melhoria, fazer mais postagem (refere-se às mídias sociais)” (Entrevistada D) e “as melhorias já estão ocorrendo com consequência nos resultados. Questão de perseverança, dedicação e vai ocorrer naturalmente” (Entrevistada E).

Em relação ao quarto objetivo podemos observar, por meio das informações fornecidas pelas entrevistadas, que a empresa, apesar de estar no mercado a um ano, cresceu muito e tem possibilidade de expandir e de qualificar-se cada vez mais, pois possui a equipe alinhada ao *core business* da empresa.

Percebemos ainda, durante a observação participante, que a empresária manifesta amor pelo *core business*, pela saúde, pelo estilo de vida, a alegria e expansão ao realizar seus projetos e ver a as colaboradoras e a empresa crescendo. Para Meneghetti (2011, p. 249), “prazer é a ressonância ou efetualidade de uma ordem realizada; a correspondência ou a proporção exata entre as partes, todas harmônicas para um resultado”. Esteticamente sente-se mais bonita, em harmonia entre o que percebe dentro de si e o que vê no espelho. “A beleza e o poder são o resultado da arte de cultivar a própria inteligência pessoal”. (MENEGETTI, 2013, p. 287). A empresária hoje vivencia diariamente essa realização e

colhe o sucesso e crescimento de seu negócio.

5 Considerações Finais

Na pesquisa, estabelecemos como objetivo geral analisar a relação entre a possibilidade de expansão do negócio reforçando o *core business*, no caso de uma pequena empresa de prestação de serviços que possui um ano de mercado. A pesquisa teve abordagem qualitativa, sendo utilizada, na coleta de dados, entrevistas com a empresária e cinco colaboradoras da empresa, assim como a observação participante.

Para analisar os dados, partimos das categorias conceituais estabelecidas a partir do referencial teórico, o qual possui como principal autor Antonio Meneghetti, em especial a sua obra Psicologia do Líder e as que integram a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL). Definimos quatro categorias, quais sejam: **ambição, liderança, core business e delegação**. Dentre os resultados obtidos, tanto para a líder, quanto para suas colaboradoras e clientes, ao serem analisados, chegamos às conclusões que a seguir explicitamos, tendo em vista os principais dados da pesquisa em relação a estas quatro categorias, que também emergiram nos dados quando analisados.

Liderança e ambição: verificamos que a formação e crescimento da empresa é contemporânea à formação do líder. Quanto mais a empresária investe na sua formação, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, mais a empresa cresce e se aperfeiçoa. A correspondência da forma *mentis* da empresária ao seu projeto de natureza, ou Em Si ôntico, faz com que o *core business* seja centrado com maior exatidão. Além disso, foi observada a capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo, no qual as pessoas sentem que são ouvidas e reconhecidas. Esta é uma característica importante de líderes eficazes, pois gera um ambiente de trabalho mais produtivo, ao mesmo tempo em que motiva os membros da equipe a trabalhar com mais alegria e dedicação.

Ainda, em relação a liderança, encontramos que se destacam três pontos importantes, a seguir expostos:

a) **Atendimento diferenciado ao cliente:** a líder demonstra uma forma de atendimento distinta e atenciosa com relação a todos os detalhes do cliente, buscando servir-

lhes da melhor forma possível e busca sempre observar qual é a sua real necessidade para poderoferecer um serviço com qualidade superior.

b) Personalização do serviço: tão importante quanto trazer conforto e exclusividade, é um ambiente que ofereça, além do serviço contratado, espaço diferenciado, experiências únicas como cascatas, ambientes ao ar livre e arborizados, jardins bem cuidados, entre outros, agregando a sensação de bem-estar, de visível profissionalismo e, sobretudo, satisfação e prazer com relação ao resultado obtido. Portanto, é uma inovação neste segmento de mercado que atende um cliente exigente em termos de qualidade, com consequente resultados econômicos diferenciados.

c) Necessidade de expansão do negócio: todos os entrevistados revelam esta vontade de a empresa crescer e de todos crescerem com ela, empresária e colaboradoras. Pela dinâmica da empresa, o crescimento torna-se uma necessidade, pois a estagnação leva à regressão.

Core business: a líder demonstra **amor pelo próprio trabalho**, o que ficou evidente durante a coleta de dados na empresa, por sua forma de apresentar e expressar o negócio, bem como pelo modo como conduz sua empresa. O trabalho desempenha um papel importante no sentido da construção da própria identidade, do próprio *core business*, da autoestima, da autorrealização e do bem-estar físico e psicológico de uma pessoa. O trabalho pode ter valor intrínseco, instrumental ou ambos. O primeiro é o valor que um indivíduo dá à realização do trabalho, em si e por si. Já, o valor instrumental, está em prover as necessidades da vida e servir de canal para os talentos, as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos (MENEGETTI, 2008). Pode-se verificar que a ampliação do *core business*, aliado ao uso do método ontopsicológico, trouxe um aprimoramento do trabalho da líder, junto com o seu crescimento pessoal, ampliando os horizontes e a sua capacidade empreendedora.

Ao realizar o core business do líder, estimula a realizar os colaboradores e clientes: Ao construir seu próprio negócio, partindo de uma atividade que o empreendedor já sabe fazer, ele busca se realizar e edificar sua empresa, o seu *core business*. Quando o empreendedor constrói uma empresa e ama o que faz, ele acaba por estimular também a realização de seus clientes, colaboradores e proporcionando a eles a oportunidade, qualidade

edespertando neles a vontade de crescer e fazer mais para si mesmos. Podemos observar que, além de uma forma de construir seu próprio negócio, a líder é capaz de expandir e inovar em seu segmento de atuação ao observar o mercado e colocar em prática suas ideias, e que a busca pelo aprimoramento intelectual através da formação com o estudo e realização do MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial, da Faculdade Antonio Meneghetti, agregou valor ao empreendimento com evolução da líder em oferecer aos seus clientes e colaboradoras um serviço que visa contribuir significativamente para a sua vida e de todos envolvidos.

O carisma, por sua vez, envolve a habilidade de liderança e de comunicação da líder, que deve ser capaz de inspirar e motivar seus colaboradores para que estes estejam apaixonados e engajados com o projeto. A líder transmite essa energia positiva, um entusiasmo contagioso e uma visão clara e inspiradora do futuro da empresa. Juntos, o amor e o carisma ao projeto podem levar a uma cultura empresarial forte e coesa, com colaboradores mais comprometidos resultando em melhor desempenho financeiro e competência competitiva no mercado.

Delegação: o principal objetivo de delegar é aprimorar a eficiência da organização, pois a gestora pode se concentrar nas atividades mais estratégicas e importantes, enquanto as colaboradoras assumem tarefas operacionais. Delegar também ajuda a criar um ambiente de colaboração e responsabilização, em que as funcionárias são estimuladas a desenvolver suas habilidades. E isso foi um dos pontos fortes que se nota nessa empresa, pois todas as colaboradoras estão muito engajadas com o projeto, se sentem parte, fazem acontecer nas áreas que atuam na empresa.

Para responder ao nosso objetivo geral, compreendemos que no caso analisado, existe em potencial a possibilidade de expansão com reforço do *core business* da empresa. Contudo, ainda existem alguns pontos de atenção para realizar a expansão de forma ordenada e que continue gerando o crescimento a todos os envolvidos: empresária, empresa, colaboradoras e especialmente aos clientes. Os dados demonstram que os aspectos de delegação e organização da gestão são aqueles que podem evoluir em relação à expansão da empresa com reforço do próprio *core business*. É estratégico o trabalho com as colaboradoras, seu processo de formação e como se faz o processo de delegação, especialmente ao quanto dá de poder a elas e em qual momento o faz, de forma que não gere

o sentimento de serem insubstituíveis e acabamos saindo do negócio para montar o próprio, como foi o caso citado. Os dados indicam a necessidade de revisão do como se faz o processo de delegação, tendo em vista que o *business* pode perder talentos que atrai por falta de perspectiva e oportunidade de crescer com o negócio.

Por fim, a seguir explicitamos nossas aprendizagens com a pesquisa realizada em relação a formação recebida ao longo de todo o nosso percurso no MBA. A elaboração desse trabalho nos proporcionou um momento de reflexão sobre as nossas próprias vidas, pois quando analisamos o outro conseguimos enxergar nossas fraquezas e nossas forças, nossas derrotas e nossas vitórias. Em um primeiro momento, temos a impressão de que é na empresa do outro ou a vida do outro, mas quando estudamos a fundo, percebemos que está também em nós de alguma forma. O que ficou muito claro foi o aprendizado sobre a importância de estar centrado no seu *core business*, pois quando se está na própria estrada as coisas acontecem, existe fluidez, ganho de vida, temos a impressão (e a constatação) de que tudo fica a nosso favor.

O que aprendemos quando interagimos com a empresa pesquisada foi sobre a importância de cuidar do próprio corpo, pois se a saúde não estiver bem, as outras coisas também não estarão bem. Como o corpo, a empresa é a nossa casa. E este foi um dos fatores que impactaram quando entramos na empresa: a vivacidade da líder, uma energia que contagia, nos envolve e motiva a cuidar da saúde, da aparência, para que possamos perpetuar isso em nossas empresas e no ambiente que vivemos. Também aprendemos sobre a importância do bom relacionamento com os colaboradores, pois eles são a base da empresa e fazem com que ela cresça dando o melhor serviço ao cliente.

Constatamos a importância de ter colaboradores com o mesmo escopo do líder, de crescimento e desenvolvimento, pois ajuda a desenvolver a empresa muito mais rápido. Todos centrados em um mesmo objetivo, trabalhando com foco total para o bem-estar dos clientes que ali passam, gera uma inevitável atração ao próprio *business*. O âmbito econômico é uma das capacidades do líder, pois entendendo e dando para o cliente o que ele quer, podemos fazer o preço equivalente ao serviço prestado. E aprendemos sobre a importância de um bom planejamento, pois é o que vai garantir o crescimento da empresa, é o que vai garantir que ela consiga alcançar os seus objetivos com consistência. Por fim,

compreendemos que, para ter sucesso na empresa, é preciso ter foco, dedicação, trabalho árduo e muita disciplina. E, o mais importante, é estar alinhado com o seu *core business*, pois conforme é reforçado o *core business* a empresa vai expandindo seu raio de atuação.

O trabalho de conclusão deste curso foi de muita valia, pois é proveitoso analisar a si próprio a partir de outra empresa, com seus modos de pensar e agir, o *core business* da líder, o carisma e confiança que ela transmite aos colaboradores, assim como, através de seus relatos, de como tratam seus clientes, sempre voltado ao bem-estar destes, na busca de um estilo saudável de viver, com mudanças de hábito, disciplina e força de vontade. A ambição em crescer e desenvolver-se igualmente restou claro, considerando o modo de falar, gesticular e sorrir ao falar do próprio projeto. É enriquecedor ao aluno que tem tal oportunidade de conhecer a realidade de outro empreendimento, pois acaba-se por fazer uma analogia ao próprio negócio, podendo ter maior clareza dos pontos frágeis, com suas ameaças e oportunidades. Nesta experiência desmistificamos alguns pontos que pareciam obstáculos ou situações inatingíveis, dando margem ao entusiasmo da busca contínua do próprio aperfeiçoamento.

Outro ponto que ficou evidenciado foi a delegação da líder em relação às tarefas e responsabilidades de cada colaborador, pois cada um sabe o que pode e precisa ser feito para o bom andamento da empresa. Aqui vemos uma oportunidade para a líder, que seria a de encontrar ou formar um profissional que seja e/ou tenha a mesma visão e ambição dela e com a mesma capacidade de delegação e liderança a, por exemplo, implantação de processos, atendimento a clientes e desenvolvimento da empresa, com abertura de novas filiais.

Por fim, trazendo à nossa empresa e à nossa própria pessoa, o que aprendemos para nosso próprio crescimento e de fundamental utilidade para nossos negócios: como utilizar a percepção orgânica na análise de um contexto e das pessoas que o constituem; fazer a dupla moral sempre que necessário; conhecer e amar o próprio *core business*; “ouvir” sua intuição e, não menos importante, saber revelar o próprio *core business* na identidade do negócio, dando vida a ele através de ações, de uma equipe motivada e ambiciosa e de todo o ambiente (espaço físico, decoração, produtos etc.) em que se atua.

Referências

BASS, B. M. *Handbook of leadership: Theory, reaserch, and managerial aplications*.3. ed. Nova York: The Free Press, 1990.

DESLANDES, S. F. *A Construção do Projeto de Pesquisa*. In.: MINAYO, M. C. S. (org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GOMES, R. *A análise de dados em pesquisa qualitativa*. In.: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C. e MEDEIROS, C. H. *Metodologia da pesquisa: guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Managerial*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011

MENEGHETTI, A. *A psicologia do líder*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. *Aprendiz líder*. São Paulo: FOIL, 2009a.

MENEGHETTI, A. *Nova fronda virescit: em busca da alma*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2006.

MENEGHETTI, A. *Cozinha Viva*. 2a. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2005

MENEGHETTI, A. *Psicologia da organização*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2003.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

MENEGHETTI, A. *O projeto homem*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.