

# Saber Humano

## Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E-ISSN 2446-6298  
Edição Especial. Maio. 2023.  
Restinga Sêca, RS.



**Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**

Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca-  
RS Cep: 97200-000

Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139

[saberhumano@faculdadeam.edu.br](mailto:saberhumano@faculdadeam.edu.br) | [www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh](http://www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh)

Licença Creative Commons



Este obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-  
Compartilha Igual 4.0 Internacional.

É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.

Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:



## Corpo Editorial

### Editor-Chefe

Prof. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

### Editores Adjuntos

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

### Editor Gerente

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

### Editor de Layout

Luiz Victor Azevedo Gazzaneo, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

### Consultoria SEER/OJS

Lepidus Tecnologia, Brasil.

### Conselho Editorial

Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergipe-UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC SP, São Paulo-SP, Brasil.

Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUC RS, Porto Alegre-RS, Brasil.

PhD Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Esp. Horácio Chikota, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS, Brasil

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Me. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Luterana do Brasil-ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo -SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Ricardo Schaefer, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC, São Paulo-SP, Brasil; Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Campinas-SP, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Dr. Siegfried Muñoz van Lamoén, Universidade de Playa Ancha de Ciencias de la Educación-UPLA, Valparaíso, Chile.

Me. Vera Lucia Rodegheri, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

### **Assessores Científicos/Avaliadores**

Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Campina Grande, PB; Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, Campina Grande-PB; UNIFACISA, Campina Grande-PB, Brasil.

Me. Felipe Dalenogare Alves, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Clarissa Mazon Miranda, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC-SP; Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Campinas-RS, Brasil.

Esp. Eloy Demarchi Teixeira, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS, Brasil.

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil.

Me. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Paulo André Nogueira Lima, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Me. Luiz Dutra, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Ana Marli Bulegon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas-UFPel, Pelotas-RS, Brasil.

Me. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS-Unijuí, RS, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Me. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto-FAISA, Santo Augusto-RS, Brasil.

Me. Rosane Maria Neves, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC-Campus Gaspar, Gaspar-SC, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti  
Faculdade – Vol. 10, n. 17 – Restinga Sêca: Antonio  
Meneghetti Faculdade, 2020. 191 p.: il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol. 3, n.3 , em formato impresso, passou a publicar apenas na versão On-line.

Modo de acesso World Wide Web:

<<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>>.

ISSN: 2178-7689

E-ISSN: 2446-6298

1. Ontopsicologia
  2. Administração
  3. Sistema de informação
  4. Direito
  5. Educação I.
  6. Interdisciplinar. Faculdade Antonio Meneghetti
- Bibliotecário Responsável: Claudiane Weber. CRB-10/1917







## Editorial

Com muita alegria a Saber Humano: Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade, traz à comunidade acadêmica a edição especial *Da Intuição à Ação: cadernos especiais do MBA Identidade Empresarial*, composta por uma seleção de trabalhos de conclusão MBA *Identidade Empresarial*, curso de pós-graduação Lato Sensu da AMF.

O MBA *Identidade Empresarial*, assim como todos os cursos oferecidos na AMF, tem forte caráter prático e traz uma proposta inovadora em seus trabalhos de conclusão: a pesquisa deve ser aplicada. Nesse contexto, os alunos fazem visitas *in loco* para pesquisar sobre aspectos da realidade empresarial de diversos negócios do Rio Grande do Sul, alinhando as pesquisas feitas em áreas como Administração, gestão de pessoas e liderança com as novidades da Ontopsicologia aplicada à gestão. Desse modo, é possível produzir um trabalho reversível com a realidade de mercado e que é construído a partir da concretude da ação empresarial: a teoria, aqui, é função ao cotidiano do negócio e é evidenciada na prática, pois ela só faz sentido quando posicionada desse modo.

A abertura da edição se dá com o trabalho *Percepções dos colaboradores frente às demandas da organização – um estudo sobre a resistência à mudança em uma indústria do Noroeste do RS*, das autoras Ivete Kühler, Paula A. De Figueiredo, Ranice Pozzer e Clarissa Miranda. Esse trabalho centra a pesquisa nos colaboradores de uma empresa e, mais especificamente, nas suas resistências à mudança e quais os critérios predominantes para essa resistência.

O segundo artigo é denominado *Paraíso calçados: estudo de caso para investigação de queda de vendas*, escrito por Eliane DalaCosta, Hugo Luzardo Gehm, Ricarda Silva, Nilce Casarin Meneghetti e Ricardo Schaefer. A pesquisa investiga as causas da queda de venda no negócio estudado a partir de aspectos administrativos, dinâmicos e inconscientes, com vistas em não apenas individuar a causa, mas fornecer também passagens de solução.

Na sequência, a produção *A ausência de unidade de ação entre sócios como fator limitante de crescimento da empresa – um estudo de caso*, feito por Adilson Weddigen,

Marcel Bianchi, Rodrigo Tonin, Vitor Augusto Neumann Pritsch e Josiane Barbieri, se volta para o aspecto da unidade de ação entre os líderes de um negócio, analisando o caso de um escritório de advocacia.

Três trabalhos sobre turnover compõem essa edição especial. *Relação do Turnover com a gestão empresarial*: estudo de caso em uma empresa varejista de moda, de autoria de Eduardo Stringhini, Fábio Marion, Geraldo Marini e Marcelo Tatsch, investiga, com um estudo aplicado, as conexões entre a gestão do negócio e o *turnover*; o segundo artigo sobre o tema é intitulado *Turnover de colaboradores em uma Rede de Farmácias: Causas explícitas e implícitas e possíveis soluções*, de Mariana Ferraz Santos Bortolas, Patrícia Fossá Pons e Ricardo Schaefer, que também partindo da prática managerial concreta, estudam o tema a partir dos pressupostos da FOIL; por fim, *Turnover empresarial: rotatividade de colaboradores e o impacto na fidelização dos clientes*, dos autores Mário Cipriani, Liége Alendes de Souza, Giovana Alves Dellazzana e Marcelo Tatsch investiga o turnover a partir dos impactos desse fenômeno nos clientes.

O próximo trabalho é *Formação de lideranças em uma empresa familiar: estudo de caso*, uma pesquisa desenvolvida por Andiará Schneider de Lima, Diogo Rochembach, Faberson Franklin e Wesley Lacerda. O foco é a formação de pessoas, em especial a formação das lideranças da empresa pesquisada, para entender como ocorre o processo e quais as dificuldades encontradas.

Sobre a mesma temática, os autores Dienifer Morgana Lautert, Douglas Krauspenhar Dummel, Fabiane Kaefer Schmatz, Lauren Sattis Onofrio, Tairine Patias de Freitas, Thiago Polese Slika e Wesley Lacerda produziram *Processo para a formação de novos gestores: estudo de caso em uma empresa varejista de moda*. O trabalho se debruça sobre o programa de treinamento da empresa pesquisada e verifica se ele está em consonância com os princípios propostos pela metodologia FOIL.

Intuição e gestão empresarial é o tema do artigo *A gestão intuitiva do líder para realização da própria ambição*, escrito por Claudia Maria Vicentini, Mari Dorvanes da Costa Maidana, Pedro Prestes dos Santos, Priscila de Jesus Melo e Marcelo Girade. O objetivo do trabalho é entender, a partir de um caso prático, como o empresário colhe e atua a informação intuitiva para realizar a própria ambição.

O trabalho *Delegação a altos executivos*, produzido por Rosângela da Rosa Corrêa e Wesley Lacerda, propõe um comparativo entre cinco visões distintas sobre o tema de estudo, mostrando as diferenças e aproximações entre eles. Também sobre o mesmo tema, o artigo *Delegação de funções e formação de equipes: um estudo de caso em uma empresa*

*de compra e venda de imóveis de alto padrão*, dos autores Nei Luchese, Tarcísio Meneghetti, Vinícius Dullius e Carlos Gennari, investiga as dificuldades no processo de delegação e descentralização em uma empresa do mercado imobiliário.

Sobre a temática expansão empresarial, esta edição da saber humano traz dois trabalhos. *O desafio da expansão do negócio a partir da ciência ontopsicológica: gestão e formação de novos líderes*, produzido por Elisabete Rauber Felipe Bender, Felipe Bender, Gislaine Kloppenburg, Marilu Dias, Sabrina Pimentel Machado Pavão e Ricardo Schaefer, investiga a expansão de um negócio, seus desafios e soluções a partir da formação dos colaboradores. Já o artigo *O core business como critério de expansão do negócio: um estudo de caso*, de Evair Grandi Daros, Jean Pierre Rodrigues, Ricardo Rauber, Talita Cristina Lima Carcavilla e Josiane Barbieri, analisa o fenômeno a partir do *core business*, da ambição e do perfil de liderança e do processo de delegação.

A pesquisa *A influência do estilo de vida e dos espaços psicométricos no desenvolvimento da empresa*, realizada por Camila Mai, Fábio Vettorazzi, Gabriel de Moraes, Gabriel Ramos Dedeco Machado, Gabriela Puntel e Marcelo Tatsch, estuda um aspecto muito importante quando se fala de liderança: a sua vida privada. A pesquisa se volta para a relação entre o estilo de vida do líder, a ordem estética dos espaços e o seu impacto na capacidade produtiva dos colaboradores.

O último artigo nesta edição especial se intitula *Desenvolvimento pessoal e criatividade: a criação de uma coleção de vestuário como resultado de percurso criativo realizado com base no conhecimento da Ontopsicologia e da OntoArte*, de Vivian Capun e Bruno Fleck da Silva. O trabalho autobiográfico explora a criação de uma coleção de moda a partir dos critérios apontados pela OntoArte.

Essa é a primeira edição de uma série especial que será publicada regularmente com os trabalhos produzidos no MBA *Identidade Empresarial* da AMF. Desejamos uma ótima leitura para todos e que esses trabalhos possam, além de servir como referência teórica para futuras pesquisas, inspirar a realização de belas pesquisas aplicadas. Boa leitura!

**Cordiais saudações,**

Prof. Me. Claudio Correa Carrara

Prof. Dr. Ricardo Schaefer

Prof. Dr. Marcelo Tatsch



## **Percepções dos colaboradores frente às demandas da organização – um estudo sobre a resistência à mudança em uma indústria do Noroeste do RS**

**Ivete Kühler**<sup>1</sup>

**Paula A. De Figueiredo**<sup>2</sup>

**Ranice H. P. Pozzer**<sup>3</sup>

**Clarissa Miranda**<sup>4</sup>

**Resumo:** A capacidade de se adaptar a novas situações e contextos e promover mudanças de forma sistemática é uma das características de empresas que conseguem se manter competitivas. Mudanças estruturais, comportamentais, tecnológicas e estratégicas permeiam a gestão de empresas, o que leva as lideranças a se depararem com desafios de adaptação cada vez mais frequentes. Diante disso, entender determinados comportamentos de colaboradores é essencial para a condução de processos de mudança organizacional mais assertivos. Um desses comportamentos é a resistência à mudança, apontada pelos líderes da empresa em análise neste trabalho de conclusão de curso como um dos grandes desafios para a competitividade. Para entender esse comportamento, foi delineado este estudo que busca elucidar os critérios utilizados pelos colaboradores para não aceitarem alterações nos processos ou nas iniciativas que visem mudanças. A pesquisa foi realizada a partir da hierarquização de critérios e subcritérios concernentes à mudança por opção, operacional e direcional, a partir da Análise Hierárquica de Processos. Os resultados foram analisados sob a ótica da Ontopsicologia, buscando verificar como os critérios influenciam comportamentos de resistência à mudança.

**Palavras-chave:** Gestão de Mudanças; Mudança Organizacional; Resistência à Mudança.

---

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

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

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

<sup>4</sup> Jornalista. Doutora em Letras, Mestre em Comunicação, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, tem MBA em Marketing, é professora AMF. Orientadora.

### **Employees' perceptions of the organization's demands - a study on resistance to change in an industry in the Northwest of RS**

**Abstract:** The ability to adapt to new situations and contexts and systematically promote changes is one of the characteristics of companies that manage to remain competitive. Behavioral, technological and strategic changes permeate business management, which leads leaders to face increasingly frequent adaptation challenges. Therefore, understanding certain employee behaviors is essential for conducting more assertive organizational change processes. One of these behaviors is resistance to change, pointed out by the leaders of the company under analysis in this course conclusion work as one of the great challenges for competitiveness. To understand this behavior, this study was designed, which aims to elucidate the criteria used by employees to not accept changes in processes or initiatives aimed at change. A survey was carried out based on the ranking of criteria and sub-criteria concerning change by option, operational and directional, based on the Analytic Hierarchy Process. The results were analyzed from the perspective of Ontopsychology, aiming to verify how the criteria influence behaviors of resistance to change.

**Keywords:** Change Management; Organizational change; Resistance to change.

### **Percepciones de los empleados sobre las demandas de la organización - un estudio sobre la resistencia al cambio en una industria en el Noroeste de RS**

**Resumen:** La capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y contextos y promover cambios de forma sistemática es una de las características de las empresas que consiguen seguir siendo competitivas. Los cambios de comportamiento, tecnológicos y estratégicos permean la gestión empresarial, lo que lleva a los líderes a enfrentar desafíos de adaptación cada vez más frecuentes. Por lo tanto, comprender ciertos comportamientos de los empleados es fundamental para llevar a cabo procesos de cambio organizacional más asertivos. Uno de estos comportamientos es la resistencia al cambio, señalado por los líderes de la empresa objeto de análisis en este trabajo de conclusión del curso como uno de los grandes retos para la competitividad. Para comprender este comportamiento, se diseñó este estudio, que tiene como objetivo dilucidar los criterios utilizados por los empleados para no aceptar cambios en los procesos o iniciativas dirigidas al cambio. Se realizó una encuesta a partir de la jerarquización de criterios y subcriterios de cambio por opción, operativa y direccional, con base en el Proceso de Jerarquía Analítica. Los resultados fueron analizados desde la perspectiva de la Ontopsicología, con el objetivo de verificar cómo los criterios influyen en los comportamientos de resistencia al cambio.

**Palabras clave:** Gestión del cambio; Cambio organizacional; Resistencia al cambio.

## **1 Introdução**

Um dos momentos do desenvolvimento dos estudos organizacionais enquanto parte das Ciências Sociais Aplicadas é resultante de questionamentos sobre processos organizacionais relativos a planejamento, direção e controle. Perdomo Charry, Murillo Vargas

e González-Campo (2019) destacam os estudos de Simon (1957) e March e Olsen (1984) com abordagens centradas na racionalidade dos sujeitos em interação com outros e os estudos de Parsons (1963) que permitiram agregar à análise organizacional métodos teóricos que distinguem sistemas sociais e organizacionais, que não resultam de negociação ou influências dos atores organizacionais.

No escopo desses estudos, estão as pesquisas acerca de mudança organizacional, tema que tem sido tratado sob diversos enfoques, compreendendo desde “abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas” (WOOD, 2008, p. 19). De acordo com Want (1990), conforme citado por Wood (2008), a mudança organizacional pode ser por opção – quando não há pressões; operacional – para fazer frente a deficiências específicas; direcional – quando é preciso alterações estratégicas; fundamental, quando a missão é alterada e; total, nos casos mais críticos.

Baseado nos tipos apresentados e levando em consideração as pesquisas relacionadas ao tema Mudança Organizacional, há constantes referências às mudanças geradas por fatores externos. Entretanto, neste trabalho, o olhar está voltado aos fatores internos que impulsionam mudanças por opção, operacional ou direcional. Partindo-se de uma primeira conversa com os proprietários de uma fábrica de baterias automotivas, localizada na região noroeste do RS, foram apresentadas algumas demandas pela organização, entre as quais estava o comportamento resistente à mudança apresentado pelos colaboradores operacionais. De acordo com os gestores, a simples solicitação de troca de tarefa gera reclamações e questionamentos por parte dos funcionários, pois estes consideram que mudança precederá demissão. O presente estudo, então, busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **como os comportamentos de resistência à mudança dos colaboradores impactam no desenvolvimento da organização e dos próprios indivíduos?**

Para responder ao problema de pesquisa, foram elaborados os objetivos da pesquisa, apresentados na sequência. Se alcançados os objetivos estabelecidos para o presente estudo, espera-se obter um diagnóstico para a empresa em análise que permita aos seus gestores intervenções assertivas para a questão referente a resistência à mudança identificada no

*briefing* inicial

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar, à luz da Ontopsicologia, como os comportamentos de resistência à mudança impactam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- 1) Hierarquizar os critérios e subcritérios utilizados pelos colaboradores para não aceitarem alterações nos processos ou nas iniciativas que visem mudanças;
- 2) Verificar se os comportamentos de resistência à mudança estão relacionados à mudança por opção, operacional ou direcional;
- 3) Compreender, sob a ótica da Ontopsicologia, como os comportamentos de resistência à mudança impactam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos.

## **1.1 Justificativa**

Durante o MBA em Identidade Empresarial, vários aspectos concernentes a estar alinhado ao próprio escopo, sendo este único a cada indivíduo, dentro de um projeto maior do qual todos fazem parte, foram trabalhados a partir dos estudos sobre a Ontopsicologia. De acordo com Meneghetti (2011), esta deve ser compreendida como “um modo de visionar o interior de si mesmo para saber a finalidade da própria ação dinâmica” (p. 11). O autoreplica que a mensagem lançada pela Ontopsicologia é que, para um indivíduo ser exato, “é necessário seguir a intencionalidade de natureza” (p. 12), destacando a necessidade de mudança de consciência para estar em consonância com as proposições da vida.

Compreendida desde uma perspectiva intrínseca, a disposição a mudar torna-se imprescindível. Nesse sentido, a presente pesquisa, voltada a comportamentos de resistência



à mudança, encontra sua justificativa. Hierarquizar os critérios utilizados pelos colaboradores para não aceitar mudanças em suas rotinas e compreender como isso afeta o cotidiano e, por consequência, o desenvolvimento da organização e dos próprios colaboradores, torna-se um tema de interesse para a pesquisa, uma vez que permite que problemas enfrentados por gestores sejam analisados sob uma outra perspectiva.

## **2 Fundamentação Teórica**

O presente referencial teórico está estruturado a partir do desenvolvimento de três tópicos relacionados à mudança organizacional. O primeiro refere-se à conceituação sobre mudança organizacional, seguido pelas teorias relacionadas a resistência à mudança. Busca abordar como a resistência à mudança torna-se um fator limitante à gestão e à inovação e, por fim, serão abordados o papel da liderança na condução dos processos de mudança, envolvendo aspectos da Ontopsicologia.

### **2.1 Conceitos de mudança organizacional**

Mudança organizacional é conceituada por Araujo (2001) como alteração articulada e planejada que atinge os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico de uma empresa. As alterações, especificamente na estrutura de uma organização, desde a segunda metade do século XX são tratadas como uma forma de tornar as organizações mais flexíveis e adaptáveis frente a novos contextos e aos desafios apresentados pelo mercado.

Para Ferreira e Philyppis (2019), “o processo de mudança organizacional é compreendido como uma adequação às exigências do mercado causadas pela influência do ambiente interno e/ou do ambiente externo” (p. 63). Os autores destacam o aspecto rotineiro da mudança, que deixa de ser ocasional para ser um diferencial competitivo. Para Secaf (2014), as alterações impostas pelo mercado e suas contingências são relevantes, uma vez que estimulam a implantação de novos projetos e capacitação profissional.

Ao se considerar mudança organizacional e alterações comportamentais por elademandadas, depreende-se uma alteração cognitiva. Para Wood Jr (1995), a mudança organizacional é definida como uma modificação nas formas de cognição e ação, como meio para implementação de novas estratégias. O autor ainda define mudança como transformação que gera impacto no todo ou em partes de uma organização, podendo ser de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana.

Král e Králová (2016) estudaram as relações entre as etapas inerentes aos processos de mudança - especificamente mudança da estrutura organizacional - a partir de uma síntese de práticas de analistas de negócios, uma revisão das estruturas profissionais e de literatura sobre design organizacional, mudança e desenvolvimento. O Quadro 1 traz uma adaptação do quadro elaborado

pelos autores, elencando os principais aspectos no que tange à mudança na estrutura organizacional.

Quadro 1 – Quadro de referência de Král e Králová (2016) sobre mudança organizacional

<b>Modelo</b>	<b>Componentes</b>	<b>Relação entre os componentes</b>
The Star Model (Gailbraith, 1974)	Estrutura, estratégia, processos, pessoas, recompensas	Interdependência
McKinsey's 7S framework (Waterman et al., 1980)	Estrutura, estratégia, sistemas, estilo, habilidades, pessoas, objetivos	Interdependência
The Adaptive Cycle (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978)	O problema empreendedor (estratégia), o problema de engenharia (tecnologia), o problema administrativo (estrutura, processo)	Processo
The Leavitt's Diamond (Leavitt, 1970)	Estrutura, tarefa (processo), pessoas, tecnologia	Interdependência
The Role of Strategic Choice in a Theory of Organization (Child, 1972)	Ambiente, estratégia, escala de operação (processo), tecnologia, estrutura, recursos humanos	Processo
Factors affecting organizational structure (Jones, 2012)	Estrutura, estratégia, pessoas, tecnologia, ambiente organizacional	Fator
Interacting Structural Dimensions of Design and Contingency Factors (Daft, 2012)	Dimensões estruturais (estrutura), fatores contingenciais (estratégia, ambiente, tamanho, cultura, tecnologia)	Fator
The Congruence Model for Organizational Analysis (Nadler & Tushman, 1980)	Ambiente, recursos, estratégia, história, tarefas (processo) indivíduos, arranjos organizacionais formais (estrutura, processo, método, procedimentos), organização informal (cultura)	Processo
The Causal Model of Organizational Performance and Change (Burke & Litwin, 1992)	Ambiente, liderança, missão e estratégia, cultura, performance, estrutura, cima, sistemas (políticas e procedimentos, recompensas, sistemas de informações gerenciais), práticas gerenciais, tarefas e habilidades individuais, motivação necessidades individuais e valores)	Casualidade
The Components of Institutional Architecture (Churchill, 1997)	Desenvolvimento de recursos humanos, estrutura organizacional, cultura institucional	Interdependência
Organizational consultant: Contingencies-Design Relations (Baligh, Burton, & Obel, 1996)	Parâmetros, estrutura, fatores contingenciais – tamanho, tecnologia, estratégia, ambiente, propriedade, preferências de gestão.	Fator
The Six-Box Organizational Model (Weisbord, 1976)	Propósito, estrutura, relacionamentos, recompensas, liderança, sistemas de auxílio	Interdependência
Reframing leadership (Bolman & Deal, 1991)	Cenário estrutural, cenário de recursos humanos, cenário político e cenário simbólico (cultura)	Cenário

Comprehensive Model for diagnosing organizational systems (Cummings & Worley, 2015)	Input: ambiente, componentes, estratégia, tecnologia, estrutura, clima, gestão de recursos humanos, gestão de processos. Output.	Interdependência
The determinants of organizational structure (Senior & Swailes, 2010)	Estrutura, ambiente, estratégia, tecnologia, tamanho, cultura, criatividade, políticas, liderança.	Fator

Fonte: Adaptado de Král e Králová (2016).

Pela análise do quadro proposto por Král e Králová (2016) pode-se verificar que os primeiros estudos são voltados a analisar estrutura, tarefas e pessoas como componentes principais, o que está de acordo com as teorias neoclássicas da Administração. Estudos mais recentes incorporam elementos das teorias comportamentais – ambiente, cultura, motivação, clima – em suas análises e, por fim, alguns estudos valem-se da teoria de sistemas, considerando input e output como componente. Os componentes são analisados sob diferentes óticas, sendo considerados por suas relações de interdependência ou como fatores que influenciam a estrutura organizacional (KRÁL; KRÁLOVÁ, 2016). Para esta pesquisa, o quadro proposto pelos autores sumariza elementos que devem ser considerados na análise da indústria objeto deste estudo.

Diante do exposto, a mudança organizacional é, então, uma alteração planejada no ambiente corporativo que pode voltar-se a comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. Para Mattos (2002), envolve elementos de incerteza e oportunidade, podendo resultar em comportamentos resistentes a partir de interpretações que relacionam as mudanças à ameaça ou perigo. Nesses casos, a resistência à mudança converte-se em um fator limitante a gestão e a inovação.

## 2.2 O papel da liderança na condução dos processos de mudança

Muitos estudos já atestaram a importância das organizações estarem aptas à mudança. Calixto, Hernández e Corredor (2013) reconhecem a necessidade dos gestores direcionarem seus esforços e habilidades ao desenvolvimento de estratégias que permitam enfrentar a realidade dinâmica própria de um mundo globalizado, destacando que a permanência da organização depende da capacidade de utilizar informação, tecnologia e conhecimento. As mudanças mercadológicas sujeitam as organizações a alterações estruturais. A capacidade dos colaboradores reagirem a tais mudanças resulta de como a informação e o conhecimento são utilizados de forma a propiciar a inovação que o mercado requer.

Meneghetti (2022) também afirma que as empresas, para se manterem, devem estar prontas para a reestruturação, com foco no escopo, estratégia e simplificação. O líder deve ter claro o escopo

da organização, de forma a atualizar a estratégia mais adequada à realização do escopo. A estratégia, por sua vez, “deve estar baseada na rapidez de intervenção da ação, isto é, deve ter o máximo de simplificação” (MENEGETTI, 2022, p. 74). O autor indica, ainda, uma estrutura de colaboradores que pode facilitar os processos de reestruturação. O primeiro seria o grupo piloto, formado por colaboradores motivados e “com altos valores de ambição” (MENEGETTI, 2022, p. 74). O segundo grupo seriam os operadores master, formado pelas pessoas que detêm o conhecimento técnico e que irão estar à frente de grupos de trabalhadores.

Há um aspecto trazido por Barnabei (2013, in MENEGETTI, 2013) que impacta na atuação do colaborador e que pode refletir no enfrentamento de novas situações:

Considerar o colaborador como um indivíduo independente: é oportuno, portanto, que cada colaborador seja constantemente posto em relação aos próprios objetivos individuais e recompensado pessoalmente nas maneiras nas quais se considera mais oportuno na situação (BARNABEI, 2013, in MENEGETTI, 2013, p. 109).

Ao colocar os próprios objetivos em perspectiva, o colaborador tende a estar mais aberto à aceitação de novas demandas organizacionais, pois o escopo pessoal está evidenciado. Esse posicionamento da Ontopsicologia está consonante com teorias motivacionais anteriores, especialmente a Teoria da Fixação de Objetivos. Segundo Locke et al (1981), estabelecer objetivos afeta o desempenho do colaborador ao direcionar a atenção, mobilizar esforços, aumentar a persistência e fomentar o desenvolvimento de estratégias. Para os autores, os objetivos devem ser específicos e desafiadores, propostos a sujeitos com habilidades condizentes com as tarefas a serem desempenhadas para a consecução do que foi proposto e oferecimento de recompensas. A teoria de Locke et al (1981) parte do pressuposto que os objetivos organizacionais devem provocar uma elevação na motivação dos colaboradores. E motivação é um aspecto intrínseco. Isso vai ao encontro de Barnabei (2013), uma vez que ressalta a importância dos objetivos do indivíduo – seu escopo – para a organização, sendo uma das atribuições do líder fazer o alinhamento entre organização e colaboradores.

Nesse sentido, Gusseva (2013, in MENEGETTI et al, 2013) evidencia a importância da liderança na formação do corpo de ação, ou seja, na escolha e preparação das pessoas que irão atuar na organização segundo o escopo do líder e seus próprios escopos. Segundo a autora “o líder realiza o seu escopo existencial através do uso de outros líderes” (GUSSEVA, 2013, in MENEGETTI et al, 2013, p. 269). No processo de formação dos líderes, Gusseva (2013) afirma que o líder precisa levar o sujeito ao conhecimento de si mesmo. A formação só estará concluída quando não há mais resistência ao próprio crescimento. A resistência ao crescimento é um comportamento de autossabotagem impeditivo ao alcance de determinados objetivos. No que tange à autossabotagem, Meneghetti (2020) explica que

o Eu lógico-histórico da pessoa, em vez de ser baseado no Em Si ôntico, permanece baseado naquilo que é o mundo sistêmico do monitor de deflexão. Por isso, se o sujeito se apoia mais em convicções, complexos, estereótipos etc., é inevitável que ele mesmo exercite uma contínua autossabotagem, sem jamais atingir a completude daquilo que natural e simplesmente poderia alcançar. (MENEGHETTI, 2020, p.392)

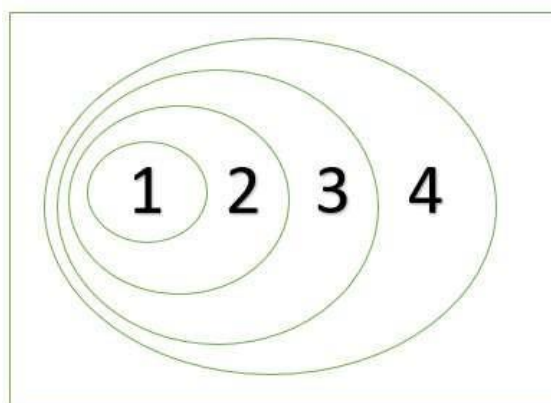
Segundo o autor, a autossabotagem se origina no inconsciente, privando o indivíduo da própria potencialidade e estabelecendo-se como uma “estratégia primária de causar o dano contra si mesmo” (MENEGHETTI, 2020, p. 394). Meneghetti aponta que, apesar do autossabotador operar contra si mesmo, as consequências acabam atingindo os que estão a ele unidos de alguma forma, entre os quais pode estar a organização onde atua e seus *stakeholders*. A autossabotagem “contrapõe o sujeito à vantagem” (MENEGHETTI, 2020, p.400). Manifestada como resistência à mudança, é limitante ao crescimento do indivíduo e restritivo aos planos de desenvolvimento da organização. Ou seja, é papel do líder conduzir seus colaboradores ao “conhecimento preciso de si mesmo e à precisa visão da realidade” (GUSSEVA, 2013, in MENEGHETTI et al, 2013, p. 271).

O conhecimento frente a estas percepções são relevantes para o empresário, como descrito em “Os 21 Pontos do Empresário”, referente a equipe de trabalho:

A equipe de trabalho é a primeira mão, é o primeiro corpo de ação, é a direta psicossomática do próprio pensamento, é a extraposição do próprio projeto vivo. É aquela que constitui, materializa, dá história e fenomenologia à própria inteligência e obra. Caso se seja verdadeiramente um grande inteligente, a equipe de trabalho é a primeira mão operadora na história porque amplia, múltipla e começa a fazer radiação de mais circunferência de interesses e valores sociais. É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. (MENEGHETTI, 2020, p. 450)

A importância da equipe de trabalho é salientada por Meneghetti (2013), ao associar a eficácia do líder a uma proporção do indivíduo entre quatro dimensões: “1) a esfera individual pessoal; 2) a esfera familiar, portanto a esfera afetiva; 3) esfera dos colaboradores e 4) setor social” (MENEGHETTI, 2013, p. 39). A esfera dos colaboradores é formada pelas pessoas físicas por meio das quais, segundo o autor, o líder opera. A Figura 1 elucida as dimensões propostas por Meneghetti.

Figura 1- Estrutura físico real de qualquer ser humano



Fonte: Meneghetti (2013)

Diante do exposto, o papel da liderança é preparar outras lideranças que irão estar disponíveis para os enfrentamentos da organização, neutralizando os comportamentos de resistência de um modo mais fundamental. Contudo, é importante salientar que não é um trabalho para um único indivíduo, demandando, muitas vezes, suporte de consultores e outros profissionais. A Ontopsicologia prevê consultoria no âmbito empresarial. De acordo com Meneghetti (2010), a consultoria volta-se aos fatores externos e aos fatores internos, sendo a intervenção centrada no líder e nos colaboradores mais importantes. Para o autor, a consultoria Ontopsicológica à empresa é “um dos instrumentos de autenticação da própria empresa” (p. 331). A atuação da consultoria pode resolver algumas questões relativas à resistência ao próprio crescimento, uma vez que busca individuar a posição causal e operativa do líder, partindo de inconsciente, complexos, memes, que são os geradores de comportamentos de autossabotagem e resistência à mudança. A consultoria também irá “evidenciar e configurar as coordenadas históricas da intuição de modo constante” (MENEGHETTI, 2010, p. 332), permitindo ao indivíduo a exatidão de ação para o crescimento.

A consultoria Ontopsicológica parte do levantamento de algumas informações: individuação da competência da empresa no setor específico; oportunidade de produção e de mercado ou marketing; distribuição – venda direcionada à exigência da demanda; meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa; legalidade, fisco, seguridade; convergências e capacidades dos colaboradores ou dissociações manifestas; relações familiares, amigos etc; estado médico psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos; anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa e; referência política e relativo oportunismo. A consultoria prevê, ainda, a realização de um trabalhodirecionado ao líder da empresa, buscando o desenvolvimento de sua inteligência criativa.

### **3. Método**

Este capítulo traz o percurso metodológico deste estudo. Inicialmente será apresentada a empresa objeto de estudo, seguido dos procedimentos de pesquisa quantitativo

e qualitativo, culminando com a análise integrada que permitirá a elaboração do diagnóstico que precede a atuação de consultoria especializada.

### **3.1 A indústria objeto de estudo**

A Indústria Alfa<sup>5</sup> está situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Atua há 50 anos, sendo parte de um conjunto de empreendimentos, administrado pela mesma família há três gerações. O fundador da Indústria Alfa começou sua atuação profissional comprando e vendendo material reciclável, entre os quais baterias, alumínio, cobre e outros metais. O negócio já começa com o envolvimento da família, com o fundador, sua esposa e o filho mais velho percorrendo a cidade em uma caminhonete, negociando os materiais recicláveis.

Em um segundo momento, o fundador faz um curso de fotografia por correspondência e começa a atuar como fotógrafo. Percorria a zona rural do município onde residia, tirando fotos e vendendo os quadros à óleo. A filha do fundador e atual gestora da empresa em análise conta:

Meu pai percorria o interior de bicicleta. Tirando fotos. Aquelas fotos à óleo. De casamento, fotos de crianças, de famílias. Depois melhorou. Ele comprou um motociclo, trazia as fotos para casa e minha mãe revelava. Depois de dez ou quinze dias, ele voltada para o interior e entregava as fotos. (GESTORA DA INDÚSTRIA ALFA)

De acordo com a gestora entrevistada, o terceiro momento foi uma tentativa de diversificação dos negócios, caracterizada pela associação do fundador a outros empreendedores, passando a atuar em uma empresa de distribuição de gás de cozinha e, posteriormente, em uma loja de eletrodomésticos. Os negócios não prosperaram, graças à atuação do sócio. Então, o fundador retoma o trabalho com os recicláveis – sucata, segundo a gestora entrevistada, indicando que era um retorno ao trabalho já conhecido e que foi aumentando com o passar do tempo. A gestora narra a aquisição de um terreno, construção de casa e galpão e aumento da família nesse período, com o nascimento dela e do irmão mais

---

<sup>5</sup> Nome fictício utilizado para preservar a empresa, sócios e colaboradores.



novo. “Ajudamos desde muito jovens. Eu cresci nesse ramo. Eu me criei nesse ramo”, afirma a gestora entrevista, destacando a atuação da família no empreendimento.

A ampliação do negócio, que ainda estava relacionado à compra e venda de recicláveis se dá com ideia de comprar mercadorias prontas e revender. O fundador, então, passa a comprar baterias prontas para revender. Nessa época, a gestora participante desta pesquisa se afasta dos negócios da família, após casar-se. Os dois filhos do fundador continuam trabalhando na empresa familiar. Sete anos depois, a gestora e seu esposo voltam para a cidade de origem e retomam as atividades na indústria familiar. A gestora entrevistada salienta que, desde que foi fundada, a empresa sempre foi dirigida por membros da família.

Há cerca de 28 anos a empresa, que até então era dedicada à revenda, muda de posicionamento, passando a ser uma indústria com marca própria, concorrente das principais fabricantes de baterias presentes no mercado nacional. Certificada pelo Inmetro, a Indústria Alfa busca agora obter a certificação ISO de qualidade. A indústria conta, atualmente, com 40 funcionários, produzindo 4000 unidades por mês. Segundo a gestora entrevistada, o maior desafio da empresa é conseguir profissionais capacitados. Os salários são acima da média da região, mas a mão de obra não é especializada. Os colaboradores são treinados na própria empresa e, há oito meses, um gerente foi contratado para ficar à frente da gestão de pessoas, buscando suprimir algumas características de empresa familiar e profissionalizado alguns processos de gestão. A empresa conta com suporte jurídico e contábil externos e tem planos de expansão bem delineados.

O filho da gestora entrevistada também está atuando na empresa, caracterizando a entrada da terceira geração nos negócios familiares. E se menciona negócios pois há uma diversificação de empreendimentos nos quais a família atua: ampliação de atuação com abertura de lojas de baterias em outros municípios, em parcerias com clientes; frota própria de entrega de mercadorias e terceirização de serviços de logística e oficina para manutenção da frota e oferecimento de serviços a terceiros. Além dos negócios ligados à indústria, também são parte do grupo uma loja de materiais de construção e uma loja de móveis. Os empreendimentos rurais – tambo de leite e lavouras – foram arrendados, gerando receitas, sem, entretanto, o envolvimento da família.

Apresentado o histórico da empresa em análise, dá-se prosseguimento com os

procedimentos metodológicos adotados para fazer o diagnóstico.

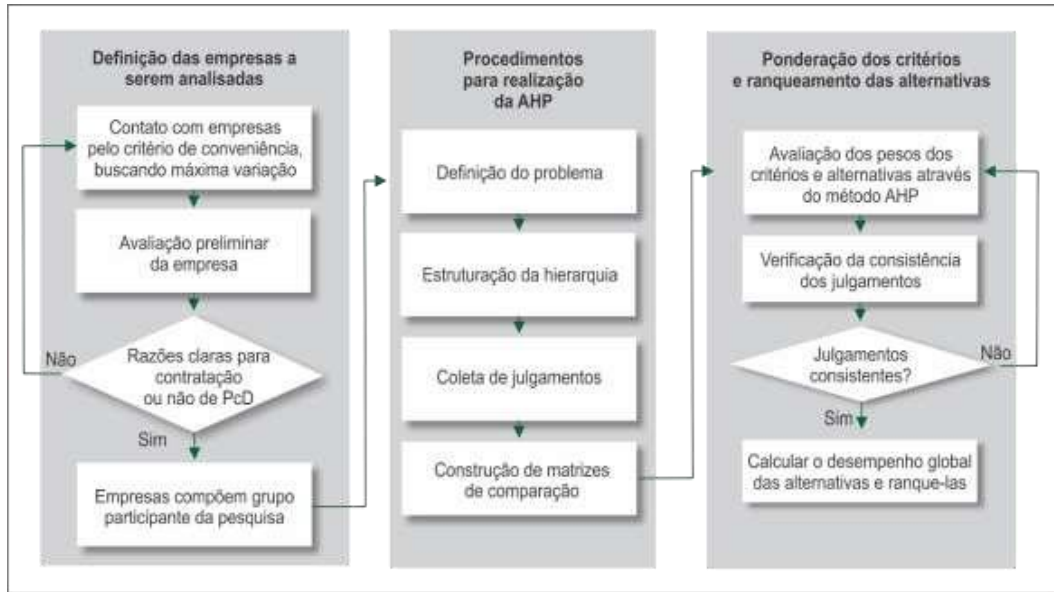
### **3.2 Os procedimentos de coleta e análise de dados**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa empírica e descritiva, articulada sob metodologias quantitativa e qualitativa, realizada a partir da aplicação de formulário multicritério com funcionários e entrevista com os gestores da Indústria Alfa, localizada na região noroeste do RS. Figaro (2014) afirma que a pesquisa empírica é uma modalidade que se realiza no campo social, o que foi feito neste estudo, a partir de visitas à empresa em análise. Para Richardson (2012), as pesquisas descritivas são adequadas para “descrever as características de um fenômeno” (p. 66), sendo utilizadas para conhecer determinado grupo e suas particularidades (OLIVEIRA, 2011). Nesta pesquisa, busca-se compreender comportamentos relacionados à resistência à mudança, o que foi identificado pelos gestores da Indústria Alfa como fator limitante à inovação.

Neste estudo, o método quantitativo escolhido para coleta e análise dos dados foi a modelagem matemática, especificamente a Análise Hierárquica de Processos (AHP), a partir da aplicação de formulário que permitiu identificar atributos comportamentais dos trabalhadores condizentes com comportamentos de resistência à mudanças.

De acordo com Saaty (2008), a AHP parte de comparações pareadas, baseadas no estabelecimento de escalas de prioridade, de forma a decompor problemas complexos em menos complexos. As comparações valem-se de escalas de julgamentos absolutos que representam o quanto um elemento domina o outro em relação a um determinado atributo. As etapas da AHP são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Etapas da AHP



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Costa (2002) e Saaty (2008).

O instrumento de coleta de dados – formulário multicritério - foi elaborado com tópicos indicando características comportamentais e execução de tarefas como critérios e assertivas definindo esses comportamentos como subcritérios. Cada critério é composto por três subcritérios, totalizando, para serem avaliados, dez tópicos e trinta assertivas, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios e subcritérios de atuação profissional

Critérios		Subcritérios	
Cr1	Assumir riscos	SCr1	Capacidade de avaliar riscos.
		SCr2	Cumprir prazos.
		SCr3	Assumir riscos de novos projetos/tarefas.
Cr2	Aproveitar oportunidades	SCr4	Identificar e aproveitar oportunidades.
		SCr5	Fazer novas atividades e tarefas.
		SCr6	Aceitar mudanças.
Cr3	Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas	SCr7	Buscar por informações.
		SCr8	Aplicar as informações nas tarefas.
		SCr9	Buscar por novas formas de executar as tarefas.

<b>Cr4</b>	Administrar o tempo na organização	<b>SCr10</b>	Dedicar-se ao trabalho durante o expediente.
		<b>SCr11</b>	Organizar das tarefas de modo a cumprir os prazos.
		<b>SCr12</b>	Perceber o tempo dedicado a cada tarefa.
<b>Cr5</b>	Buscar realizar sonhos e planos pessoais	<b>SCr13</b>	Necessidade de realização.
		<b>SCr14</b>	Buscar autorrealização.
		<b>SCr15</b>	Ter planos pessoais estruturados.
<b>Cr6</b>	Criativo e observador da realidade em que vive	<b>SCr16</b>	Ser criativo no trabalho.
		<b>SCr17</b>	Buscar soluções inovadoras para o trabalho.
		<b>SCr18</b>	Questionar se os métodos de trabalho são adequados e buscar desenvolver novos métodos.
<b>Cr7</b>	Proatividade e dinamismo	<b>SCr19</b>	Buscar por novas maneiras de superar os desafios.
		<b>SCr20</b>	Estar preparado para mudanças
		<b>SCr21</b>	Desenvolver novas maneiras de realizar as tarefas.
<b>Cr8</b>	Seguir as orientações dos gestores	<b>SCr22</b>	Executar as tarefas solicitadas.
		<b>SCr23</b>	Confirmar com o (a) gestor (a) qualquer orientação recebida do outro (a) gestor (a) antes de fazer a tarefa.
		<b>SCr24</b>	Fazer as mesmas tarefas sempre.
<b>Cr9</b>	Realizar novas tarefas	<b>SCr25</b>	Aprender a fazer coisas novas e aceitar novas tarefas.
		<b>SCr26</b>	Fazer apenas o que sabe e continuar nas mesmas tarefas.
		<b>SCr27</b>	Continuar nas mesmas tarefas, mesmo que saiba fazer coisas novas.
<b>Cr10</b>	Crescimento profissional e pessoal	<b>SCr28</b>	Buscar crescimento profissional.
		<b>SCr29</b>	Buscar crescimento pessoal.
		<b>SCr30</b>	Fazer o que gosta.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Athayde (2009); Carland et l. (1995), Carland, Carland, & Ensley(2001); Chen, Greene, & Crick (1998); King (1985); Král & Králová (2016); Krueger & Brazeal (1994); Meneghetti (2014); Mitchell (1989); Palmer (1971);

A Análise Hierárquica de Processos permite captar a subjetividade inerente à utilização de variáveis qualitativas, o que é possível, para Saaty (2008), com uma escala específica para emissões de julgamentos de valor pelos avaliadores, sendo, nesta pesquisa, os funcionários da Indústria Alfa. Os respondentes da pesquisa atribuíram valores a cada critério e subcritério, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Escala de conversão dos critérios e subcritérios

VALOR	DEFINIÇÃO
1	Alguma importância
3	Importância pequena
5	Importância grande
7	Importância muito grande
9	Importância absoluta

Fonte: Adaptado de Saaty (2008)

Relacionando os valores apresentados na Tabela 1 às assertivas contidas no Quadro 1, obtém-se comparações paritárias expressas em termos linguísticos que são convertidos em valores numéricos, listando-se o grau de importância dos elementos analisados no estudo. Aos valores encontrados são atribuídos pesos em uma análise pareada entre os critérios e os subcritérios. A consistência se dá quando, a partir de um montante de dados brutos de uma base determinada, todos os outros dados podem ser deduzidos por esta mesma base. O resultado sustenta-se pelo Índice de Consistência, desenvolvido por Saaty (2008), que permite analisar o grau de inconsistência da matriz realizada par a par, por meio da equação

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

onde: (3.1)

$N$  é a ordem da matriz;

$\lambda_{\max}$  é o maior autovalor da matriz de julgamentos paritários.

Ao se realizar a AHP deve-se calcular também a Razão de Consistência (RC), que permite

avaliar a inconsistência em função dos julgamentos realizados, com a equação:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$

onde:

(3.2)

IC e o Índice de Consistência;

IR é o Índice Randômico (*Random Index*).

O IR é o índice de consistência obtido para uma matriz randômica recíproca, apresentando elementos não-negativos para vários tamanhos de matriz N, sendo a ordem das matrizes e seus valores de IR apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Índice de consistência randômicos

<b>Dimensão da matriz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Inconsistência aleatória	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41

Fonte: Adaptado de Costa (2002)

Segundo Costa (2002), como a inconsistência é inerente ao ser humano, deve existir uma tolerância para a sua aceitação, estabelecendo que uma matriz aceitável deve ter Razão de Consistência menor ou igual a 10% ( $RC < 0,1$ ).

No que tange à metodologia qualitativa, foi definida, para esta pesquisa, a realização de entrevistas, a partir de roteiro semiestruturado, com os gestores da empresa em análise. Os tópicos para questionamento são sustentados pela literatura atinente aos temas gestão, inovação, resistência à mudança e liderança, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista semiestruturada

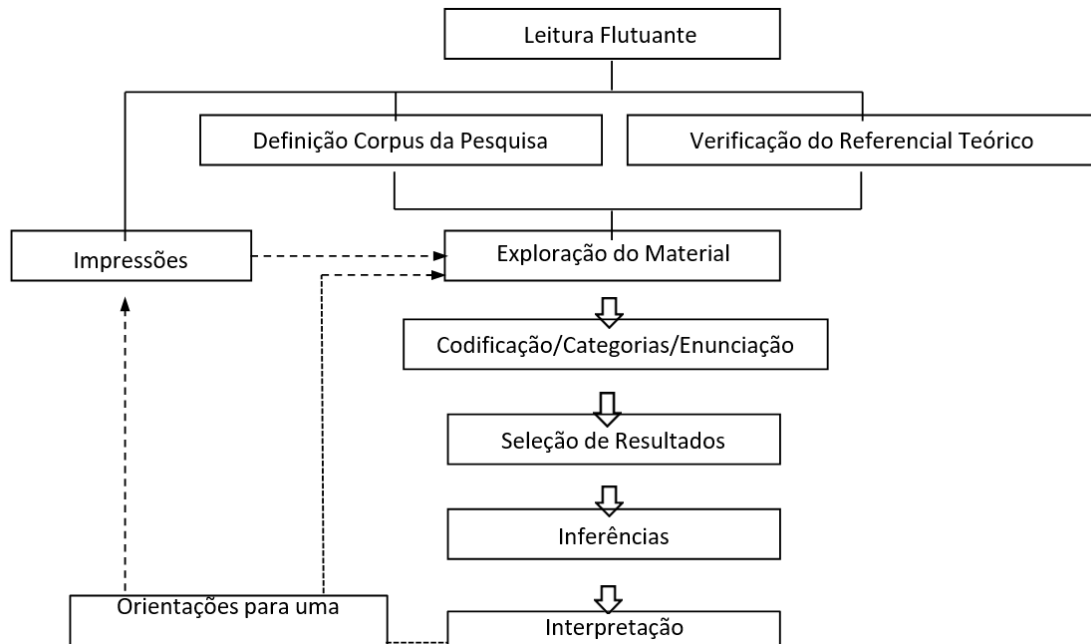
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Autores</b>	<b>Tópicos para o roteiro de entrevista</b>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos de Gestão</li> <li>- Empresas familiares</li> <li>- Governança</li> </ul>	Bressan et al (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia</li> <li>- Organograma</li> <li>- Governança</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades dos gestores</li> <li>- Responsabilidades dos colaboradores</li> <li>- Implementação de mudanças</li> <li>- Família x Empresa</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia</li> <li>- Novas formas de atuação</li> <li>- Influências externas nos processos</li> </ul>	Calixto, Hernández e Corredor (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças já realizadas e seus resultados</li> </ul>

Resistência à mudança	- Mudança - Comportamentos resistentes - Gestão de pessoas	Araujo (2001) Král e Králová (2016) Ferreira e Phyllyppis (2019)	- Relato sobre os comportamentos apresentados pelos colaboradores frente às mudanças já realizadas e em implementação
Liderança	- Papel dos líderes	Meneghetti (2022) Meneghetti (2023)	- Relatos sobre atuação dos líderes – tanto gestores quanto supervisores – em processos de mudança

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Araujo (2001), Bressan et al (2019), Calixto, Hernández e Corredor(2013), Ferreira e Phyllyppis (2019), Král e Králová (2016), Meneghetti (2022) e Meneghetti (2023).

As entrevistas deste estudo foram submetidas à análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2010, p.33) como “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para esta pesquisa, serão utilizadas a análise temática – divisão do texto em alguns temas principais - , a análise sequencial – divisão do texto em sequências, a partir de critérios semânticos e estilísticos – e a análise de enunciação que, segundo Bardin (2010, p.215), trata a “comunicação como um processo e não como um dado”, tratando as falas como um processo de elaboração. Na Figura 3 ilustram-se os procedimentos analíticos concernentes à análise de conteúdo.

Figura 3 - Procedimentos analíticos – Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de Bardin (2010).

As entrevistas foram organizadas para análise a partir da definição de unidades de análise, que servirão de base para a categorização. De cada sequência de texto foram selecionadas palavras-chave, definidas por Bardin (2010) como unidades de significação ou temas. Para a autora, fazer uma análise temática implica em identificar núcleos de sentido que podem ter significado para a análise. Após a definição das unidades de análise, iniciou a categorização, definida por Bardin (2010) como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (BARDIN, 2010, p. 145). As categorias são, de acordo com Bardin (2010), rubricas ou classes. Agrupam unidades de registro com características em comum sob um mesmo título. Nesta pesquisa, a categorização foi feita pelo critério semântico, criando-se categorias temáticas a partir da síntese dos conteúdos coletados, processo que fornece uma representação simplificada dos dados. A categorização foi realizada com categorias de análise não a priori, a partir de temas emergentes da análise. A Figura a seguir traz as categorias de análise desta pesquisa.



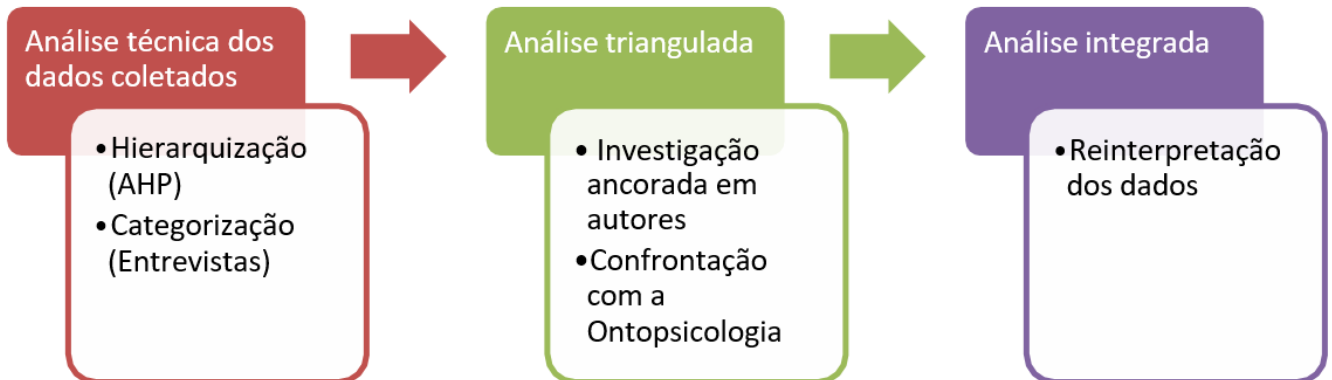
Figura 4 – Categorias de análise não a priori



Fonte: Elaborado pelas autoras

Como estratégia de articulação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa, será utilizada a análise integrada. Nessa etapa da análise, as informações resultantes das análises qualitativa e quantitativa serão confrontadas com a Ontopsicologia, de forma a tornar mais preciso o diagnóstico que está sendo elaborado para a empresa em estudo.

Figura 5 – Análise integrada



Fonte: Elaborado pelas autoras

Apresentadas as estratégias de coleta e análise de dados, procede-se com o diagnóstico da empresa em análise.

## **4 O diagnóstico da Indústria Alfa**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da Análise Hierárquica de Processos referentes aos critérios de atuação profissional avaliados pelos colaboradores da empresa em análise, bem como as informações repassadas pelos gestores e submetidas à categorização a partir da análise de conteúdo temática. Os dados da pesquisa, analisados à luz da Ontopsicologia, permitiram a elaboração do diagnóstico da empresa, apontando alguns tópicos para atuação da gestão da Indústria Alfa, que será apresentado no final do capítulo.

### **4.1 A hierarquia de critérios e subcritérios de atuação profissional na Indústria Alfa**

Nesta parte do trabalho é apresentada a hierarquia de critérios e subcritérios de atuação profissional utilizados pelos colaboradores da Indústria Alfa e que permitem inferir os comportamentos de resistência às alterações nos processos ou nas iniciativas que visem mudanças organizacionais. Este estudo foi conduzido com a participação dos gestores da organização em análise, que selecionaram funcionários de áreas de interesse para identificar os critérios de atuação profissional. Dos 40 colaboradores da empresa, 27 responderam aos questionamentos (decisores), atribuindo valores de importância para cada um dos dez critérios e trinta subcritérios constantes no instrumento de coleta de dados.

O uso da AHP permitiu identificar que o critério Cr10 “Crescimento pessoal e profissional” foi o mais valorizado pelos decisores, obtendo 22% de relevância. Contudo, os critérios Cr1 “Assumir riscos” e Cr2 “Aproveitar oportunidades” foram os critérios considerados menos importantes, obtendo scores de 3% e 5%, respectivamente. A análise apontou o índice RC igual a 7%, o que indica a consistência nos julgamentos ( $RC < 10\%$ ). A Tabela 2 traz a Matriz de Critérios, o Índice de Consistência e a Razão de Consistência.

Tabela 3 - Matriz de critérios sobre atuação profissional

	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7	Cr8	Cr9	Cr10	Auto vetor	Vetor normalizado
Cr1	1	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	0,34	3%
Cr2	3	1	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	0,52	5%
Cr3	3	3	1	1	1/3	1	1	1	1	1/3	1,00	9%
Cr4	3	3	1	1	1/3	1	1	1	1	1/3	1,00	9%
Cr5	5	1	3	3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1	0,94	8%
Cr6	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr7	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr8	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr9	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1/3	1,25	11%
Cr10	5	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2,53	22%
Soma	32,00	23,33	12,67	12,67	15,87	10,00	10,00	10,00	10,00	4,53	11,31	100%
MAX	11,00											
IC	0,11											
RC	7%											

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos indicam que os colaboradores compreendem a importância de se buscar crescimento pessoal e profissional. Entretanto, algumas práticas que poderiam colaborar com desenvolvimento, relacionadas a assumir riscos e aproveitar oportunidades não consideradas relevantes (Cr1 e Cr2). Nos aspectos concernentes à realização de tarefas, o critério Cr3 “Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas” foi considerado menos relevante do que o critério Cr9 “Realizar novas tarefas”, com 9% e 11% de relevância, respectivamente. Isso significa que os colaboradores entendem a importância de fazer novas tarefas, mas a proatividade relacionada a buscar por informações e aplicar as informações nas tarefas não é bem avaliada. Outro critério que obteve uma baixa avaliação é Cr5 “Buscar realizar sonhos e planos pessoais”, com 8% de relevância. Esses números mostram um distanciamento entre o que significa crescimento pessoal e profissional e como obtê-lo. Esse ponto indica um foco para atuação da liderança, que o trabalho formativo do líder sobre sua equipe, em consonância com o que afirma Gusseva (2013).

O critério Cr1 “Assumir riscos” é formado pelos subcritérios SCr 1 “Capacidade de avaliar riscos”, SCr 2 “Cumprir prazos” e SCr 3 “Assumir riscos de novos projetos/tarefas”. Este critério foi o considerado menos relevante pelos decisores e todos os subcritérios obtiveram valorização de 33%, com índice RC igual a zero, o que indica ausência de inconsistências na análise, conforme demonstrado na Tabela 4

Tabela 4 – Critério Cr1 – Assumir riscos

<b>Cr1 - Assumir riscos</b>					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1	1	1,00	33%
Scr2	1	1	1	1,00	33%
Scr3	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

A propensão a assumir riscos é uma característica comportamental associada à potencial empreendedor (KING, 1985; MITCHEL, 1989; CHEN, GREENE, CRICK, 1998) e, muitas vezes, demandada em processos de mudança organizacional. Na organização em análise, a gestora entrevistada afirmou que é um comportamento comum dos colaboradores questionar eventuais mudanças e até mesmo recusar novas funções ou tarefas. A resistência à mudança, que forma a primeira categoria não a priori desta pesquisa, pode ser verificada na fala da gestora entrevistada pelo seguinte excerto:

“Por que fazer outra coisa? Está querendo me demitir? É isso que eles me falam quando eu peço para fazer algo fora da rotina deles.” (GESTORA ENTREVISTADA)

Para a Ontopsicologia, a resistência à mudança e ao próprio crescimento têm origens mais fundamentais, resultantes da desconexão do indivíduo e seu projeto de natureza. Comportamentos de autossabotagem culminam por afastar o sujeito de situações que resultariam em vantagem (MENEGHETTI, 2020).

O segundo critério avaliado pelos colaboradores é ‘Aproveitar oportunidades’ (Cr4),

composto pelos subcritérios ‘Identificar e aproveitar oportunidades’ (SCr4), ‘Fazer novas atividades e tarefas’ (SCr5) e ‘Aceitar mudanças’ (SCr6). O critério não foi considerado importante pelos decisores (5%) e todos os subcritérios obtiveram relevância de 33%, com Razão de Consistência igual a 0, indicado na Tabela 5.

Tabela 5 – Critério Cr2 – Aproveitar oportunidades  
**Cr2 - Aproveitar oportunidades**

	Scr4	Scr5	Scr6	Auto vetor	Auto valor
Scr4	1	1	1	1,00	33%
Scr5	1	1	1	1,00	33%
Scr6	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Aqui vale destacar o subcritério SCr6 “Aceitar mudanças”, que indica claramente que aceitar alterações na rotina pelos colaboradores da empresa em análise não é significativamente relevante, o que corrobora com os resultados da análise de Cr1. Para a Ontopsicologia, a dificuldade de mudar – e aceitar a mudança – pode residir em três pontos: o efeito do carma<sup>6</sup>, definido por Meneghetti (2020) pelos hábitos do sujeito serem “estruturas cadavéricas” (p. 382) e não haver mais tempo para mudança; o problema da ingenuidade, na qual o sujeito torna-se objeto da situação, perdendo sua autonomia e; a cumplicidade do sujeito em manter ativa a dificuldade, pois o problema que o sujeito sofre opera em uma parte inconsciente, o hábito da autossabotagem.

O critério 3 é formado pelos subcritérios SCr7 “Buscar por informações”, SCr8 “Aplicar as informações nas tarefas” e SCr9 “Buscar por novas formas de executar as tarefas”. São tópicos associados a comportamentos condizentes com potencial empreendedor, segundo Santos (2008) e que podem ser explorados pelos gestores em

---

<sup>6</sup> “O carma é a consequência de uma ação errada, contraposta à vitalidade do sujeito. Os erros de comportamento determinam uma coação a repetir segundo a seleção temática do erro, isto é, segundo a especificidade do complexo” (MENEGETTI, 2011, p.175)

iniciativas intraempreendedoras, geradoras de inovação. Contudo nenhum dos subcritérios foram considerados particularmente relevantes pelos decisores, que atribuíram pontuações semelhantes aos três, resultando em 33% de importância para cada subcritério. A Razão de Consistência igual a zero indica ausência de inconsistência na análise, demonstrada na Tabela 6.

Tabela 6 – Critério Cr3 – Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas

<b>Cr3 - Estar atualizado sobre o trabalho e as tarefas</b>					
	Scr7	Scr8	Scr9	Auto vetor	Auto valor
Scr7	1	1	1	1,00	33%
Scr8	1	1	1	1,00	33%
Scr9	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Há uma passagem na obra *Psicologia Empresarial* que pode elucidar o Critério Cr3:

*De fato, a ordem interior da riqueza é saber servir o outro, oferecer constantemente a utilidade aos outros, que depois me fazem ganhar, é uma capacidade criativa de saber dar com competência competitiva, o melhor serviço aos outros, os quais na medida que são orgulhosos de si mesmos, pagam pelo serviço superior oferecido pelo líder. (MENEGETTI, 2020, p.392-393)*

Esse posicionamento é válido também aos colaboradores, que exercitando o saber servir, poderiam estar mais abertos às mudanças e mais aptos aos novos desafios propostos pela organização. Pela análise de conteúdo da entrevista com a gestora, a indústria em análise está passando por uma série de mudanças operacionais – qualificação nos processos – com parte de uma mudança direcional – busca por certificações de qualidade. A segunda categoria a priori “Mudanças nos processos” complementa a ideia do critério Cr3 e é verificada na fala da gestora entrevistada

*A grande mudança foi quando decidimos fabricar baterias. Então temos que seguir a todas as determinações no Inmetro. E agora estamos fazendo a qualificação dos processos, porque estamos buscando a certificação ISO, que é basicamente atender as mesmas exigências o Inmetro. (GESTORA ENTREVISTADA)*

Outro critério proposto para hierarquização pelos colaboradores é “Administrar o tempo na organização” (Cr4). A capacidade de administrar o tempo é uma característica

valorizada pelas organizações, mas não considerada a mais relevante pelos decisores dessa pesquisa. O critério Cr4 é formado pelos subcritérios SCr10 “Dedicar-se ao trabalho durante o expediente”, SCr11 “Organizar as tarefas de modo a cumprir prazo” e SCr12 “Perceber o tempo dedicado a cada tarefa”, sendo que esses receberam avaliações semelhantes, resultando em 33% de relevância para cada subcritério. A Razão de Consistência igual a 0 indica que não houve inconsistências na análise, conforme mostrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Critério Cr4 – Administrar o tempo na organização

<b>Cr4 - Administrar o tempo na organização</b>					
	Scr10	Scr11	Scr12	Auto vetor	Auto valor
Scr10	1	1	1	1,00	33%
Scr11	1	1	1	1,00	33%
Scr12	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Este critério contém, ainda, elementos relacionados ao cumprimento de prazos, já apontados na análise de Cr1 como um aspecto relacionado à assunção de riscos, apontado como pouco relevante para os decisores deste estudo. Por conter assertivas relacionadas à percepção do tempo e tempo de execução de tarefas, o critério Cr4 abrange aspectos relacionados à gestão. Meneghetti (2020) salienta a dificuldade em “mudar o modo de parametrizar o tempo” (p. 87). Para o autor, a gestão do tempo deve ser impostada - uma nova forma cognitiva -, que permita a consecução mais rápida de determinadas metas e objetivos. Então, para o grupo da empresa em análise, um trabalho para compreensão da gestão do tempo se faz necessário.

O critério Cr5 “Buscar realizar sonhos e planos pessoais” é formado pelos subcritérios SCr13 “Necessidade de realização”, SCr14 “Buscar autorrealização” e SCr15 “Ter planos pessoais estruturados”, os quais foram equiparados em importância, obtendo score de 33%. Não há inconsistências de análise, indicada pelo índice RC igual a 0.

Tabela 8 – Critério Cr5 – Buscar realizar sonhos e planos pessoais

<b>Cr5 - Buscar realizar sonhos e planos pessoais</b>					
	Scr13	Scr14	Scr15	Auto vetor	Auto valor
Scr13	1	1	1	1,00	33%
Scr14	1	1	1	1,00	33%
Scr15	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Esse ponto indica uma questão que precisa ser trabalhada, uma vez que os dados da pesquisa apontam que o crescimento pessoal é considerado importante pelos decisores, mas estruturar planos pessoais não, o que evidencia a incongruência entre o desejar, que está expresso no critério Cr10 – o mais valorizado pelos decisores -, e o fazer, expresso no subcritério SCr15 (Ter planos pessoais estruturados) do critério Cr5. Nesse sentido também a necessidade de realização (SCr13) e a busca do crescimento profissional (SCr28) que são complementares, aparecem distantes pelas avaliações. O mesmo acontece com Cr14 – buscar autorrealização e SCr30 – Fazer o que gosta.

O critério Cr6 é composto pelos subcritérios SCr16 “ser criativo no trabalho”, SCr17 “buscar soluções inovadoras no trabalho” e SCr18 “questionar se os métodos de trabalho são adequados e buscar o desenvolvimento de novos métodos”. Todos os critérios receberam 33% de avaliação, com Razão de Consistência igual a zero, o que indica ausência de inconsistências na análise, conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Critério Cr6 – Criativo e observador da realidade em que vive

<b>Cr6 - Criativo e observador da realidade em que vive</b>					
	Scr16	Scr17	Scr18	Auto vetor	Auto valor
Scr16	1	1	1	1,00	33%
Scr17	1	1	1	1,00	33%
Scr18	1	1	1	1,00	33%



SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

Os subcritérios SCr16, SCr17 e SCr18 são tópicos relacionados à inovação, que indicam características comportamentais que podem ser associadas a potencial empreendedor (ATHAYDE, 2009; MITCHEL, 1989) e, por isso, à inovação. Para a Ontopsicologia, a inovação é parte da competitividade, expressa no saber servir a sociedade com antecipação, economia e qualidade (MENEGHETTI, 2021). Pode ser fomentada pelas indicações de um grupo muito seletivo de clientes que irão dar o índice de qualidade, que juntamente com o líder “estarão qualificando a riqueza no contexto social onde ele opera” (MENEGHETTI, 2021, p. 151). Nas falas da gestora entrevistada, ao narrar alguns detalhes sobre a atuação dos colaboradores, não foram evidenciados aspectos relacionados à inovação e à criatividade. Para a Ontopsicologia, a criatividade é “produzir algo do nada para si mesmo” (MENEGHETTI, 2010b). A conceituação elenca a não previsibilidade do ato criativo, sendo a criatividade uma das características do Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2010a; MENEGHETTI, 2010b).

Cr7 é formado pelos subcritérios SCr19 “Buscar por novas maneiras de superar os desafios”, SCr20 “Estar preparado para mudanças” e SCr21 “Desenvolver novas maneiras de realizar as tarefas”, todos considerados pelos decisores com 33% de importância. A Razão de Consistência igual a 0 indica ausência de inconsistências nas análises, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Critério Cr7 – Proatividade e dinamismo

<b>Cr7 - Proatividade e dinamismo</b>					
	Scr19	Scr20	Scr21	Auto vetor	Auto valor
Scr19	1	1	1	1,00	33%
Scr20	1	1	1	1,00	33%
Scr21	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				

IC	0,00
RC	0%

Fonte: Dados da pesquisa

O critério e os subcritérios foram propostos para avaliação para aprofundar a questão da resistência à mudança, apontada no *briefing* com a organização em análise. Nenhuma das assertivas se destaca na avaliação dos decisores, confirmando as informações já apresentadas nas análises anteriores.

Seguir as orientações dos gestores é o critério formado por SCr22 “Executar as tarefas solicitadas”, SCr23 “Confirmar com o (a) gestor (a) qualquer orientação recebida do outro (a) gestor (a) antes de fazer a tarefa” e SCr24 “Fazer as mesmas tarefas sempre”. Não há inconsistências nas análises, com RC igual a zero. O detalhamento do critério é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Critério Cr8 – Seguir as orientações dos gestores

<b>Cr8 - Seguir as orientações dos gestores</b>					
	Scr22	Scr23	Scr24	Auto vetor	Auto valor
Scr22	1	1	1	1,00	33%
Scr23	1	1	1	1,00	33%
Scr24	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

As assertivas, também avaliadas com 33% de relevância, indicam que os decisores dão importância igual a cumprir as tarefas e fazer as mesmas tarefas sempre, o que já havia sido apontado nas análises dos critérios anteriores. Entretanto, confirmar com outros gestores se as orientações recebidas precisam mesmo ser efetuadas é um comportamento que os decisores equipararam ao cumprimento de tarefas. Na fala da gestora, dentro da categoria de análise “conduta dos líderes” foi evidenciado que algumas ordens passadas por um diretor são confirmadas com o outro diretor da empresa antes de serem executadas. A gestora afirma que essa questão foi solucionada com o distanciamento entre diretores e funcionários, uma mudança direcional, implementada como parte da qualificação de processos. A contratação de um gestor de pessoas, intermediando as relações entre os níveis estratégico e operacional formalizou a transmissão de informações e reduziu os questionamentos pelos colaboradores.

Na análise de Cr9 – Realizar novas tarefas -, os decisores consideraram mais importante “Fazer apenas o que sabe e continuar nas mesmas tarefas” (SCr26) e “Continuar nas mesmas tarefas, mesmo que saiba fazer coisas novas” (SCr27), com scores de 45% para cada um destes subcritérios. Os dois subcritérios foram os que obtiveram maior pontuação, confirmando comportamentos resistentes à mudança. Nesse sentido, “Aprender a fazer coisas novas e aceitar novas tarefas” foi o subcritério com pior avaliação entre os trinta, obtendo 9% de relevância. A ausência de inconsistências na análise é confirmada pela Razão de Consistência igual a zero, constantes na Tabela 12.

Tabela 12 – Critério Cr9 – Realizar novas tarefas

<b>Cr9 - Realizar novas tarefas</b>					
	Scr25	Scr26	Scr27	Auto vetor	Auto valor
Scr25	1	1/5	1/5	0,34	9%
Scr26	5	1	1	1,71	45%
Scr27	5	1	1	1,71	45%
SOMA	11,00	2,20	2,20	3,76	100%
MAX	3,00				
IC	0,00				
RC	0%				

Fonte: Dados da pesquisa

O critério Cr10 foi o considerado mais relevante pelos decisores, com os três subcritérios SCr28 “Buscar crescimento profissional”, SCr29 “Buscar crescimento pessoal” e SCr30 “Fazer o gosta” obtendo 33% de importância, sem inconsistências nas análises (RC igual a zero), conforme mostra Tabela 13.

Tabela 13 – Critério Cr10 – Crescimento pessoal e profissional

<b>Cr10 - Crescimento pessoal e profissional</b>					
	Scr28	Scr29	Scr30	Auto vetor	Auto valor
Scr28	1	1	1	1,00	33%
Scr29	1	1	1	1,00	33%
Scr30	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas dos colaboradores da empresa em análise indicam um aspecto que precisa ser trabalhado em treinamentos de pessoas, que é a compreensão sobre as demandas para obter crescimento profissional e pessoal. O que os colaboradores indicaram e que foi apontado pela gestora é que as mudanças de rotina não são aceitas e nem consideradas relevantes. Entretanto, o crescimento é o mais relevante e não existe crescimento sem mudança. Segundo Meneghetti (2011), “para chegar a racionalizar o ser, é necessário aperfeiçoar constantemente os próprios modelos de comportamento e os próprios instrumentos do saber”. (MENEGETTI, 2011, p. 293).

Finalizada a explanação dos critérios e da entrevista, e a análise integrada, com a confrontação dos dados coletados com a Ontopsicologia, parte-se para as considerações finais desta pesquisa, que compõem o último capítulo do trabalho.

## **5 Considerações Finais**

Aos resultados expostos para a pesquisa apresentados para os critérios e subcritérios, constantes no capítulo 4, foi possível perceber que os métodos escolhidos – AHP, análise de conteúdo e análise integrada – permitiram a identificação de determinados posicionamentos dos decisores relativos à atuação profissional, que justificam os comportamentos de resistência à mudança dos colaboradores.

Com este trabalho então, pode-se sumarizar alguns pontos de recomendação de ação para os gestores da empresa em análise, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 4 – Sumarização dos elementos de diagnóstico da Indústria Alfa

(conti.)

Análise quantitativa e qualitativa			Instrumento da Ontopsicologia	Complementos de diagnóstico <sup>7</sup>
Critérios evidenciados	Sustentação nas categorias de análise	Interpretação	-	-
<p>- Todos os critérios relativos à mudança foram considerados pouco relevantes pelos decisores</p> <p>- Colaboradores apresentam dificuldades em aceitar tarefas e a mudar práticas</p>	Resistência à mudança	Se estivessem alinhados ao seus <i>core business</i> , a atuação dos colaboradores seria ancorada em objetivos pessoais. A resistência ao próprio crescimento precisa ser neutralizada para que haja coesão entre colaboradores e organização	<p><i>Up stream analysis</i><sup>8</sup></p> <p>Consultoria Ontopsicológica</p>	<p>Análise cultura organizacional</p> <p>Pesquisa de clima</p> <p>Entrincheiramento</p> <p>Comprometimento</p>

<sup>7</sup> Esta coluna trata-se de uma sugestão de instrumentos de coleta e análise de dados que podem ser utilizados pelos gestores para detalhar os tópicos apresentados neste diagnóstico e permitir ações mais assertivas por parte dos diretores

<sup>8</sup> Termo oriundo de *Up-Stream Control*, que é um processo de verificação. A *Up-Stream Analysis* seria uma ampliação do escopo, valendo-se da metodologia Ontopsicológica para compreensão de aspectos mais fundamentais.

Quadro 4 – Sumarização dos elementos de diagnóstico da Indústria Alfa

(conti.)

<b>Análise quantitativa e qualitativa</b>			<b>Instrumento da Ontopsicologia</b>	<b>Complemento de diagnóstico</b>
<b>Critérios evidenciados</b>	<b>Sustentação nas categorias de análise</b>	<b>Interpretação</b>	-	-
<p>- Os critérios sobre buscar crescimento pessoal e profissional foram os mais valorizados</p> <p>- Há um distanciamento entre o que os colaboradores entendem sobre crescimento pessoal e como alcança-lo</p> <p>- Os funcionários precisam compreender aspectos relacionados à gestão do tempo</p>	<p>Mudanças nos processos</p> <p>Qualificação dos processos</p>	<p>Se faz necessário trabalhar com a equipe as questões relativas a crescimento pessoal, que eles valorizaram e os comportamentos de resistência ao crescimento que eles apresentaram.</p>	<p><i>Up stream analysis</i></p> <p>Consultoria Ontopsicológica</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de treinamento</p>

Quadro 4 – Sumarização dos elementos de diagnóstico da Indústria Alfa

(conclusão)

Análise quantitativa e qualitativa			Instrumento da Ontopsicologia	Complementos de diagnóstico
Critérios evidenciados	Sustentação nas categorias de análise	Interpretação	-	-
- Uma mudança de cultura – direcional e operacional – está sendo implementada com o distanciamento dos níveis estratégico e operacional.	Conduta dos líderes	É o momento para aspectos de cultura organizacional serem revistos	<i>Up stream analysis</i> Consultoria Ontopsicológica	Análise de cultura organizacional Pesquisa de clima Estudos de governança

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra o Quadro 4, a presente pesquisa permitiu que se elencasse alguns aspectos a serem trabalhados pelo gestor no sentido de aprimorar a atuação de seus colaboradores, partindo-se da informação que havia, na organização em análise, comportamentos de resistência à mudança. A análise realizada possibilitou que outros aspectos comportamentais fossem verificados, ampliando as possibilidades de atuação das lideranças. Usufruindo desses dados coletados, à luz da Ontopsicologia é factível a continuidade do trabalho utilizando metodologia FOIL de consultoria empresarial e profissional para os líderes.

O objetivo geral desta pesquisa - analisar, à luz da Ontopsicologia, como os comportamentos de resistência à mudança impactam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos – foi, então, alcançado.

Como limitação do estudo, pode-se indicar o uso de apenas a metodologia AHP para coleta de dados juntos aos colaboradores. Instrumentos qualitativos e outros quantitativos permitiram análises mais robustas, com detalhamento de outros critérios não previstos no instrumento desta pesquisa.

## Referências

- ARAUJO, L. C. G. *Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATHAYDE, R. Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 33, n.2, p.481–500. 2009.
- BARNABEI, P. Problemáticas, análises e diretivas no processo de colaboração do líder. In: MENEGHETTI, A. et al. *Atos do congresso Business Intuition*. Ontopsicológica Editora Universitária. 2.ed. São Paulo - SP : FOIL, 2013.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edições 70: Lisboa, Portugal. 2010.
- BRESSAN, A. A. et al. Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, p. 696-702, 2019.
- CALIXTO, M. B. G., HERNÁNDEZ, V.M., CORREDOR, L.M. Redefición de la estructura organizacional para la empresa alcalizas de Nobsa, Boyacá, Colombia. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. v. 8. n.2. 2013.
- CARLAND III, J. W. et al. Risk taking propensity among entrepreneurs, small business owners and managers. *Journal of Business and Entrepreneurship*, v. 7, n. 1, p. 15, 1995.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J.C.; ENSLEY, M. D. Hunting the Heffalump: the theoretical basis and dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v. 7, n. 2, p. 51-84, 2001.
- CHEN, C.C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*. v.13, n.4, p.295–316, 1998.
- COSTA, H. G. *Introdução ao método de análise hierárquica: análise multicritério no auxílio à decisão*. Niterói: HGC. 2002.
- FERREIRA, D. de S. L.; PHILYPPIS JR, N. J.. Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. *Gestão e Projetos: GeP*, v.10, n. 2, p. 61-77, 2019.
- FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Fronteiras-estudos midiáticos*, n.16. v. 2, p. 124-131.2014.
- GUSSEVA, L. Tudo se resolve a partir de pessoas. In: MENEGHETTI, A. et al. *Atos do congresso Business Intuition*. Ontopsicológica Editora Universitária. 2.ed. São Paulo - SP : FOIL, 2013.
- KRÁL, P.; KRÁLOVÁ, V. Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 5169-5174, 2016.



KING, A. S. Self-Analysis and Assessment of Entrepreneurial Potential. *Simulation Gaming*. v.16, 1985.

KRUEGER, N. F.; BRAZEAL, D. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. v. 18, n. 3, p. 91–104. 1994.

LOCKE, E., SHAW, K., SAARI, L., LATHAN, G. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. v. 90. n. 1. P.125-152. 1981.

MATTOS, L. K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. *Tese de Doutorado*. 2002.

MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 3. ed. – Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2010a.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. Recanto Maestro, RS : Ontopsicológica Editora Universitária, 2010b.

MENEGHETTI, A. *Projeto homem*. 3. ed. – Recanto Maestro : Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. *A psicologia do líder*. 5.ed – Recanto Maestro, RS : Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. *Do humanismo histórico ao humanismo perene*. Recanto Maestro, Restinga Seca, RS : Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, A. *Psicologia empresarial*. Recanto Maestro, Restinga Sêca, RS: FOIL. 2020.

MENEGHETTI, A. *A riqueza como arte de ser*. Recanto Maestro. São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2021.

MENEGHETTI, A. *Projeto líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti*. Recanto Maestro. São João do Polêsine, RS : Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

MITCHELL, W. D. The “new” middle manager: unleashing entrepreneurial potential. *Canadian Public Administration*. v. 32, n. 2, p.234–243, 1989.

OLIVEIRA, M. F. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO. 2011.

PALMER, M. The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. *California Management Review*. v. 13. v.3, 1971.

PERDOMO CHARRY, G., MURILLO VARGAS, G., GONZÁLEZ-CAMPO, C. H.. Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*. Julio-

Diciembre, v. 15, n. 2, p. 46-65. 2019.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. 2012.

SAATY, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, n.1. v.1, 83-98. 2008. Recuperado de: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSSci.2008.01759>

SANTOS, P.C.F. Uma escala para identificar potencial empreendedor. 2008. 364f. *Tese*. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SECAF, V. M. *O processo de mudança organizacional*. Setting Consultoria. 2014. Acesso em 18 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/processos/processo-mudanca-organizacional/>.

WOOD JR., T. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.



## **Paraíso Calçados: Estudo de caso para investigação de queda de vendas**

**Eliane DalaCosta<sup>1</sup>**

**Hugo Luzardo Gehm<sup>2</sup>**

**Nilce Casarin Meneghetti<sup>3</sup>**

**Ricarda Silva<sup>4</sup>**

**Ricardo Schaefer<sup>5</sup>**

**Resumo:** Este trabalho foi desenvolvido no intuito de investigar uma queda das vendas na empresa de calçados Paraíso, bem como identificar os pontos que levaram a essa deficiência. Foi realizado um estudo de caso, com visita à empresa e entrevista dos sócios, colaboradora e clientes. Foi possível assim colher informações importantes sobre qual a mente empresarial capaz de tocar o negócio, aonde ela quer chegar e quais os possíveis pontos a serem modificados a fim de resgatar e reimpostar a performance empresarial. Partindo-se disso, identificou-se o que é necessário para reorganizar comercialmente o negócio e recuperar a empresa e seus ganhos como um todo.

**Palavras-chave:** Calçados; Líder; Vendas; Ontopsicologia

### **Paraíso Calçados: Case study to investigate the drop in sales**

**Abstract:** This work was developed in order to investigate a drop in sales in the shoe company Paraíso, as well as to identify the points that lead to this deficiency. A case study was carried out, with a visit to the company and interviews with partners, collaborators and customers. It was thus possible to gather important information about which business mind is capable of running the business, where it wants to go to and what are the possible

---

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

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

<sup>3</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: godenilce@hotmail.com

<sup>4</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: ricardasilva5@hotmail.com

<sup>5</sup> Jornalista. Bacharel em Ontopsicologia. Doutorado em Administração. Mestre em Comunicação. Especialização em Psicologia Social com abordagem em Ontopsicologia. Professor, Coordenador FOIL e dos Cursos de Especialização em Ontopsicologia e MBA da Antonio Meneghetti Faculdade. Membro da Associação Brasileira de Ontopsicologia e do Conselho Diretivo da Fundação Antonio Meneghetti. Orientador.

points to be modified in order to rescue and reinstate business performance. Based on that, it was identified what is necessary to commercially reorganize the business and recover the company and its earnings as a whole.

**Keywords:** Footwear; Leader; Sale; Ontopsychology

### **Paraíso Calçados: Estudo de caso para investigar a caída de las ventas**

**Resumen:** Este trabajo se desarrolló con el objetivo de investigar una caída en las ventas en la empresa de calzados Paraíso, así como identificar los puntos que llevaron a esta deficiencia. Se realizó un estudio de caso, con visita a la empresa y entrevistas a los socios, colaboradores y clientes. Así fue posible recopilar información importante sobre qué mente emprendedora es capaz de dirigir el negocio, hacia dónde quiere ir y cuáles son los posibles puntos a modificar para rescatar y reimponer el desempeño empresarial. Con base en esto, se identificó lo que se necesita para reorganizar comercialmente el negocio y recuperar la empresa y sus utilidades en su conjunto.

**Palabras clave:** Calzado; Líder; Ventas; Ontopsicología

## **1 Introdução**

A Paraíso Calçados<sup>6</sup> é uma empresa de calçados, varejista, familiar, localizada no município de São Marcos, fundada no ano de 2007, por dois sócios, um homem e uma mulher, casados, que são sócios proprietários e que no trabalho chamaremos de “sócio” e “sócia”.

A empresa surgiu por uma oportunidade de negócio visualizada pelo Sócio, onde ele percebeu que existia um mercado promissor de venda de calçados.

Teve início com venda numa sala pequena locada com perfil de clientes mais populares. Depois, com o aumento das vendas, mais ou menos três anos depois, sentiu-se a necessidade de espaço maior e melhor localização bem como de colaboradores.

Hoje, a empresa encontra-se bem localizada, no centro da cidade, com sala ampla, em uma esquina, onde há o único semáforo da cidade, portanto um lugar estratégico com bastante fluxo de pessoas. E conta com uma colaboradora para venda direta ao cliente.

---

<sup>6</sup> Foram usados nomes fictícios para empresa e sócios.

O problema a resolver, repassado por um dos sócios, o homem, é manter-se no mercado e aumentar as vendas da empresa, que diminuíram.

### **1.1 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é o de Identificar a causa primeira da queda de vendas da empresa Paraíso Calçados. Foram definidos, para conseguir atingir esta finalidade, os objetivos específicos listados abaixo:

- a) Entender a situação comercial da empresa;
- b) Estudar como se dá a gestão econômica do negócio;
- c) Colher os aspectos dinâmicos, conscientes e inconscientes, da empresa.

### **1.2 Justificativa**

O motivo da escolha dessa empresa foi tentar resolver a queixa de um colega empresário, utilizando os conhecimentos de Psicologia Empresarial e Psicologia do Líder, abordados no curso de MBA da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

O estudo da pequena empresa motivou os componentes do grupo por se identificarem em alguns aspectos deste negócio e ter a oportunidade, através do estudo e pesquisa, de aprendizado e aproveitamento para melhorias nos seus próprios negócios.

## **2 Método**

Para realização desse trabalho foi elaborado um estudo de caso, com visita à empresa de Paraíso Calçados e aplicadas entrevistas com 4 pessoas: 2 sócios, 1 colaboradora e 1 cliente

### **2.1 Delineamento do Estudo**

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva.

## **2.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa**

A coleta de dados se deu em um momento com entrevistas individuais semiestruturadas e observação dos participantes durante a visita na empresa. Foram realizadas quatro entrevistas.

A primeira entrevistada foi a sócia proprietária que atua na área de calçados desde a abertura da empresa, identificada como sendo quem tem a paixão pelos calçados e conhece o real funcionamento das vendas direto ao cliente.

Posterior à primeira entrevista foi entrevistado o sócio proprietário e que atua juntamente com a sócia em escolha de produtos e quantidade dos mesmos para a venda, e tem parte nos lucros da empresa.

Na sequência foi ouvida a colaboradora que trabalha na empresa há 2 anos e que tem forte ligação afetiva com a empresária, tendo muita cumplicidade em assuntos da empresa e pessoais.

Com o cliente foram coletadas informações sobre a loja como: atendimento, produtos da loja e colhidas sugestões. As entrevistas foram realizadas no dia 04/09/2020. Junto às entrevistas, realizou-se a observação dos participantes e dinâmicas na visita à empresa e ao longo das entrevistas.

## **2.3 Processo de coleta de dados**

A coleta de dados foi feita por entrevistas semiestruturadas com perguntas e respostas transcritas na hora. O roteiro das perguntas se encontra no apêndice A.

As questões foram respondidas na íntegra, com consentimento dos participantes e, após, foram analisadas de forma imparcial, tentando perceber a forma dinâmica de como o negócio é conduzido pelos proprietários.

Na formação inicial do grupo de pesquisa havia o sócio proprietário como integrante, porém, com este fator estava direcionando a uma pré-conclusão do problema, levando o grupo a um entendimento baseado em emoções e nas percepções que ele passava em

conversas, foi então sugerido a troca do integrante por outro sem nenhuma relação de amizade e conhecimento prévio do problema.

A partir desse momento, foram reestruturadas as perguntas buscando compreender e rever os pontos com relevância verdadeira que impactam nos resultados da empresa, livres de pré-julgamentos.

Ainda durante o processo de coleta de dados, viu-se a necessidade de mais informações, surgindo a ideia de entrevistar clientes para complementar, obtendo assim informações para entender como os clientes percebem a empresa, produtos, desconto, atendimento, apresentação, todos os aspectos que fazem o conjunto do negócio.

Importante ressaltar que entrar numa pesquisa de modo neutro, sem julgamento, faz com que o resultado seja o mais assertivo possível, por este motivo o grupo, durante a formulação das perguntas, tentou montar questionamentos os mais abertos possíveis, e durante as entrevistas surgiram novas perguntas para compreender melhor a situação. Também foi observado aspectos da linguagem não-verbal dos entrevistados, como o corpo se portava durante as perguntas, e percepções do grupo.

#### **2.4 Análise dos dados**

Para analisar os dados coletados na entrevista, foram usados conhecimentos relacionados à Psicologia Empresarial e à Psicologia do Líder adquiridos no curso de MBA da AMF, a partir da revisão de literatura das obras do Acad. Prof. Antonio Meneghetti, e também, interpretações por parte de cada componente do grupo com base em exemplos, experiências e condutas nas suas próprias empresas.

Destaca-se que os entrevistados são indivíduos ligados diretamente à empresa e o elemento comum em todos é a sobrevivência econômica a partir da empresa.

### **3 Discussões e resultados**

A análise dos resultados iniciará com uma análise dos dados a partir da revisão da literatura, seguirá com o resgate do problema principal da pesquisa, e concluirá com orientações práticas a partir das análises.

#### **3.1 Análise dos dados a partir da revisão da literatura**

O casal de proprietários da empresa Paraíso Calçados concordou em iniciar juntos um negócio de calçados por necessidade e pela oportunidade de se tornarem autônomos por meio de um negócio. Porém somente um dos sócios tem maior vocação, potencial comercial e paixão pelo negócio de calçados, sendo que o outro tem apenas ligação econômica. Como verbalizou o sócio: “Vi números, não foi identidade com calçados. Não tenho ligação afetiva com calçado e sim com dinheiro”. Visto isso, a literatura nos mostra algumas passagens, que nos auxiliam num primeiro entendimento do caso.

De acordo com Meneghetti (2013), na obra *Psicologia Empresarial*, é importante saber amar o próprio jogo, ou seja, formalizar líderes de ação, cada um em seu próprio interesse e pela própria empresa, tendo sempre presente que quanto mais pessoas realizam o próprio business de modo legal, tanto mais se melhora a sociedade. O sujeito é o objeto da empresa, do próprio trabalho. A pessoa conta mais que o produto.

Meneghetti (2013) alerta ainda: o “brinquedo” que você quer dar aos outros, para você, quanto é realmente válido, belo e apaixonante? O quanto é seu? Muitas pessoas vendem, tratam algo que não é delas, algo que não sabem, que não amam, que lhes foi sobreposto como um selo, distante do qual psicologicamente e fisiologicamente vivem.

Na obra *A Riqueza como Arte de Ser*, Meneghetti (2016) fala sobre competência e competitividade. Quem quer verdadeiramente tornar-se exitoso, primeiramente deve preparar-se para ser competente, que é aquele quem tem um primado de saber e de fazer uma profissão, certo trabalho, ofício. A competência é um exercício cotidiano, um contínuo sacrifício, iniciando do próprio pequeno espaço, para depois aumentar sempre mais.

Em *Psicologia Empresarial*, Meneghetti (2013) conceitua o *core business* como sendo a centralidade que motiva o interesse, a ação, a técnica de racionalidade da empresa.



É o ponto que especifica a ambição do empresário e motiva toda a operação managerial, pois aquele que está dividido em muitos interesses, é medíocre em cada um deles. Esse coração é forte na medida em que a empresa e o empresário têm competência competitiva.

O negócio teve início por empréstimo familiar da sócia que iniciou as vendas e que possuía o potencial comercial, sendo que antes tinha como primeira fonte de renda um trabalho em atendimento e vendas, porém em outro ramo. O outro sócio sempre trabalhou em linha de produção. E inclusive atualmente ainda mantêm um emprego concomitante ao trabalho na loja de calçados.

O critério usado por ambos os sócios na compra de produtos sempre foi pelo produto mais popular, com menor preço agregado.

Nesse sentido, Meneghetti (2013) alerta que o ponto chave é saber vender o serviço, o produto é relativo. É primário o serviço que se presta àquele tipo de clientela. O modo de servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades. Uma produção competitiva distinta significa que oferece um serviço qualitativamente, economicamente, distinto. Porque o mercado não é baseado nas necessidades primárias, mas é fundado nas necessidades secundárias, isto é, as pessoas compram para serem superiores, terem satisfação. Portanto é preciso procurar corresponder com máxima economia ao melhor resultado.

Meneghetti (2016) também explica que a competência deve ser competitiva. Deve-se sempre olhar se há outros que fazem o mesmo serviço, e sempre encontrar algo para superá-los. Portanto a competitividade é a arte, a racionalidade de saber servir a sociedade com antecipação, com economia e com qualidade. A partir da vocação e amor pelo projeto, pode-se então se tornar competitivo naquilo que se faz.

Segundo os sócios, o negócio, desde o início, obteve lucro crescente, tendo seu ápice nos primeiros 3 anos (2012, 2013 e 2014). Após este período, iniciou-se uma crise de mercado e afetiva entre os sócios, bem como desconexão de papéis. O sócio relatou perda de interesse no negócio e a sócia assumiu a empresa, porém, sem ter preparo adequado e autonomia total do negócio.

Verificou-se durante a entrevista, em conversa com os dois sócios, que uma das possíveis causas do início da crise foi a abertura em 2015 de um outro negócio, uma loja de jeans encabeçado pelo sócio menos interessado em calçado. A ideia de abrir outro negócio partiu da empolgação por estarem faturando bastante dinheiro com a loja de calçados. Contudo os dois se dividiam nos dois negócios e perderam-se em relação ao mercado.

Conforme verbalizou um dos sócios, foi-se investido muito dinheiro no novo negócio que não era do ramo conhecido de nenhum deles, perdendo-se o controle financeiro, inclusive da empresa primeira, a de calçados, que era a que lucrava e foram usadas finanças para quitar as despesas da segunda, esgotando-se, assim, todas reservas financeiras.

Para Meneghetti (2013), em um dos cinco pontos da pequena e média empresa, deve-se atentar para que após a primeira onda de ganho, não haja um gasto exuberante. Quando isso ocorre, pode estar relacionada a uma imaturidade psicológica no evento histórico da fortuna social. Existe uma lógica do dinheiro que é decisiva.

No capítulo da Autossabotagem da obra *A Psicologia do Líder*, Meneghetti (2013) revela que o sujeito é operador inconsciente da própria desgraça. Ele vê fora e nos outros o que ele motivou. Os lados frágeis de uma administração dependem sempre de pulsões caracteriais inconscientes construídas na infância através das relações afetivas mais fortes e semânticas nutridas pelos adultos de referência. Revela ainda que, devido aos próprios estereótipos ou complexos, não há possibilidade de entrar no mundo exato das coisas, portanto no ganho possível. Como verbalizou o sócio na entrevista: “sofremos da síndrome de vira-latas”.

Ainda tratando sobre os colaboradores e autossabotagem, Meneghetti (2013) salienta que, permanecendo no aspecto da socialização, quando as coisas começam a evoluir bem, o líder deve preocupar-se, além da própria riqueza, também com a riqueza das pessoas que trabalham com ele. Todos os seus colaboradores, se são preparados, devem ganhar bem, assim cria-se responsabilidade e faz-se providência da vida sobre os outros.

Deu-se a entender que nenhum dos sócios se impostava como líder no seu próprio escopo. Os dois alternavam-se nos dois ramos de negócio, porém sem ir a fundo na inteligência comercial de cada área.

Meneghetti (2013) aborda que o escopo econômico da empresa é o poder de compra. É preciso se adequar no interior de enormes estratégias de mercado, políticas, econômicas, televisivas, de informação, pois, sabendo seguir e servir os interesses da circunstância, dando as soluções históricas do momento naquele contexto, chega-se à excelência do próprio escopo. Trata-se de prestar um serviço, produzir o segmento que falta ao cliente, e a verificação da capacidade é que o outro, ao usar o segmento dado, resolve e entra em gratificação.

Foi verificado que na empresa o escopo econômico deixou de ser critério na loja e identificou-se na sócia o amor pelo negócio, e essa paixão deve estar vinculada com o escopo econômico da empresa.

Tratando do ato de delegar, Meneghetti (2013) afirma ser possível dar a um outro, encargo e mandato para realizar parte de um projeto social. Não se pode fazer tudo sozinho. O empresário deve delegar uma parte do próprio projeto a outros operadores que estejam em uníssono com o seu interesse e com o seu projeto. É necessário ser prudente, porque o que é realizado pelo outro se paga. Em tudo, o pagante, penal e civilmente, será sempre aquele que delegou.

Atualmente, um dos sócios deseja inovar o negócio e ter total autonomia na empresa, seja na compra do produto, organização da loja, estratégias de venda. O outro deixou claro que deseja afastar-se do negócio, e iniciar um novo projeto de vida.

Em *A Psicologia do Líder*, Meneghetti (2013) explica que se um indivíduo nasce líder, mas não é capaz de tornar-se líder, de adquirir aquela cultura, fazer aqueles sacrifícios, atingir as técnicas próprias dos líderes, termina doente, esquizofrênico. O líder torna-se doente somente se a sua incapacidade é devida a uma sua culpa psicológica. Se for impedido por causas externas, objetivas, não adoece. Uma vez que se individuou o escopo, é importante a formação cultural, a transcendência dos estereótipos, o conhecimento do inconsciente (campos semânticos, monitor de deflexão e Em Si ôntico). E para isso o conhecimento ontopsicológico é de grande valor.

Em *A Psicologia do Líder*, Meneghetti (2013) aborda que com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, primeiramente, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de

inteligência, de vida. Qualquer erro econômico ou de relação depende sempre de uma realidade interior do indivíduo, que se desenvolve no setor afetivo e dos colaboradores e, enfim, explode no setor econômico.

Portanto, trata-se de adotar a cada passagem a regra certa. Para cada um de nós o escopo é de realizar a si mesmo. Esse é o problema de fundo da vida e para vencer é preciso mover-se, momento a momento, segundo uma medida segura.

O líder não é uma pessoa que sufoca ou inquire, o líder é aquele que sabe servir, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. Somente aquele que sabe servir mais do que os outros pode comandar.

### **3.2 Resgate do problema de pesquisa**

Resgatando o problema deste trabalho – identificar a causa primeira da queda de vendas da empresa Paraíso Calçados - evidenciou-se que o problema explícito relacionado à área comercial já correspondia a um efeito secundário. Após a investigação, chegou-se à causa primeira: a figura do real líder do negócio e sua autonomia de ação.

Como já explicitado, a sócia é que tem a maior vocação, potencial comercial e paixão pelo negócio de calçados, portanto pode ser a mente empresarial capaz de tocar a empresa. Durante a entrevista, ouviu-se da sócia, identificada como a real mente do negócio, a queixa de não possuir a total autonomia, ou seja, deseja ser autônoma societária, econômica e psicologicamente. Portanto uma das primeiras resoluções é criar oportunidade para a sócia gerenciar a empresa, ou seja, poder comandar e executar com liberdade de ação os diversos assuntos da loja, e não só o processo de venda.

Para isso será essencial que ela esteja disposta a se empossar do negócio como seu, assumir a posição de líder, tendo força de vontade para tocar o negócio sozinha, assumindo as responsabilidades necessárias para evolução da empresa e a sua própria identidade.

É importante recolocar a inteligência do líder no negócio, com a posição de cada um definida, sem interferências de um na posição do outro. Proporcionar o livre arbítrio no negócio. O líder precisa ser otimista e com ambição.

### **3.3 Orientações práticas a partir das análises**

#### **3.3.1 Reorganização societária**

No momento os sócios trabalham juntos no negócio, sendo a sócia na venda direta ao cliente e o sócio atua nos pedidos às empresas de calçados.

Sugere-se o afastamento de um deles, o sócio, a fim de tocar seu próprio negócio fora do ramo calçadista, e a sócia assumir o negócio integralmente, reimpostando-o comercialmente e economicamente. Considera-se que seria interessante obter auxílio legal à empresa, advogado se for necessário, para início das modificações de maneira a não lesar a empresa. Desse modo, se proporcionará um melhor entendimento entre o casal, fortalecendo-os emocional e profissionalmente.

#### **3.3.2 Estratégias de vendas**

A loja encontra-se com muitos produtos de um mesmo estilo, não possuindo inovações e artigos da moda atual. As vitrines não são trocadas semanalmente, deixando a desejar no atrativo e encantamento dos clientes.

As promoções de calçados não são divulgadas visivelmente na loja fazendo com que muitos clientes não fiquem cientes e tentados a comprar.

Portanto, deve ser criado um plano comercial para aumento de venda de seus produtos e uma reformulação do layout da empresa como vitrine, marketing, e trabalhar com redes sociais para divulgação.

#### **3.3.3 Gestão administrativa**

A empresa, por ser familiar, não está sendo trabalhada com planejamento e metas. É necessário buscar conhecimento na área, através de cursos, a fim de organizar um possível salário, estabilizando vida pessoal e profissional. Devem ser confeccionadas planilhas demonstrativas de gastos, tornando o negócio mais transparente e entendido entre as duas partes.

Sugere-se à líder do negócio que busque conhecimentos na área administrativa e de gestão do seu negócio usando um critério para separar despesas pessoais e da empresa. Existem cursos como SEBRAE, MBA, entre outros, para auxílio na administração da empresa, colaborando para o seu crescimento e aumento de vendas, solucionando, portanto, a queixa inicial dos empresários envolvidos na empresa.

### **3.3.4 Planejamento de estoque**

Atualmente, o estoque da Paraíso Calçados está cheio, porém pouco diversificado e com isso a rotatividade e comercialização do produto se torna muito lenta. Falta espaço físico e econômico para novos lançamentos de calçados na empresa.

A inteligência desse negócio deverá ter melhor planejamento do estoque para empresa, com variedade de produtos, fortalecer mais as marcas que se vende, ou seja, as mais comerciais, criar estratégias de compra focando sempre no que é mais vendido para gerar resultado lucrativo.

### **3.3.5 Gestão profissional**

No momento, a sócia proprietária tem função na loja igual à colaboradora, não se desenvolvendo profissional e culturalmente, na sua posição de líder. Proprietária e funcionária estão com relação emotiva e confiante, faltando hierarquia profissional.

É interessante imposter uma gestão profissional com a colaboradora, para que seja convergente ao escopo do negócio. Colocar talvez mais uma vendedora dentro da loja, para gerar mais fluxo de pessoas, vendas, atendimentos e entusiasmo. Desenvolver também metas e comissão em vendas, permitindo uma competitividade saudável na equipe.

### **3.3.6 Destino ao outro sócio**

Como rotina, o outro sócio trabalha diariamente em outro ramo, não vivenciando o dia a dia da empresa e somente comparece para conferir vendas e participar das decisões da empresa.

Diante de tudo isso, indica-se achar uma resolução ao outro sócio, a partir do progressivo reconhecimento e construção do seu *core business*, com consultorias ontopsicológicas, cursos de formação, de modo a recuperar o próprio valor na existência.

#### **4 Considerações finais**

Resgatando o objetivo geral, do presente trabalho, que era identificar a causa da queda de vendas da empresa, foi possível entender a situação real da empresa, observar como se dá a gestão econômica e identificar a liderança que tem a vocação para o negócio.

Isto foi alcançado mediante análise dos dados coletados nas entrevistas, percepção dos componentes do grupo associadas aos conhecimentos empresariais disponibilizados por Antonio Meneghetti nas suas diversas obras. No estudo das mesmas, foi possível observar que nas empresas que perdem ou vivem grandes falências estão sempre presentes erros de inteligência do empresário; não existe a perda por causas somente externas, de mercado. A empresa naturalmente é sempre a psicossomática do patrão ou responsável. A primeira coisa que um ser humano faz quando começa a entrar em desgraça ou perde a orientação positiva de si mesmo é arruinar o aspecto econômico, onde quer que se tenha.

Portanto, o maior aprendizado que os componentes tiveram foi nos aspectos psicológicos e dinâmicos que influenciam na construção de um negócio, e como se faz confusão dentro dele quando estamos fora do nosso *core business*. E isso será de grande valia para o negócio particular de cada integrante, demonstrando assim benefícios de um trabalho em grupo.

Como sugestão de pesquisas futuras, o grupo deseja voltar após um ano na empresa estudada, e ver como se organizou o funcionamento da mesma, como foram implementados as orientações e os resultados que os empresários alcançaram, com base no conhecimento do *MBA Business Intuition*, e também entrevistar o sócio que se afastou do negócio e foi direcionado a buscar identificar e construir o seu próprio *core business*.

## **Referências**

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

MENEGHETTI, A. *A Riqueza como Arte de Ser*. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antônio Meneghetti, 2016.

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



## **Apêndice A – Roteiro das perguntas realizadas nas entrevistas**

- Como começou o projeto da Paraíso Calçados? Poderia nos contar um pouco dessa história?
- E esse início foi por necessidade ou uma oportunidade? Ou um gosto por vender calçados?
- Como foi o início, capital próprio ou empréstimo?
- Quem iniciou as vendas? Como conquistaram os primeiros clientes, foram amigos, parentes?
- O que fazia antes da loja, no que trabalhava?
- Quem realizava as primeiras compras para a loja e que critérios usavam para a escolha?
- A loja já começou com lucros ou demorou para ter resultados?
- Quais foram as melhores épocas vividas na loja em termos de vendas?
- Quais as principais crises?
- Por quais motivos? E como vocês superaram estes momentos?
- Quais são seus planos hoje em relação à loja? O que gostaria de fazer? O que gostaria de mudar?
- Até onde você gostaria de chegar com este projeto?
- Como hoje são criadas as estratégias de vendas?
- Como funciona a remuneração dos sócios?
- Na sua visão, por que a Paraíso Calçados ainda não alcançou tudo o que poderia?
- Como você avalia a participação de Fulano no negócio hoje? (Aqui vale perguntar sobre os outros dois para cada um, e a partir da resposta tentar entender os pontos fortes e os pontos fracos)
- Hoje, se não tivesse neste negócio, o que gostaria de fazer?



## **A ausência de unidade de ação entre sócios como fator limitante de crescimento da empresa – um estudo de caso.**

**Adilson Weddigen<sup>1</sup>**

**Marcel Bianchi<sup>2</sup>**

**Rodrigo Tonin<sup>3</sup>**

**Vitor Augusto Neumann Pritsch<sup>4</sup>**

**Josiane Barbieri<sup>5</sup>**

**Resumo:** O presente artigo foi criado a partir de uma necessidade apresentada pela empresa, de como desenvolver seu negócio de modo autônomo. Definimos o objetivo de compreender como a operação comercial da empresa poderia ser constituída para gerar novos negócios, reforçando o seu core business. Para isso, foram entrevistadas pessoas chave da organização utilizando-se um questionário aplicado verbalmente em vídeo conferências, e de onde foi possível extrair as informações relevantes da empresa a fim de direcionar nossas análises como pesquisadores e entregar ao fim um diagnóstico do que a empresa pode realizar para alcançar tal autonomia. Concluímos que o core business já existe, porém não é evidenciado pela própria equipe, e que, uma vez conscientizado e dependendo da estratégia adotada pela empresa, podem tomar diferentes caminhos na execução, inclusive no *modus operandi* da área comercial. Apresentaremos a seguir nossa avaliação.

**Palavras-chave:** Advocacia; Cobrança; Vendas; *Core Business*; Ontopsicologia

**The lack of unity of action between business partners as a limiting factor for the company's growth – a case study.**

---

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

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

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

<sup>4</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: vitorau@live.com

<sup>5</sup> Psicoterapeuta. Mestre em Filosofia, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, Especialista em Psicologia Social, Especialista em Psicoterapia da Adolescência, Psicóloga. Professora AMF. Orientadora.

**Abstract:** This article was created after a recognized necessity by the company, to develop your own business autonomously. We define an objective to understand how the company's commercial operations could be constituted in order to generate new business, reinforcing its core business. We've structured the research interviewing key-employees through video conferences, which make it possible to get relevant information from the company in order to drive our business analysis and deliver a diagnosis of what action the company can do to achieve such autonomy at the end. Our conclusion is that the core business already exists, but it was not evidence yet. They can take different paths, including the modus operandi of the commercial area, once awarded the core and strategy planned.

**Keywords:** Advocacy; Billing. Sales; Core business; Ontopsychology

### **La falta de unidad de acción entre los socios como limitante para el crecimiento de la empresa – un caso de estudio.**

**Resumen:** Este artículo fue creado a partir de una necesidad presentada por la empresa, sobre cómo desarrollar su negocio de forma autónoma. Definimos el objetivo de entender cómo se podría configurar la operación comercial de la empresa para generar nuevos negocios, reforzando su core business. Para ello, se entrevistó a personas clave de la organización mediante un cuestionario aplicado verbalmente en videoconferencias, y del cual fue posible extraer información relevante de la empresa para orientar nuestros análisis como investigadores y entregar al final un diagnóstico de lo que es la empresa puede hacer para lograr tal autonomía. Concluimos que el core business ya existe, pero no es evidenciado por el propio equipo, y que, una vez consciente y dependiendo de la estrategia adoptada por la empresa, pueden tomar diferentes caminos en la ejecución, incluyendo el modus operandi del área comercial. Presentamos nuestra evaluación a continuación.

**Palabras clave:** Abogacía; Cargar; Ventas; *core business*; Ontopsicología

## **1 Introdução**

Em 1995, num contexto onde o Brasil dava os primeiros passos para a concretização do Plano Real, um momento de crescente acesso ao crédito e ao consumo, surgia também uma maior demanda por serviços de cobrança judicial e extrajudicial como consequência do também crescente volume de inadimplência gerado por esse cenário. Duas advogadas recém-formadas, RC e MC, vislumbraram, nessa ocasião, a oportunidade de fundar um escritório de advocacia na região metropolitana de Porto Alegre/RS para atuar na área de cobrança de créditos, a M&M.

Com a conquista do primeiro grande cliente, se depararam com uma sala de dez metros quadrados repleta de pastas com cobranças para serem ajuizadas, mas também identificaram que boa parte destas cobranças poderiam ser recuperadas de forma extrajudicial. Deu-se, assim, o início da massificação dos processos, o que exigiu das sócias a criação de um fluxo de trabalho que permitiria gerenciar grandes volumes de ações jurídicas, o que posteriormente foi auxiliado pela adoção de um sistema informático.

Paralelamente, o setor de cobrança extrajudicial (cobrança amigável) cresceu de forma exponencial e, impedidas legalmente de atuar com os dois tipos de cobrança na mesma empresa, as empresárias decidiram fundar a S&P, em 1999, para atuar de forma específica nesta primeira etapa da cobrança. Com o crescimento da S&P, as sócias, RC com escopo administrativo/operacional, e MC com escopo comercial, dedicaram todos os seus esforços para este novo negócio, por ser mais ágil, tanto no ganho de volume, como em retorno financeiro. A M&M passa, então, a ser um negócio coadjuvante, gerido por muito tempo como um departamento da S&P, inclusive gerando prejuízos na sua operação.

Após uma reestruturação no modelo de relações da M&M e suas filiais, aliado com a digitalização dos processos judiciais, o negócio se torna rentável e, neste novo cenário, de alguma forma, surge uma nova ambição: a de ganhar escala e ser 100% autônoma em relação à S&P.

Para alcançar tal objetivo, a empresa passou a se questionar e a perceber que ainda não sabia o que e/ou como fazer para alcançar essa autonomia após todos esses anos de interdependência.

## **1.1 Objetivos**

A empresa sabe dar resposta e tem *expertise* para atender às demandas que recebe, porém, não sabe ser geradora de novos negócios e novos clientes. O processo de vendas não é exercido ou dominado de forma profunda pela própria empresa.

Nosso objetivo é compreender como a operação comercial pode ser estruturada de modo a gerar novos negócios de maneira autônoma e reforçando o seu *core business*. A partir desse objetivo geral, foram traçados os objetivos específicos a seguir:

- a) Especificar o *core business* da M&M para que possam desenvolver seu negócio de forma a operá-lo no máximo potencial;
- b) Estruturar um processo de vendas para que a M&M conquiste novos clientes e conscientizar internamente a importância deste pilar para a evolução da empresa.

## **1.2 Justificativa**

Buscamos por meio deste trabalho, aplicar toda a vivência obtida ao longo do curso do MBA, e demonstrar a importância de especificar o core business do negócio para que se possa evidenciar a todo o grupo de operadores de uma empresa o que são capazes de fazer e, concomitantemente ao desenvolvimento de um planejamento estratégico, criar uma unidade de ação que possibilite sua autonomia.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Análise das percepções dos colaboradores e dos sócios e respectivas relações**

#### **2.1.1 Autonomia**

Na conversa preliminar que tivemos com a sócia RC, em busca do problema central a ser resolvido neste estudo, o principal tema apresentado foi a busca da autonomia da M&M. Desde a criação da S&P, a captação de novos negócios do grupo ficou a ela condicionada, isto é, qual o mercado atuar, quais segmentos a serem explorados, quais clientes conquistar, ficaram determinados pelos interesses da S&P. A autonomia teria existido somente num período anterior à criação desta empresa, quando a M&M era a única responsável pela geração dos seus negócios.

O surgimento da S&P ocorre a partir do momento em que as sócias identificam a possibilidade de atuar com cobranças extrajudiciais, dentro de um mercado de crédito em franca expansão em meados dos anos 90. A nova empresa é criada e com o tempo se tornou protagonista: cresceu tanto a ponto de colocar a M&M numa posição de “departamento” da própria S&P. Além disso, foi mencionado por uma das sócias que, ter como cliente um banco de grande porte como o BDC, demanda muito foco (sobretudo das sócias) e isso também teria acarretado a passividade da M&M frente ao processo de prospecção de novos clientes.

O objetivo geral desta pesquisa foi especificado como a geração de novos negócios de modo autônomo. Tendo em vista esse objetivo, abordamos com os entrevistados sobre qual seria o significado desta autonomia para cada um deles.

As sócias foram unânimes em dizer que esta autonomia é um desejo de longa data, mas possuem formas diferentes de explicá-la. Torná-la protagonista independente nos negócios do grupo para RC pode elevar a motivação da equipe trazendo muitas oportunidades de crescimento para estes. E para MC, a autonomia é uma forma de torná-la lucrativa. Ela aponta que, neste momento, é uma escolha definitiva em detrimento de transformá-la em um departamento de fato.

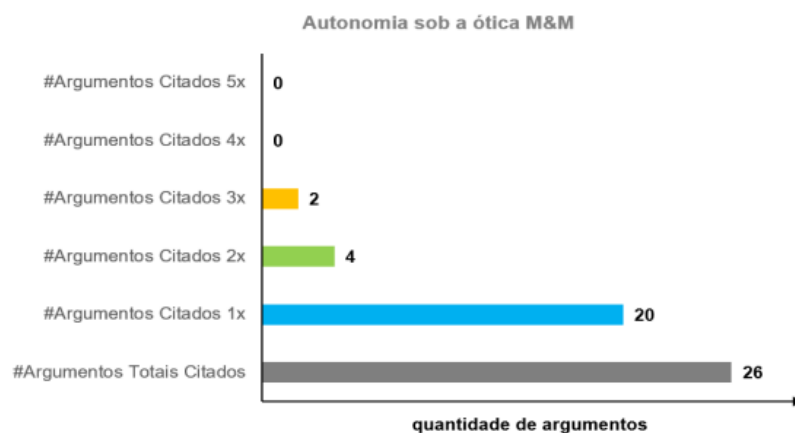
Esta é uma das perguntas-chave do questionário, pois aborda um tema muito recorrente nas conversas preliminares com as sócias para o desenvolvimento do trabalho.

Para demonstrar os resultados levantados de forma didática, estruturamos o gráfico abaixo (fig. 1), onde o leitor terá no eixo X a quantidade de argumentos ou atributos citados em sua totalidade pelos entrevistados. Para o eixo Y observa-se a quantidade de pessoas entrevistadas que trouxeram o mesmo aspecto.

Sendo assim, constatamos 24 motivos diferentes citados pelos respondentes, enquanto apenas 2 destes foram mencionados por 3 entrevistados.

Perante essa questão, 20% dos colaboradores evidenciou um certo desconforto sobre a visão que o mercado tem do grupo econômico, onde apenas a S&P é reconhecida como marca. A autonomia, para 60% da equipe entrevistada, é a oportunidade de a empresa poder oferecer novos serviços em ramos do direito diferentes do ramo que atuam hoje: como o tributário e o trabalhista.

Fig. 1



Fonte: os autores (2021)

Na visão dos pesquisadores, embora a M&M tenha dependência da S&P, o resultado financeiro mostra que esse caminho foi favorável para um crescimento mais rápido e eficiente do grupo econômico, pois os serviços prestados por ambas compõem uma proposta de valor integral, no que diz respeito a cobrança de contratos em geral.

Entretanto, para que a M&M alcance a autonomia desejada, ela deve definir, especificar, o seu *core business*. Posteriormente, deve haver a construção ou revisão de um Planejamento Estratégico, delineando quais são os objetivos e os limites que a empresa possui, e quais ações deve realizar num nível tático e operacional para alcançar essa independência, de modo que toda a equipe tenha pleno conhecimento e clareza dessas informações, garantindo assim a uniformidade de direção e de ação da companhia. Segundo Zook (2010), “O crescimento se origina da retração; ao diminuir o escopo, cria-se a expansão. Impressiona-nos o fato de que, apesar das inúmeras oportunidades de crescimento encontradas pela maioria das equipes de gestão, a solução mais confiável e coerente seja lucrar com o *core business* da empresa” (p. 21).

## 2.2 Core Business

Buscando entender qual é o *core business* da M&M, abordamos por 3 ângulos este tema: 1) qual é a especialidade de processos que os colaboradores presumem; 2) qual dos

serviços prestados potencialmente pode ter melhores resultados; 3) qual perfil de processos geram maior margem de lucro.

Zook (2010) refere que "desenvolver um *core business* forte, não importa quão pequeno ou focado, é a chave para o crescimento subsequente" (p. 136) e "um ingrediente fundamental é o entendimento claro dos clientes e produtos principais que, se espera, gerem grande parte dos lucros ou que produziram, historicamente, esses lucros" (p. 40).

Para os entrevistados, a M&M é uma empresa especializada em cobrança judicial massificada, que construiu um *know-how* de tal forma a atender grandes volumes de contratos com eficiência e agilidade, alcançando, inclusive, uma performance superior quando comparado aos departamentos de cobranças dos próprios clientes. Isto é, entregam resultado financeiro melhor, em menos tempo e com custo menor. Meneghetti (2013), de fato, menciona que "o modo de servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades." (p. 141). Ao fazê-lo, a empresa tem garantido o seu protagonismo mercadológico.

O diferencial da M&M tem como base uma estrutura tecnológica desenvolvida internamente, que permite ajuizar as ações de uma forma massificada, bem como colher todas as informações e os status dos processos em tempo real, auxiliando na tomada de decisões de seus clientes. Desta forma, todas as fases que demandam intervenções de seus advogados em um processo jurídico ganham visibilidade, resultando em uma gestão completa e com capacidade de cumprimento de prazos com eficiência.

Os bancos de varejo, que são os principais clientes da M&M, possuem ferramentas para comparar a performance dos escritórios de cobrança, como também exigir condições específicas que devem ser seguidas a cada carteira de contratos. Estas condições geralmente são: porcentagem de contratos recuperados via apreensão; porcentagem em dinheiro; e/ou porcentagem com acordos. Com isto, criam rankings de acordo com suas necessidades, com critérios sobre o quanto e como cada escritório de cobrança está performando na carteira de contratos que lhe foi delegada. Os escritórios de cobrança melhor posicionados ganham preferência para o recebimento de novas e melhores carteiras de contratos. Alguns fatores permitem avaliar a qualidade da carteira de contratos, como por exemplo, o tempo de

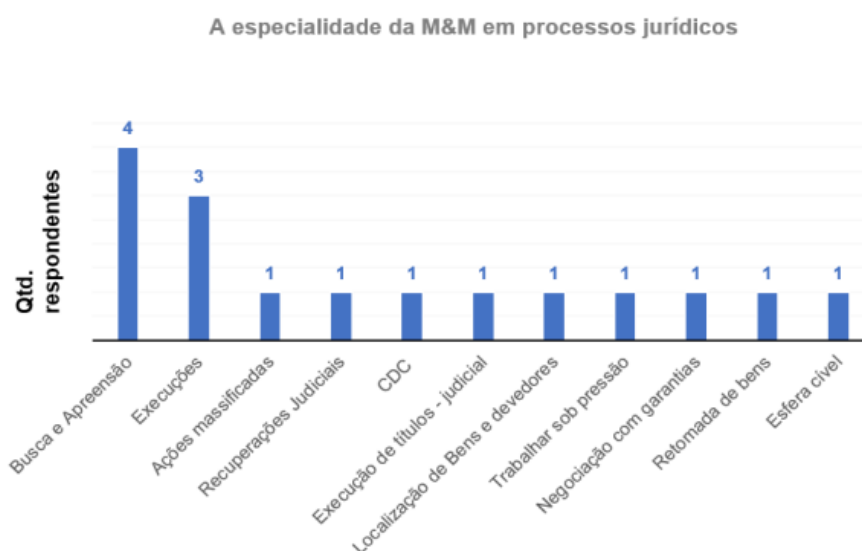


inadimplência recente, a região do Brasil na qual é necessário realizar uma busca e apreensão, determinando assim, o potencial resultado que se pode obter com tais contratos.

Neste aspecto, a M&M tem ocupado as primeiras posições do ranking quando se tratam dos processos jurídicos de busca e apreensão de veículos. A partir desta evidência, 80% dos entrevistados entendem que a maior especialidade da M&M está neste tipo de carteiras de veículos.

Podemos verificar no gráfico a seguir (Fig. 2), no eixo X, todos os tipos de “processos jurídicos” citados dos nas respostas dos entrevistados. E no eixo Y observa-se o resultado de quantas vezes este mesmo “processo” foi mencionado pelos entrevistados.

Fig. 2



Fonte: os autores (2021)

Quando questionados sobre qual produto ou serviço poderia apresentar melhores resultados, a “busca e apreensão” foi citada por 40% dos respondentes, que poderia ser aperfeiçoada através de investimentos em tecnologia como a inteligência artificial, sistemas de geolocalização, monitoramento por câmeras e rastreamento. Vinte por cento dos entrevistados também pontuaram “novos ramos do direito”, entre eles o direito tributário, ações passivas, direito imobiliário e até empréstimos com garantia, denotando que não há consenso sobre o assunto.

Na investigação de qual o tipo de processo jurídico que a M&M possui maior margem de lucro, constatamos dois cenários: (i) o primeiro refere-se a ações judiciais em que o cliente da M&M é o autor, ou seja, o banco está acionando o consumidor para obter a recuperação do débito em aberto; e (ii) são os casos denominados “ações passivas”, em que o consumidor aciona judicialmente o cliente da M&M, reivindicando uma revisão de contrato, por exemplo.

Neste próximo gráfico (fig. 3) distinguimos no eixo X todos os tipos de serviços prestados aos clientes, e mencionados pelos respondentes como altamente rentáveis. E no eixo Y a quantidade de entrevistados que utilizaram o mesmo serviço como argumento em suas respostas.

Fig. 3



Fonte: os autores (2021)

Dada esta conjuntura, para 80% dos entrevistados a busca e apreensão de veículos é a atividade mais lucrativa. Sob outra perspectiva, 20% apontaram os processos do direito imobiliário como sendo o serviço com maior lucro por serviço unitário, por serem de resolução mais rápida e, por vezes, envolverem apenas cartórios, sem entrar na esfera judicial, além do tíquete médio da transação ser mais alto.

A sócia RC também entende que a busca e apreensão é o tipo que processo que gera maior margem de lucro, devido ao volume de demanda que possuem. E, em concordância com a sócia MC, cita os processos passivos e revisionais como os mais lucrativos unitariamente, apesar de não terem volume de transações. A correlação entre as respostas sobre o produto que gera maior lucro, pode nos encaminhar ao entendimento de onde a

empresa deve dedicar seus esforços para crescimento. Segundo Zook (2010) "as unidades da sua empresa que dão os melhores resultados são provavelmente aquelas operando muito abaixo de seu potencial total" (p. 18).

Segundo Meneghetti (2013) "...o *core business* é definido pela série de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com as quais é possível construir a maior vantagem competitiva." (p. 299)

Com base nesse entendimento, para nós pesquisadores, o core business da M&M é *atuação advocatícia no direito massificado*.

Em função do segmento de clientes que majoritariamente atendem, ou seja, grandes bancos de varejo, desenvolveram uma tecnologia própria para processar os grandes volumes de contratos em uma espécie de "esteira de processos" que garante a performance e qualidade na entrega de seus serviços, constituindo sua vantagem competitiva.

Nossa sugestão é para que a companhia tenha sempre em mente o atual core business diante de novas oportunidades de atuação em outros serviços jurídicos, para fazer identidade com o seu núcleo operativo.

Zook (2010) relata "quanto mais forte é o *core business*, mais chances se tem para entrar em *negócios* adjacentes potencialmente lucrativos e perder o foco" (p. 19). Além disso, diante de uma nova oportunidade, para mensurar se de fato irá reforçar seu *core business*, Meneghetti (2013) mostra indagações que possibilitam a empresa tomar tal decisão: "é capaz de fazê-lo? Tem-se a competência, os meios? Funciona? Atrai os clientes? Se é pago? Se é escolhido?" (p. 299).

Como exemplo, podemos citar um cenário que surgiu ao longo das entrevistas: uma companhia aérea que recebe uma grande quantidade de processos de indenização por eventuais contratemplos sofridos por seus clientes reclamantes. Neste caso podemos nos perguntar: Como são judicializados esses processos? Os valores resultantes dos volumes trazem rentabilidade à empresa? Temos expertise nesse tipo de escopo de processo? A lógica de "esteira de processos" funciona também para estes casos?

No final, podem até haver pequenas variações entre diferentes serviços jurídicos, particularidades, diferentes tipos de clientes, porém, devem ter como característica principal a capacidade de massificação.

### **2.3 Marketing e vendas**

Quando abordado o tema sobre a divulgação da empresa ao mercado, os entrevistados relataram que logo após a fundação, a M&M fazia ações de divulgação no rádio, mas que não eram ações eficientes, pois os potenciais clientes que surgiram não eram rentáveis. Em um segundo momento, com foco em agências bancárias, as sócias passaram a visitar de porta em porta oferecendo seus serviços diretamente aos gerentes, notando claramente que este método era mais eficiente.

Após a conquista do cliente BDC, a prospecção de novos clientes se manteve como atividade exclusiva das sócias, porém, agora exercida através do relacionamento com os principais dirigentes e na participação em feiras e eventos do setor para desenvolver novos negócios e ampliar sua participação, tanto no volume de contratos em cada cliente, como também na conquista de novos clientes. Conforme Meneghetti (2013) “Deve-se fazer publicidade e fazer conhecer o próprio produto naqueles encontros e naquelas feiras onde se reúnem os especialistas sobre o próprio produto” (p. 440).

Em função do tipo de clientes que atendem atualmente (bancos de varejo de grande porte), percebeu-se a importância deste canal de relacionamento pessoal, visto que é um segmento de poucas, mas grandes empresas.

Atualmente, todos concordam que a empresa não realiza ações de marketing para se promover no mercado. De forma prática, a M&M é divulgada aos potenciais clientes através da S&P, que apresenta as soluções e as empresas como um grupo econômico. Estas apresentações são realizadas pelas sócias, que acompanhadas exclusivamente por diretores da S&P, se utilizam de casos de sucesso para ofertar os serviços. Esta prática fez com que a M&M fosse vista como um departamento da S&P, pois não tem seu protagonismo no processo de marketing e vendas e normalmente só aparece depois que a cobrança extrajudicial não teve sucesso pela S&P, ou quando o cliente solicita diretamente pelo

serviço de cobrança judicial. Desta forma, a M&M assumiu uma posição mais passiva frente às oportunidades que se apresentavam, atuando nelas somente após o contrato já fechado pela S&P.

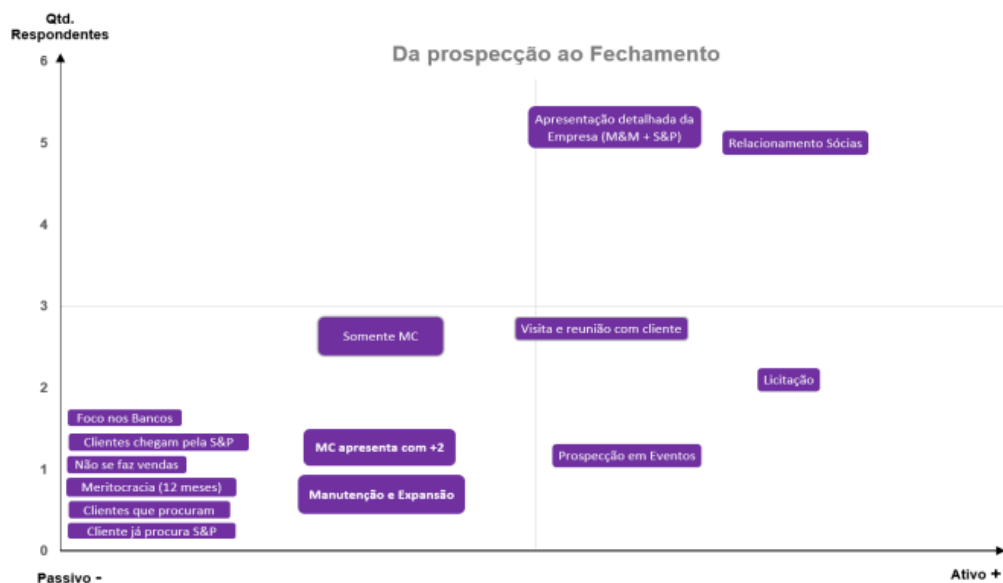
Apesar dos entrevistados entenderem que seria importante a M&M possuir ações próprias de marketing e vendas, os clientes enxergam como positivo a oferta conjunta dos serviços prestados por ambas as empresas.

Recentemente, a M&M entrou no mercado de licitações, com o objetivo de atender os concorrentes de seus principais clientes: os bancos estatais. Para isso, foi criado um novo departamento que acompanha diariamente os editais para se candidatar e conquistar as carteiras de cobrança destas empresas.

Apresentamos no gráfico a seguir (fig. 4) uma análise que consiste em 4 quadrantes. Estes quadrantes são os cenários de intersecção entre o eixo X e Y. No eixo X utilizamos as variáveis de “Passivo” no extremo esquerdo e “Ativo” ao extremo direito. Utilizando a extremidade da direita, o “Ativo”, significa o quão frequentemente a empresa executa uma atividade de um determinado modelo de venda. Ou seja, o quanto ela é “ativa” naquele tipo de ação. Sendo, portanto, o cenário “passivo” a lógica inversa. E no eixo Y é a quantidade de respondentes que citaram a mesma ação realizada pela empresa, com mais ou menos frequência. Assim temos 4 quadrantes:

1. quadrante inferior extremo esquerdo: baixo número de respondentes citando a mesma ação, com baixa frequência de realização;
2. quadrante inferior extremo direito: baixo número de respondentes citando a mesma ação, com alta frequência de realização;
3. quadrante superior extremo esquerdo: alto número de respondentes citando a mesma ação, com baixa frequência de realização;
4. quadrante superior extremo direito: alto número de respondentes citando a mesma ação, com alta frequência de realização;

Fig. 4



Fonte: os autores (2021)

A estruturação de ações ou departamentos, seja para marketing ou vendas, dependerá da decisão da empresa a respeito de qual caminho irá escolher para crescer. No caminho de seguir no mercado em que já está consolidada, é importante estruturar uma área de vendas a fim de que esta expansão não dependa somente da atuação das sócias. Não obstante, entendemos que o melhor método seja o relacionamento pessoal para atingir este público. Para atuar nesta função, portanto, julgamos que o (a) profissional deve possuir uma senioridade capaz de atuar no mesmo nível que as sócias diante de um cliente. Isso significa ter um amplo conhecimento do mercado e sobretudo do negócio, tanto da M&M como também do cliente.

Por outro lado, caso a empresa eleja ampliar sua atuação horizontalizando operações em novos segmentos do mercado, consideramos necessário um estudo prévio para construção de uma estratégia de marketing (definindo desde como a marca M&M quer se comunicar, até quais canais de comunicação utilizar), e vendas com uma estrutura dedicada para mapear potenciais clientes, identificar os contatos tomadores de decisões, qualificação das necessidades desses clientes e, por fim, executar a venda de seus serviços, suportada pela capacidade de entrega das demais áreas de operação.

Contudo, independente do caminho, ressaltamos a importância de atuar em mercados que reforcem o seu *core business*.

## 2.4 Processos

Perguntamos aos colaboradores se eles são informados sobre potenciais novos clientes e, ao mesmo tempo, se são envolvidos ativamente no processo de negociação. As respostas mostram que as pessoas são informadas conforme o escopo de sua atuação e que isso é feito pelas sócias de acordo com a necessidade percebida por elas. Os que não são informados entendem como importante essa participação, pois sentem que poderiam contribuir de forma positiva.

Em termos de participação, cada gerente é demandado (a) pelas sócias conforme a necessidade. Ao todo, 80% dos entrevistados geram apresentações a serem usadas em reuniões com os clientes, mas isso não implica necessariamente na sua atuação na linha de frente com o cliente.

Fica a cargo das sócias a análise da viabilidade do contrato, e uma vez aceita a proposta pelas partes, rapidamente se incluem nas conversas as pessoas do time necessárias para possibilitar o início das operações, mas os funcionários evidenciaram saber pouco do processo como um todo: apenas conhecem a parte que lhes compete quando são demandados.

Na ilustração abaixo (fig. 5) apresentamos a quantidade de procedimentos que foram abordados pelos respondentes para efetivamente transformar um potencial cliente em cliente da M&M. No eixo X está a quantidade de etapas ou procedimentos que obtivemos dentro de todas as respostas. Para o eixo Y pode-se observar a quantidade de pessoas entrevistadas que deram a mesma resposta.

Fig. 5



Fonte: os autores (2021)

Como pudemos perceber pelo gráfico, ao todo, os entrevistados citaram 24 procedimentos para executar diante de um novo cliente. Entretanto, 18 (75%) procedimentos foram diferentes entre si, e apenas 2 (8%) foram procedimentos citados por 3 pessoas, evidenciando assim a pouca visibilidade que cada colaborador possui de todo o processo.

Ao perguntarmos sobre a estruturação da empresa para prospecção de clientes e sobre como esse cliente novo é recebido dentro da empresa, as duas sócias trazem uma visão uníssona, visto que participam conjuntamente e ativamente deste processo. Elencam como são as etapas da reunião com o cliente até a apresentação, na qual são demonstrados os números do já realizado e a capacidade de entrega da empresa.

Entrando, agora nas discussões dos pesquisadores, notamos que ao longo das entrevistas, embora alguns funcionários tenham posições de gestão/liderança, parte do grupo apresentou de forma sutil uma vontade de ter mais autonomia, no sentido de participar mais da condução estratégica do negócio.

Há a necessidade de dar transparência aos papéis e responsabilidades de cada área do negócio (e pessoas respectivamente) no processo de prospecção e venda, para que cada um compreenda melhor como contribui e agrega valor ao negócio, e saiba quais as informações precisam compartilhar para subsidiar o time comercial. Segundo Meneghetti (2013), “É preciso saber configurar um corpo orgânico a partir dos vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo” (p. 141).



Para o cenário atual, como são poucos novos clientes a cada ano, notamos que a M&M não sente uma necessidade latente de construir toda uma lógica de área comercial. Todavia, assim como falamos em aspectos de marketing (3.3.), isso deve ser alinhado conforme a intenção da empresa em buscar novos mercados, e qual será o volume e dinamismo de novos entrantes gerados com essa decisão.

Interessante também notarmos que, mesmo diante de visões limitadas sobre o todo, cada parte sabe o que deve fazer para uma demanda que lhe é solicitada, e isso nos permitiu evidenciar a eficiência da atual "esteira de processos" que a empresa construiu para iniciar a cobrança de carteiras de contratos.

Contudo, a visibilidade e o entendimento total de cada um, com uma comunicação estruturada, pode criar um movimento de agir em antecipação às demandas a serem executadas por eles, gerando ganho de eficiência para todos.

## **2.5 Contratos**

Do ponto de vista da negociação e das condições contratuais em si, todos citaram que dificilmente há espaço para alterar as regras previamente determinadas pelos clientes, e que tal imposição poderia causar a perda daquela oportunidade para a concorrência (caso alguma outra empresa aceite tais termos). Além disso, há um período conhecido por “meritocracia”, que consiste no prazo definido pelo cliente para avaliar a performance dos escritórios de cobrança contratados. Isso significa que há uma sazonalidade para prospectar novos clientes deste perfil e que, portanto, perder uma oportunidade de negócios pode custar também um longo tempo sem conquistar novas carteiras.

Quando questionados sobre a evolução dos modelos de contratos firmados com os clientes, comparando o começo da empresa com os dias atuais, percebe-se que a receita por contrato diminuiu em função da concorrência de mercado. As soluções de cobrança extrajudicial ou judicial, se tornaram *commodities* para os grandes bancos e isto também impulsiona uma competição onde o atributo mais percebido é o preço. Com isto, a empresa focou em crescer baseada no volume, tornando possível uma rentabilidade mesmo com margens menores.

Em nossa avaliação, novamente voltamos a pergunta-chave: onde a M&M quer jogar? Porque uma vez definido se a atuação será verticalizada, ou seja, concentrando e reforçando ainda mais sua posição no segmento de bancos de varejo, a saída para deixar de ser refém dos contratos será construir um diferencial competitivo que inclusive desperte, nos grandes clientes, "uma sensibilidade de pagar a mais" por tal serviço. No que tange ao diferencial competitivo, podemos estabelecer uma correlação com o investimento em tecnologia, já citado neste trabalho, pois dependendo de como produzirem mais, ou de forma mais inteligente, podem gerar um novo valor percebido ao cliente, de forma a reimpostar o modelo de relação entre eles.

Se especializar e se tornar distinta daquilo que hoje está disponível no mercado, inibe também uma negociação por posições (conhecida como "poder de barganha"), onde os grandes bancos exercem seu poder econômico, reduzindo as margens de operação para empresas como a M&M.

Por outro lado, nada impede de evoluir o negócio de forma horizontalizada, a partir da construção de um diferencial competitivo na atuação em um novo segmento, desde que esta atuação esteja de acordo com o seu *core business*.

Contudo, aqui encontramos um outro ponto polêmico: qual das empresas do grupo econômico (M&M e S&P) de fato formaliza a relação com o cliente primeiro? Qual a relação contratual da M&M com a S&P? Quando respondidas essas perguntas, presumimos que há uma confusão entre os papéis das empresas e dos respectivos colaboradores na atuação junto ao mercado (sobretudo por parte da S&P), em função da simbiose que se constituiu. Portanto, definir e esclarecer responsabilidades entre elas, pode favorecer ainda mais o movimento de autonomia da M&M. Por exemplo, se for definido um prazo para a atuação extrajudicial para depois executar a judicialização, tal prazo deve ser respeitado por ambos os lados.

Desse modo, futuramente poder-se-á dar abertura inclusive para que a M&M preste serviços para os concorrentes da S&P, e vice-versa, caso sejam relações rentáveis para a identidade de cada negócio.

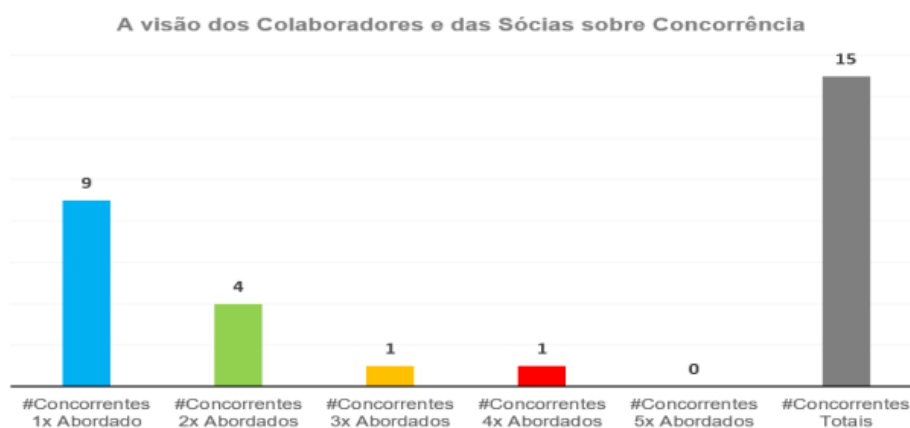
## 2.6 Concorrentes

A concorrência foi outro ponto de pouca convergência entre os entrevistados: foram mencionadas 15 empresas como competidores da M&M, evidenciando que os participantes não possuem o mesmo critério e/ou visão para definir quem seriam essas empresas. Apenas um nome (concorrente) obteve 80% de referência comum entre os entrevistados.

No próximo gráfico (fig. 6), procuramos explicar sobre a quantidade de empresas que foram citadas como concorrentes da M&M por todos os entrevistados. No eixo Y temos então a quantidade de concorrentes, que no total, mapeamos 15 empresas diferentes entre si após analisar todas as respostas.

No eixo X, encontra-se a quantidade de entrevistados que citaram em comum, àquela determinada quantidade de concorrentes do eixo Y. Por exemplo, quando olhamos para “#concorrentes 1x abordado”, significa quem não tivemos nem sequer uma repetição do concorrente em todas as 5 entrevistas (no caso, 9 empresas neste cenário).

Fig. 6



Fonte: os autores (2021)

Já as sócias, pronunciaram apenas um nome em comum num universo de dez empresas mencionadas por elas.

Além disso, os entrevistados entendem que há duas tipologias de concorrência: em uma, a disputa entre os escritórios de cobrança é pelo mesmo segmento de mercado e/ou clientes; noutra, a competição acontece em função das carteiras de cobrança dentro de um

único cliente em que atendem simultaneamente. De certa forma é uma visão de concorrentes que flutua de acordo com o mercado e/ou cliente em que estão "defendendo território". Majoritariamente, fazem essa avaliação voltada (condicionada) ao BDC, que é o seu maior cliente.

Para nós pesquisadores, o fato de nos depararmos com uma grande diversidade de concorrentes nas respostas, denota uma dispersão na visão de como a própria M&M está posicionada no mercado. Isto é, para cada entrevistado a empresa atua de uma forma, o que a projeta em diferentes posições de concorrência.

A especificação do próprio *core business* da M&M (como já mencionado na seção 3.2.) deve anteceder a definição de quem são seus concorrentes. Pois, a partir do momento que se tem claro a proposta de valor, e para qual (is) cliente (s) entregar a solução, será mais fácil a identificação de outras empresas do mercado que fazem frente a este modelo de atuação. Ao final, uma visão acertada da concorrência propicia desenvolver uma forma mentis de competência competitiva, buscando melhorar as suas estratégias de mercado. MENEGHETTI (2013) “Competitividade significa que o supercampeonato do empresário se mensura continuamente com os melhores no mundo e do seu ambiente” (p. 457).

## **2.7 Resultado**

Para entender a situação da M&M, questionamos se a mesma alcança os resultados esperados. Pelos entrevistados, há uma convicção de que a empresa atualmente entrega os resultados financeiros e as metas estipuladas.

Contudo, para 20% deles é entendido que o resultado financeiro atingiu o *break even* em 2018, e que a partir de 2019 se torna lucrativa. Isso porque, até 2018, havia uma aceitação quanto ao prejuízo gerado pela M&M, visto que a consideravam como um departamento da S&P (que subsidiava tais custos).

Para a sócia RC, as principais mudanças na empresa que modificaram o cenário de rentabilidade, foram: (i) em 2015 a digitalização do poder judiciário permitiu o acesso eletrônico para acompanhamento dos processos, trazendo uma redução nos custos operacionais, bem como um ganho de agilidade, tornando assim a operação mais lucrativa;

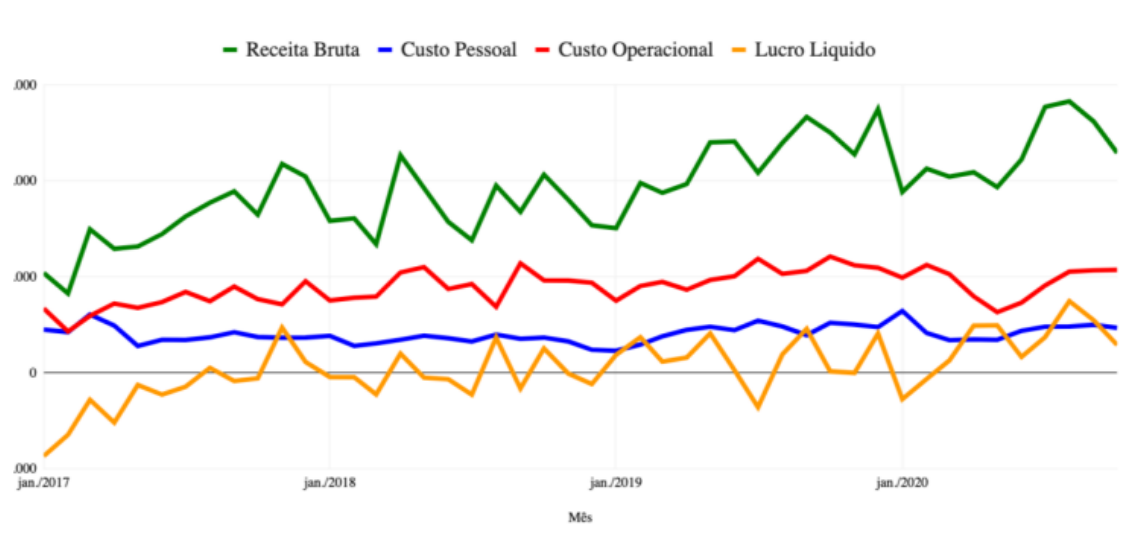
e (ii) em 2018 a empresa resolveu transformar as filiais em correspondentes terceirizados, que foram assumidos por seus antigos gerentes, totalizando então 5 empresas parceiras. Este movimento teve como base a mudança no formato de remuneração entre matriz e agora correspondentes, exigindo de todos os envolvidos um compromisso direto com o resultado dos processos. Assim, a relação se tornou mais lucrativa para ambos.

Adiante está o gráfico (fig. 7) para análise e fundamentação de resultados econômicos da empresa. Nele, temos o comportamento histórico de 4 indicadores da companhia: 1) Receita Bruta; 2) Custo com Colaboradores (Pessoal); 3) Custo operacional; e 4) Lucro Líquido.

E duas variáveis para leitura da informação, sendo: (i) tempo, no nível mensal; e (ii) o valor numérico absoluto do indicador avaliado, num mês específico.

Selecionamos os últimos 46 meses como recorte de tempo para a análise, começando em Janeiro/2017 e finalizando em Outubro/2020.

Fig. 7



Fonte: os autores (2021)

Nas primeiras discussões, entre nós pesquisadores, percebemos uma certa polêmica em relação ao que cada entrevistado entendeu por resultado obtido. Pode-se entender por “alcançar as metas”: a) as condições que os clientes determinam em cada carteira de

contratos, pois estas ficam claras no ato da negociação; b) a rentabilidade que a M&M obtém na sua operação.

Como tínhamos dúvidas mesmo após as entrevistas, para esclarecermos a questão, recorremos ao resultado contábil real da empresa dos últimos 46 meses, e percebemos alguns pontos:

1) pela curva histórica dos custos da companhia (operacional e principalmente de pessoal), não identificamos uma alteração significativa no comportamento desses valores, que nos possibilitasse fazer uma relação direta com os fatos apresentados pelas entrevistadas (sobretudo na mudança da relação com as filiais). Ou seja, não conseguimos aferir o quanto tais mudanças foram significativas para a rentabilidade do negócio;

2) Em maio de 2019 a empresa apresentou um crescimento de aproximadamente 20% na sua receita bruta em relação ao mês anterior, e desde então manteve este novo patamar de resultado, permitindo assim, que a empresa alcançasse o *break even* efetivamente em 2019. Deduzimos que houve a conquista de um novo cliente ou de uma nova carteira de contratos para tal crescimento sustentável, embora não tenha sido citado por nenhum dos entrevistados.

Percebe-se que, numa análise mensal, a empresa apresenta oscilações na sua receita bruta, mas, anualmente há um contínuo crescimento que, quando correlacionado com o custo de pessoal, observa-se uma tendência saudável, uma vez que este custo se mantém estável.

Por outro lado, notamos que há uma tendência de o custo operacional acompanhar o crescimento da receita bruta. Mesclando este contexto com a resposta de um dos entrevistados sobre otimização do resultado, entendemos que a inserção de mais tecnologia na operação pode trazer um ganho de eficiência para que a empresa mantenha a evolução da sua receita bruta, reduzindo seus custos operacionais.

A empresa possui uma equipe técnica especializada, que recentemente passou a ter a visão do resultado que produz. Em nossa opinião, este fato resultou em mudanças significativas de como o colaborador enxerga o negócio. O resultado daquilo que é o campo de atuação do empregado deve ser de conhecimento próprio dele, para assim responsabilizá-lo a analisar e proativamente propor ações que sejam funcionais para o negócio.

No nosso entendimento, para a empresa se impostar como protagonista, acima de tudo deve ser lucrativa, caso contrário seria inerente uma posição de dependente para sua existência. Como afirma Meneghetti (2013), “A base econômica é a liberdade, é a autonomia, é o direito de ser como você é. Se a pessoa não tem o próprio dinheiro, não pode fazer todas as outras coisas, está sempre sob empréstimo. Se quer agir com liderança, deve controlar a própria base econômica” (p. 37). Vemos que este estágio já foi atingido, portanto, é um momento oportuno para que de fato se abra uma agenda a fim de construir esta posição autônoma.

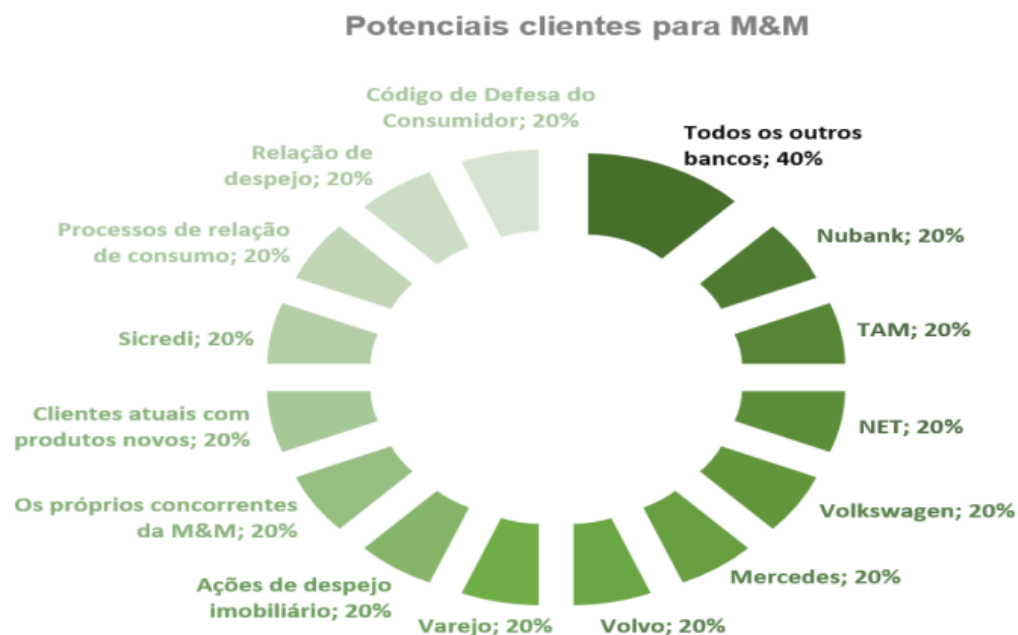
## **2.8 Crescimento**

Procuramos esclarecer qual a visão dos entrevistados sobre potenciais clientes que poderiam ser atendidos pela M&M e as respostas foram díspares. 40% responderam que qualquer banco que não era cliente da M&M poderia se tornar um potencial cliente. Apesar disso, foram listados também vários outros nomes, até de outros ramos que não o bancário.

O gráfico subsequente (fig. 8) ilustra os cenários que obtivemos sobre potenciais clientes para crescimento. O modo como perguntamos intencionava a resposta de um nome específico de uma empresa (potencial cliente), mas não necessariamente obtivemos retorno desta maneira.

Como poderiam surgir inúmeras possibilidades, o gráfico de “pizza” é uma mera forma de expor a informação, não significa que a somatória de todo o círculo resulte 100%. Neste caso, poderíamos somente obter 100% como resultante de um único quadrante, se todos os respondentes o citassem igualmente. Portanto, o % (percentual) é a quantidade de respondentes que mencionou àquela empresa/cenário.

Fig. 8



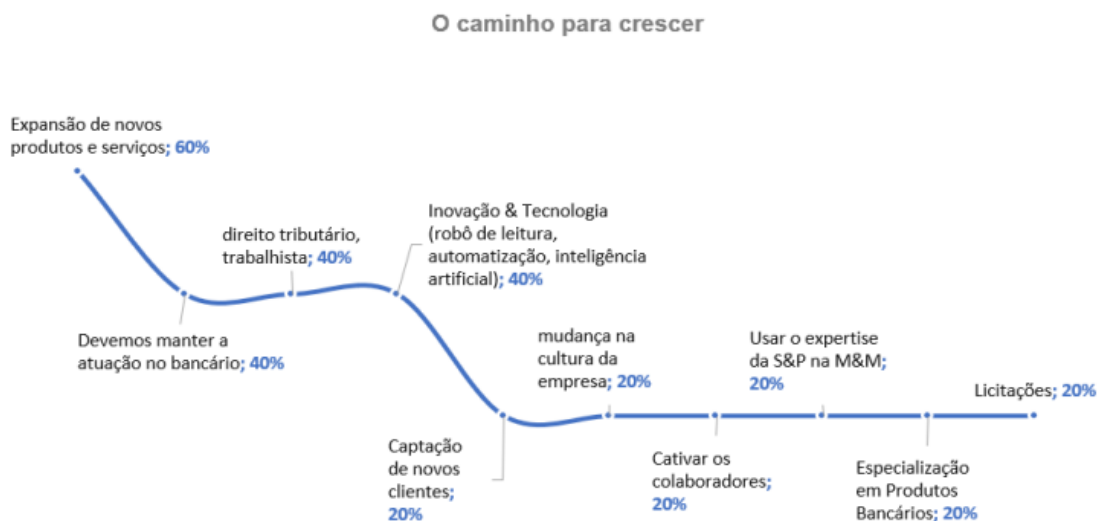
Fonte: os autores (2021)

O modo como cada um dos entrevistados enxerga que a M&M poderia crescer mais também foi abordado nas perguntas, e não houve um consenso de qual (is) caminho (s) a empresa deveria seguir. Vinte por cento entende que manter o atendimento aos bancos de varejo é importante, porém existem várias outras áreas de atuação não exploradas no momento, que poderiam fazer a empresa crescer. Ao longo das respostas, surgiu ainda a hipótese de que novos investimentos em tecnologia, buscando automatizar ainda mais os processos operacionais, seria uma forma de ganhar eficiência, gerando economia e aumentando escala.

Para demonstrar o(s) caminho(s) de crescimento, na imagem abaixo (fig. 9) expomos um modo de leitura da esquerda para direita. Sendo a esquerda por onde o caminho começa, que por sua vez tem como base aquilo que foi mais recorrente nas respostas, e na extremidade direita, o final, considerando o argumento que foi menos mencionado pelos entrevistados. Isso representa o eixo X do gráfico. Temos na altura do tópico (eixo Y) a proporção de 0 a 100%, que significa a representatividade de respondentes que repetiram o mesmo ponto.



Fig. 9



Fonte: os autores (2021)

Contudo, a expansão de novos produtos e serviços foi o argumento em destaque (citado por 60% dos respondentes) para buscar novos mercados a fim de diluir a dependência de grandes bancos. Citaram, ainda, que isso motivará mais os colaboradores no desempenho de suas atividades.

Quando se fala em crescimento, cada entrevistado aponta para um lado, e há uma contínua confusão de misturar anseios pessoais com o que de fato a empresa deve fazer para ter um crescimento sustentável. Há um fator muito sensível que contribui para que essa imagem seja projetada no grupo, que é o descolamento entre o que as sócias pensam e o que de fato chega ao conhecimento dos operadores do *business*, bem como o distanciamento das sócias em relação a M&M.

Com todos os insumos coletados, análises e discussões realizadas, percebemos que esse fator sensível entre as sócias resulta numa confusão do que a empresa é, como se fosse vivida uma crise de identidade<sup>6</sup>. Inclusive chegaram a mencionar que potencialmente a

---

<sup>6</sup> “Identidade é aquilo que cada um de nós é: aquele nome, aquele corpo, aquela tipologia, em síntese, aquela realidade” MENEGHETTI (2013, p. 260).

M&M estava na linha tênue de morrer ou ter de fazer uma drástica mudança para realmente se tornar uma empresa de longo prazo.

Concluimos que, compartilhar a visão das sócias com o grupo de operadores não significa fazer um ultraje à intuição delas. Ao invés, é uma oportunidade de (I) dar a devida responsabilidade às sócias sobre o ato de delegar, pois, independente do quanto de esforços a S&P ou a M&M demande, ambas as empresas devem ter sua capacidade de ação mesmo quando elas (sócias) não possuem tempo para dar a devida atenção. Além disso, é uma forma de (II) responsabilizar o grupo de operadores, inibindo que se coloquem como vítimas por não obterem uma “autonomia” que não lhes foi dada. Segundo Meneghetti (2013):

A experiência confirma constantemente que o defeito está no operador, no seu comportamento nos confrontos do business em si, e jamais depende das circunstâncias externas - fisco, empregados, funcionários etc. -, mesmo porque ele é o diretor da orquestra que deve escolher, dia a dia, o que fazer ou não fazer (p.263).

## **2.9 Core Business das sócias e da sociedade**

Atualmente as sócias dividem o escopo de atuação na empresa em duas grandes áreas, onde a MC responde pela área comercial, localizada na cidade de São Paulo/SP e a RC pela área administrativo/operacional, localizada em Porto Alegre/RS.

Durante o decorrer desta pesquisa, evidenciamos a necessidade de analisar em separado as respostas das sócias, afinal são elas que dão o ponto central para a empresa. Nessa análise, conforme discorrido nos capítulos anteriores deste artigo, percebemos discordâncias entre o discurso delas, como por exemplo, quando falamos em concorrência, onde as sócias pronunciaram apenas um nome em comum num universo de 10 empresas mencionadas entre as duas.

Sobre a maior especialidade da M&M, uma das sócias elencou tipos específicos de processos jurídicos que convergem com a visão dos colaboradores, um deles foi a busca e apreensão de veículos. Por outro lado, a outra proprietária falou de forma mais abrangente em processos com garantia e também trouxe o aspecto de que a especialidade seria trabalhar sob pressão na cobrança.

Ao perguntarmos sobre a estruturação da empresa para prospecção de clientes e sobre como esse cliente novo é recebido dentro da empresa, as duas sócias trazem uma visão uníssona.

Elas elencam como são as etapas de participação em eventos, reunião com o cliente até a apresentação, na qual são demonstrados os números do já realizado e a capacidade de entrega da empresa.

Quando o assunto se refere aos procedimentos realizados pela empresa na chegada de um novo cliente, a sócia RC descreve com maior detalhamento as etapas da instalação desse novo serviço, evidenciando ter mais conhecimento sobre o operacional do dia a dia. Além disso, no geral, as duas proprietárias elucidam uma visão macro do que imaginam ser uma “esteira de processos”, nomenclatura essa que descreve a dinâmica em que a empresa sistematicamente trabalha e atende à demanda dos seus clientes.

Na opinião das fundadoras do negócio, a autonomia é entendida como uma busca de longa data com o objetivo de tornar a empresa (M&M) mais rentável para o grupo. De um lado temos a visão de MC que entende que essa autonomia é necessária para não precisar “matar” a empresa, ou seja, ela deve se tornar lucrativa. Do outro lado RC entende que a ideia de autonomia trouxe um sentimento de pertencimento aos colaboradores da M&M, como também um dos resultados seria possivelmente a criação de mais oportunidades para o crescimento pessoal dos colaboradores.

Na última pergunta, quando se deseja saber qual o processo jurídico que traz mais margem de lucro para a empresa, a sócia RC respondeu como mais rentável a busca e apreensão de veículos considerando o volume de processos. Já a sócia MC vê nas ações passivas, que unitariamente, trariam mais retorno.

Como percebemos, além da distância física entre as sócias, foram frequentes as disparidades entre colocações das sócias, que devem ser trabalhadas para que possam explorar e operar no máximo potencial o escopo de atuação da M&M, seja perante ao mercado ou próprio grupo econômico.

### 3. Método

Para a realização deste estudo, foram definidos grupos entre os alunos da turma de MBA 2018 e, na sequência, disponibilizadas às empresas, sobre as quais, voluntariamente, cada grupo escolheu a sua para desenvolver as atividades. Escolhemos a empresa M&M. Efetuamos uma entrevista rápida e prévia com a sócia, que se encontrava presente, e que na ocasião manifestou o problema ou projeto: transformar a M&M em uma empresa autônoma.

Na sequência, foram agendadas as entrevistas preliminares com uma das sócias e a diretora da M&M, com a intenção de colher as primeiras informações da companhia, bem como as dificuldades que elas encontravam naquele momento na empresa. Ao todo foram 3 encontros, todos realizados por videoconferências (remotamente), com duração média de 1h30min cada, as quais nos permitiram desenvolver e formalizar o problema da pesquisa. Além disso, a validação de eventuais hipóteses dos cenários apresentados nos encontros iniciais.

Definido o escopo de pesquisa exploratória, passamos ao desenvolvimento da estrutura do questionário e o grupo organizou um estudo com base no livro *Psicologia Empresarial*, de Antonio Meneghetti (2013), distribuindo todos os capítulos da obra entre o grupo a fim de encontrarmos, na releitura do livro (do máximo que poderíamos dado o tempo limitado), àquilo que mais tocava o contexto da empresa que estávamos nos inserindo. Ao final, selecionamos então as passagens técnicas que suportaria o trabalho. Os capítulos escolhidos desta obra, tangenciam a hipótese apresentada pela empresária inicialmente, e fundamentaram a elaboração das perguntas (disponíveis no Apêndice A).

Com o questionário pronto, utilizamos a metodologia de SPIN Selling (1988, Neil Rackham) para refinamento e ordenação das perguntas. Essa é uma metodologia utilizada em técnica de vendas, e trabalhamos com esta base em função dos próprios objetivos definidos neste estudo. Segundo Rackham (1988), "Estes quatro tipos de pergunta formam uma forte sequência de questionamentos que as pessoas bem-sucedidas usam durante a etapa importantíssima de investigação" (p. 32).

Esta metodologia consiste em:

S = *situation*: situação. Perguntas que reúnem os dados sobre fatos e antecedentes;

P = *problem*: problema. Exploram os problemas, dificuldades e insatisfações do contexto;

I = *implication*: implicação. Ajudam a entender a seriedade ou urgência do problema;

N = *needs*: necessidade de solução. Permitem fazer com que os entrevistados tragam os benefícios que uma solução citada por eles poderia oferecer.

A seleção de literatura, o problema de pesquisa e o questionário foram validados com a professora orientadora e, posteriormente, com os ajustes apontados por ela, apresentamos à banca julgadora, que destacou parte do problema de pesquisa formatado de modo a ratificar os próximos passos do grupo.

Para as entrevistas, avaliamos o organograma da companhia (Apêndice B) e selecionamos 5 pessoas, sendo: as 2 sócias; a diretora; e 2 gestores. O critério principal para essa seleção foi o tempo que estas pessoas atuavam na empresa, sendo em média superior a 8 anos, pois para compreender a causa do problema se fazia necessário pessoas com longo conhecimento do histórico e evolução da empresa no dia a dia.

A abordagem se deu de forma remota, por videoconferências pela plataforma *Google Meet* e durou entre 1h30min a 2h para cada entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, para posterior análise das informações e compilação por parte do grupo de entrevistadores. O agendamento com cada participante foi feito após o horário comercial para não comprometer quaisquer compromissos dos entrevistados ao longo do dia, e contou com a participação de todos os integrantes do grupo pesquisador em todas as videoconferências. Para a condução da entrevista e melhor experiência dos entrevistados, foi elaborada uma apresentação com uma pergunta por slide, de forma que o entrevistado não tomasse conhecimento de quais seriam as perguntas seguintes ou até mesmo quantas seriam.

As 5 entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2020, numa ordem específica de entrevistados, para minimizar o condicionamento dos entrevistadores em relação às respostas já coletadas. Na tabela abaixo, apresentamos essa ordem:

1º FC - Gestão Operacional e Cobrança Jurídica

9 anos trabalhando na C&C, começou na área de TI

4 anos de experiência na área de gestão e operação

2º DI - Gestão de Carteira de Clientes

11 anos trabalhando na C&C

5 anos de experiência na área de gestão de clientes

3º VB - Diretora Jurídica

5 anos trabalhando na C&C

3 anos na gestão

12 anos de experiência na área de jurídica

4º MC - Diretora Executiva

Sócia fundadora

5º RC - Diretora Executiva

Sócia fundadora

Para compilação, cada integrante do grupo ficou responsável por assistir novamente as entrevistas, e anotar sob a sua perspectiva, quais foram os principais pontos das respostas dada pelos entrevistados (Apêndice C). Estes pontos principais foram consolidados, utilizando o Excel, de forma que fosse possível analisar e quantificar quais foram e quem foram as pessoas que falaram dos mesmos pontos ou não, para que então pudéssemos chegar a um conjunto de dados e aliar o referencial teórico às respostas obtidas através das entrevistas.

A partir desta estrutura de informações, iniciamos as análises a fim de construir o artigo escrito, onde dissertamos os principais pontos identificados nas entrevistas com todos os respondentes, correlacionando as convergências ou divergências encontradas entre eles. Neste momento, atentamos para não incluir o nosso próprio entendimento sobre a problemática ou situação apresentada, daquilo que deveria ser feito ou não por parte da empresa, de modo que a literatura selecionada para embasamento do trabalho pudesse nos confirmar ou refutar o que encontramos na pesquisa versus os objetivos e hipóteses definidas no início do trabalho.

Na sequência, utilizamos gráficos para fundamentar de forma quantitativa os dados que transcrevemos dos pontos principais.

Para concluirmos as análises das respostas, construímos uma visão comparativa das respostas que obtivemos entre as duas sócias, tanto na relação com negócio, como entre si mesmas. Buscamos, assim, mais esclarecimentos para o desenvolvimento do objetivo geral e objetivos específicos. Essa Ação foi importante porque conforme Meneghetti (2013), “O empresário não é apenas o Em Si ôntico<sup>7</sup> da empresa, mas também aquele que dá o ponto de unidade de ação aos outros sócios, aos outros colaboradores, é aquele que se faz de estrela polar” (p. 144). Sobre Em Si ôntico, Meneghetti (2013), em uma das suas definições reporta que “Há um núcleo ativo pensante que podemos definir Em Si, alma, psique, inteligência, isto é, algo que constitui a ordem apriórica do sujeito homem” (p. 78). O empresário assim como o Em Si ôntico, é o ponto que funda e sustenta a dinâmica de ação do contexto empresarial.

Dissertada a primeira versão do trabalho, realizamos um levantamento do que cada parágrafo abordava, denominamos a ideia principal de cada um deles, para então consolidar o trabalho em blocos temáticos que denominamos de fundamentação teórica.

Revisamos a 1ª versão da dissertação, e classificamos as perguntas do questionário enquadrando-as em seu respectivo bloco temático.

Continuando, reorganizamos os blocos para que as discussões e explicações de cada parte proporcionasse uma experiência fluida de leitura, como também uma proposição coerente de resolução do trabalho.

Demos seguimento reorganizando os gráficos no seu respectivo bloco de informação, bem como transcrevemos uma forma de explicação para fazer leitura a dos mesmos, e as inserimos em antecipação aos gráficos para facilitar o entendimento contínuo do trabalho.

Estruturamos as “considerações finais” após tudo, para que o fechamento contemplasse o que pudemos abordar ao longo do trabalho, dando o ponto de próximo passo

---

<sup>7</sup> Para maior aprofundamento consultar: MENEGHETTI, A. Dicionário de Ontopsicologia. 2ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018

para a empresa, caso queira aproveitar deste material e de fato ir adiante na realização das soluções e objetivos tratados neste trabalho.

#### **4 Considerações Finais**

Com as entrevistas preliminares compreendemos a problemática apresentada pelo viés de uma das duas sócias e também pela diretora jurídica da companhia, ou seja, a busca pela autonomia da M&M dentro do próprio grupo econômico, diante da S&P. Depois de realizarmos as entrevistas e avaliarmos as respostas, constatamos que havia um outro problema por trás da necessidade de autonomia apresentada por elas.

Observamos que em um determinado momento, as sócias se distribuíram para gerir diferentes áreas dos negócios (aqui entendido como o grupo econômico das duas unidades de negócios: M&M e S&P). Desta forma, a sócia MC ficou responsável pela área comercial e de negócios, enquanto a sócia RC assumiu a liderança das operações.

Como pudemos observar, na comparação de respostas entre as sócias, há uma falta de alinhamento no modo como cada uma delas enxerga o futuro do negócio. Oportunamente, estudamos que a empresa é o corpo social do líder – neste caso, das duas sócias – e, portanto, se faz necessário compreender os anseios e objetivos individuais para que possamos depois identificar os pontos de convergência ou divergência entre as sócias.

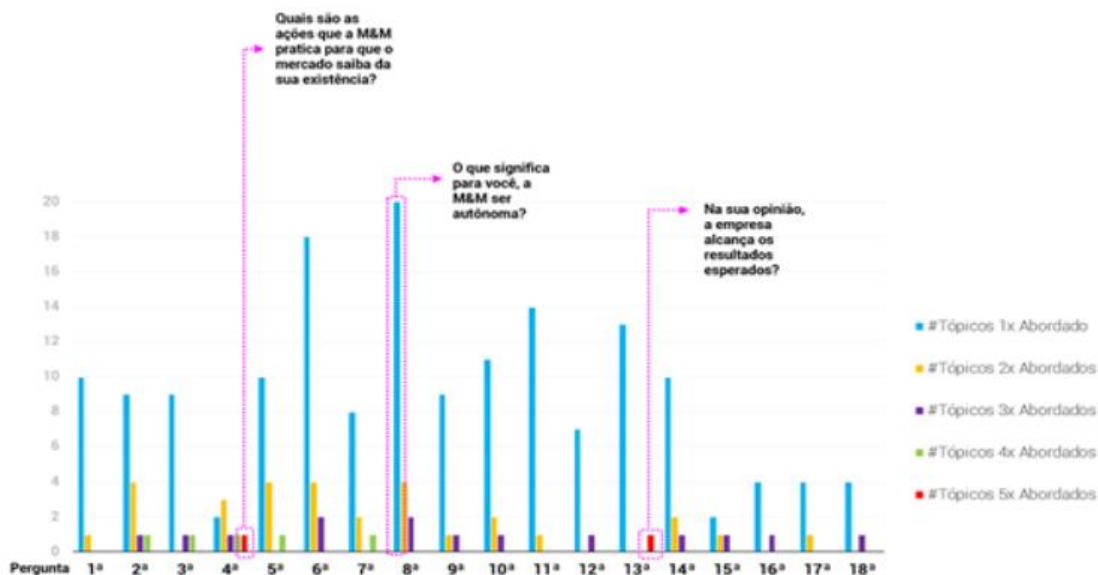
A última ilustração gráfica (fig. 10) nos traz um panorama de todas as respostas obtidas em todas as perguntas realizadas por nós pesquisadores. Para leitura, temos na base (eixo X) todas as perguntas representadas pelo seu número, na respectiva ordem em que realizamos a entrevista. Já o número máximo do eixo Y (20) significa a quantidade de itens que obtivemos na resposta.

Esta análise está baseada na quantidade de vezes que pudemos aferir se as respostas estariam em consonância, ou não, caso não houvesse reincidência dos pontos trazidos pelos entrevistados. Cada coluna (ou barra) ilustra quantos entrevistados responderam algum ponto em comum. Considerando que foram 5 entrevistados, podemos ter então até 5 barras em uma única questão, com sua identificação suportada pela legenda. Por exemplo, quando apenas 1 respondente citou algum argumento, teremos a barra azul “#Tópicos 1x Abordado”



para ilustrar este cenário. A ausência de uma determinada coluna implica, portanto, que não houve àquele número de respondentes citando algo em comum.

Fig. 10



Fonte: os autores (2021)

Nos chama atenção as poucas (raras) oportunidades em que as sócias e o grupo de operadores respondem de maneira uniforme. O gráfico demonstra que somente em 2 ocasiões (11%) do questionário as respostas são convergentes (barras vermelhas), sendo que em uma delas o aspecto é negativo, que é a unanimidade de saber que não fazem nada para que o mercado saiba de sua existência.

Não abordamos, nas entrevistas com as sócias, questões pessoais, sobre o que cada uma entende de qual é o seu próprio core business, ou qual a expectativa de futuro para si mesmas. Porém, nas respostas da sócia MC fica evidente a desmotivação e, talvez, uma certa acomodação, quando da apresentação de um certo cansaço em seu trabalho no gerenciamento da área comercial. Nota-se que há muitos anos os clientes são os mesmos, as ações comerciais se resumem em disputar carteiras dentro dos mesmos clientes e não se evidenciam iniciativas para ampliar a participação no mercado através de novos clientes ou segmentos.

Percebe-se também que a eficiência conjunta do grupo econômico (S&P e M&M somadas) em atender poucos grandes clientes, mantendo-os de forma recorrente por muitos anos, já gera uma receita de alto volume que potencialmente contribui para um comodismo financeiro também no âmbito pessoal. Este fator apresenta-se depois como um gargalo na geração de novos negócios de uma das unidades do grupo.

Por outro lado, a sócia RC, na dificuldade de equacionar a atual estrutura de responsabilidades e papéis, ou desinteresse em assumir este escopo de atuação comercial, versus a ambição de fazer a empresa crescer com mais liberdade (autônoma à gestão comercial da MC), projeta nos colaboradores uma necessidade de “autonomia” em relação a S&P para gerar novos negócios.

A busca por autonomia (qualquer que seja a referência), na nossa visão, seria o efeito, e uma fuga do real problema que ficou evidenciado através das respostas ao questionário, ou seja, a falta de unidade de e ação das duas sócias.

Consideramos que alcançamos nosso primeiro objetivo específico ao compreender que o *core business* da empresa é *atuação advocatícia no direito massificado*. Porém, o trabalho de especificar o *core business* deve iniciar pelo esclarecimento do *core business* individual de cada uma das sócias.

Para tanto, recomendamos a ambas as sócias iniciar um processo de autenticação com a metodologia ontopsicológica, que resulte na construção de uma nova unidade de ação entre elas, o que posteriormente será refletido em toda organização do grupo econômico. De fato, conforme Meneghetti (2013), “Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, primeiramente, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de inteligência. Em segundo lugar, pode conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito inconscientemente opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente”.

Ao longo do curso de formação que tivemos através do MBA da AMF, compreendemos que, diferentemente das demais abordagens de MBAs, começamos pela gestão do Eu, pela identidade do líder (e não pelos fatores mercadológicos ou da sociedade). De acordo com Meneghetti (2013), “Eis que retorna o conceito de “identidade” também na sociedade: quem são os sócios? Quem ou o que é o projeto? O projeto na sociedade é o core

business: o que é para mim e o que é oportuno para essa sociedade, isto é, o meu projeto na multiplicidade de investimento. Por isso, é importante que eu entenda a identidade do meu core business ou aquela dos outros. Portanto, nos negócios é preciso procurar entender o que interessa a si mesmo e ao outro: se vai à procura da identidade específica do projeto *business* ou próprio ou alheio”. Posterior ao início do trabalho individual das sócias, sugerimos a elaboração e execução de um planejamento estratégico para formalizar a unidade de ação da empresa, juntamente com a adoção de índices de produtividade úteis e funcionais ao negócio, dando transparência da gestão ao grupo de colaboradores.

Quando formatamos o segundo objetivo específico, tínhamos insumos que nos levavam à estruturação de uma área comercial. Porém, no decorrer do nosso diagnóstico, e diante das respostas dos colaboradores, identificamos que essa decisão depende de qual rumo a empresa quer tomar. Ao analisar especificamente as entrevistas das sócias, em função do forte atrelamento da sócia MC na atuação comercial e geração de novos negócios, entendemos que é benéfico para o grupo estruturar uma área comercial que sirva de propulsor para expansão do raio de ação da empresa no mercado.

Por fim, não vemos como um problema para o grupo empresarial o fato da M&M ser dependente da S&P, ou até mesmo ser considerada como um departamento da S&P, já que esta configuração poderia permitir a construção de um centro operacional de serviço compartilhado, o qual poderia atender ambas as empresas e, assim, propiciar a otimização de recursos e amplificar ainda mais a eficiência, gerando maiores resultados.

## Referências

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

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2º Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2012.

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

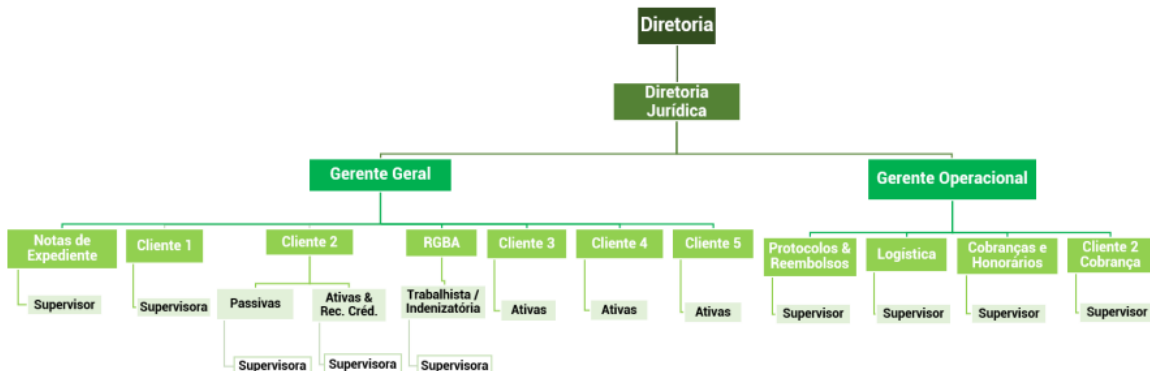
RACKHAM, N. *Alcançando Excelência em Vendas - Spin Selling - Construindo Relacionamentos de Alto Valor para seus clientes*. 1ª edição. São Paulo, SP: M. Books, 2009.

ZOOK, C.; ALLEN, J. *Lucro a partir do Core Business - Como Retomar o Crescimento em tempos Incertos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Bain & Company, 2010.

## Apêndice A – Questionário de Pesquisa

1. Na sua opinião, quais são os principais desafios que os clientes apresentam e que a M&M sabe e consegue resolver?
2. Quais são seus maiores concorrentes?
3. Dentre os processos jurídicos, qual a M&M possui maior especialidade?
4. Quais são as ações que a M&M pratica para que o mercado saiba da sua existência?
5. Como a empresa se estrutura para realizar uma venda, desde a prospecção até o fechamento?
6. Quais etapas/procedimentos são realizadas quando chega um novo cliente até a empresa, desde a primeira conversa até o início das operações?
7. Quando começaram a empresa, como prospectavam clientes?
8. O que significa para você, a M&M ser autônoma?
9. Na sua opinião, a M&M já teve essa autonomia? Se sim, como e quando você acredita que a M&M perdeu essa autonomia?
10. Existe alguma diferença entre o modelo de contrato firmado com os clientes atualmente, frente aos modelos aplicados no começo da empresa nos anos 90?
11. Cite um potencial cliente que na sua opinião poderia ser atendido pela M&M? Explique
12. Na sua visão qual canal de relacionamento pode ser usado para atrair esse cliente?
13. Na sua opinião, a empresa alcança os resultados esperados? Explique.
14. Na sua opinião, de que maneira você enxerga que M&M pode crescer mais?
15. Você é informado internamente quando há um potencial novo cliente em negociação? Se sim, como? Se não, você sente a necessidade em algum momento ser informado? Por quê?
16. Quando há possibilidade de fechar um novo cliente, você executa alguma tarefa na fase de negociação? Se sim, qual?
17. Quais são os serviços/produtos através dos quais a empresa poderia obter melhor resultado?
18. Qual o tipo de processo jurídico você acredita que a M&M possui maior margem de lucro?

### Apêndice B – Organograma M&M



### Apêndice C – Principais pontos identificados nas respostas

Sócia 1
Sócia 2
Colaborador 1
Colaborador 2
Colaborador 3

Questão 1 Quais são os principais desafios que os clientes apresentam e que a M&M sabe e consegue resolver?

Performance no resultado de cobrança nas carteiras		x	x		
Ter melhor eficiência do que um setor interno de cobrança				x	
Informação de prontidão e coerência nas informações prestadas					x
Relatórios da situação processual					x
Maior desafio é recuperação judicial ou extra			x		
Ações ativas e passivas			x		
Ações Massificadas de banco	x				
Estrutura bem focada para o processo de apreensão e recuperação de débitos	x				
Investimento e estruturação na área de Falências Recuperações Judiciais	x				
Equalizar meta \$ e recebível (parcelamento) - Banco x Consumidor x Rentabilidade		x			
o banco já tem as formas que aceita receber para cada carteira (% apreensão; % dinheiro; % acordos)		x			

Sócia 1
Sócia 2
Colaborador 1
Colaborador 2
Colaborador 3

Questão 2 Quais são seus maiores concorrentes?

Concorrente 1	x	x	x	x	x
Concorrente 2		x	x	x	
Concorrente 3				x	x
Concorrente 4			x	x	
Concorrente 5		x			x
Concorrente 6	x				x
Concorrente 7				x	
Concorrente 8				x	
Concorrente 9	x				
Concorrente 10	x				
Concorrente 11	x				
Escritórios Regionais que atuam para carteira do cliente BDC	x				
Concorrente 12			x		
Concorrente 13		x			
Concorrente 14		x			

Questão 3 Dentre os processos jurídicos, qual a M&M possui maior especialidade?

Busca e Apreensão	X		X	X	X
Execuções	X			X	X
Ações massificadas	X				
Recuperações Judiciais de empresas (a favor dos bancos)	X				
CDC - Cédula de crédito bancário com alienação fiduciária			X		
Execução de títulos - judicial	X				
Localização de Bens e devedores	X				
Trabalhar sobre pressão para fazer cobrança		X			
Negociação com garantias		X			
A maior especialidade é a retomada de bens			X		
Esfera cível				X	

Questão 4 Quais são as ações que a M&M pratica para que o mercado saiba da sua existência?

Não tem ações	X	X	X	X	X
Atualmente a empresa tem investido em ações de marketing e site:		X	X	X	X
O marketing era feito pela S&P	X		X	X	
Falta de necessidade até o momento	X	X			
Participação em fóruns seminários congressos de entidades do setor		X			X
A empresa já é conhecida no mercado			X	X	
Perfil de funcionários executores (não trabalham relacionamento da empresa)	X				
Vocação de atendimento aos clientes já existentes	X				
tem uma pessoa dedicada para pesquisar Licitações		X			

Sócia 1					
Sócia 2					
Colaborador 1					
Colaborador 2					
Colaborador 3					

Questão 5 Como a empresa se estrutura para realizar uma venda, desde a prospecção até o fechamento?

Apresentação detalhando os serviços que trabalham e os numeros do já realizado	X	X	X	X	X
Atraves do relacionamento da Sócia 1 e da Sócia 2	X	X	X	X	X
marca reunião e apresenta a capacidade de entrega da M&M	X	X		X	
Sócia 2 que faz mais a parte de vendas	X	X			
Licitação - Responsável que verifica na internet a licitação e anda com os trâmites para chegar a fechar com o cliente.			X		X
Geralmente indicação, cliente procura	X				
Visita	X				
eventos para prospecção e trocar cartões		X			
quem apresenta é a Sócia 2 + 2 diretores (operações e planejamento da S&P)		X			
Não se faz vendas				X	
Foco na manutenção e expansão de serviços aos clientes existentes				X	
1 ano de meritocracia para (só consegue entrada no cliente a cada 12 meses - em dezembro)		X			
Clientes chegam pela S&P, quando vende a extra o cliente demanda a judicial (venda casada)			X		
Focado no ramo bancário					X
Geralmente o cliente vem através do próprio conhecimento que existe da empresa junto ao mercado.					X

**Questão 6** Quais etapas/procedimentos são realizados quando chega um novo cliente até a empresa, desde a primeira conversa até o início das operações?

Trata questões processuais - prestação de contas - reembolso de custas - protestos - notificações - distribuição de processos - equipe de cobrança	x			x	x
TI - Equipe de planejamento que identificam o que o cliente tem de dados e informações e são feitos os cadastros nos sistemas. Recebe listagem de processos que vão ser substabelecidos (Excel)	x		x		x
"Esteira de processo"	x	x			
Cliente que apresenta condições e a M&M verifica se aceita ou não	x	x			
Assina contrato	x		x		
TI - Troca envio recebimento de carga (Diária) entrada e saída de títulos	x				x
Mapeamento de necessidades, área de atuação, regras do contrato, carteira e tecnologias				x	
Estabelece o cartório das notificações	x				
Contratar prestador de serviços (localizadores, oficiais de justiça)	x				
Colaborador 2 - discute questões de contrato - questões jurídicas	x				
Exemplo: Cliente Seguradora 1 - amargando carteira horrorosa a cinco anos para tentar receber carteiras melhores	x				
Procedimento de entrada do cliente leva em média 1 semana.					x
As publicações do judiciário são cadastrados (automaticamente, integrado com o judiciário) no sistema para atualizar os prazos e situação dos processos, 400 por dia, alguns clientes também têm sistemas que são atualizados simultaneamente.					x
Desenvolvimento de equipe interna				x	
Reuniões para alinhamento de objetivos e regras do contrato				x	
Nas ações de busca e apreensão, as ações realizadas em campo são realizadas contratações pontuais de profissionais específicos como oficial de justiça, localizadores, brigada militar, guincho, etc			x		
As ações passivas entram direto no técnico e o controle todo é interno			x		
Nas ações ativas, o trabalho é distribuído na equipe interna e externa, através das 5 unidades terceirizadas			x		
É demonstrada obviamente a especialidade da empresa, através da apresentação da estrutura, dos sistemas, nossos procedimento de forma a embasar que podemos ter um controle dos contratos dele, seja de recebimento de carga, seja de processo, intimações			x		
São respondidos questionamentos diversos do cliente, todos voltados para o controle e da performance do trabalho em si			x		
Quando chega cliente, é cliente pequeno		x			
Não chega muito cliente, nós que vamos atrás		x			
Quando o contrato prevê cobrança extra ou extra e judicial, os dados entram pela S&P.			x		
Quando o contrato é só judicial, são importados diretamente pela M&M, processo realizado pelo Colaborador 3.			x		

Sócia 1	
Sócia 2	
Colaborador 1	
Colaborador 2	
Colaborador 3	

**Questão 7** Quando começaram a empresa, como prospectavam clientes?

As sócias prospectavam	x	x	x	x	x
Quando entrou não tinha conhecimento de questões comerciais				x	x
Relacionamento pessoais	x		x		
Sendo gerente de 2 escritórios grandes - Carregava clientes do trabalho antigo para o trabalho novo assim começou com os clientes na M&M	x				
Depois de prospectar o BDC, começa a se fechar ao mercado, pois considera que este tipo de cliente "gigante" demanda muito da empresa	x				
A esteira do dia a dia tira a criatividade	x				
Porta a Porta / Boca a Boca				x	
Anúncio em Rádio				x	
da mesma forma que agora, com eventos		x			
Através de indicação de uma instituição para outra			x		
Quando começou a empresa buscava clientes em qualquer lugar	x				



**Questão 8** O que significa para você, a M&M ser autônoma?

	Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
Queria de longa data	x	x	x		
Deve ser autônoma para poder oferecer outros serviços do ramo, fora do ramo de cobrança, trabalhista e tributária que hoje não atua. Desejo de atuar em outras áreas.			x	x	x
Hoje os clientes reconhecem apenas como S&P				x	x
Sair da Aba da S&P			x	x	
A idéia mudou o sentimento dos colaboradores em relação a empresa - sentimento de pertencimento - vontade de concorrer com a própria S&P em questão de retorno	x			x	
Possibilidade de continuar ativa dando oportunidade aos colaboradores - oportunidade de crescimento	x			x	
Não ser autônoma é ruim pra pessoa e pra empresa	x				
Possibilidade das sócias explorar a M&M como um negócio	x				
Trás a bagagem da S&P com visão de operação complexa	x				
Oportunidade de trabalhar tecnologias para o mundo juridico - robô - IA - BI	x				
a falta de um setor comercial próprio	x				
Se a M&M pode ser uma empresa rentável porque deixar ela ser departamento	x				
Ser Autônoma, é a divisão do grupo	x				
uma vitória					x
ainda hoje se resolve maior parte no amigável, e o cliente vê a necessidade de resolver o resto na parte jurídica					x
Significa abrir uma possibilidade grande	x				
Criação de um setor/processo de vendas dentro da empresa				x	
Resgatar ela, fazer disso um negócio e mostrar para todos que precisa lucrar		x			
Já é a segunda tentativa, mas agora é de corpo e alma. Se não ou matava ou virava departamento da S&P		x			
Ela não tem a mesma quantidade de clientes que a S&P tem, mas gera caixa	x				
Hoje existe uma dependência da M&M perante a S&P em muitos clientes				x	
Estamos buscando outros clientes e outras opções para ter essa independência da S&P					
Me incomoda o fato de que parece que trabalhamos para a S&P, quando na verdade é o contrário.				x	
Queremos transformar em um escritório de advocacia, não ser a assessoria jurídica da assessoria de cobrança.				x	
A não autonomia da empresa vem da própria maneira de como as sócias a administravam	x				
Fazer algo de diferente, não fazer mais do mesmo					

Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3

**Questão 9** Na sua opinião, a M&M já teve essa autonomia?

Se sim, como e quando você acredita que a M&M perdeu essa autonomia?

	Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
Perdeu a autonomia quando montaram a operação amigável (S&P).	x			x	x
Não existe internamente essa autonomia, as empresas são confundida entre os colaboradores				x	x
Visão de empresa x escritório de advocacia	x				
M&M sempre gerou caixa. Mas ficava num cabo de guerra com a S&P		x			
O problema é que advogado é lerdo e olha pra dificuldade ao invés de dar velocidade na oportunidade		x			
Para o cliente é uma vantagem as 2 empresas serem "um grupo"					x
Existem 2 empresas em razão do objeto da prestação de serviços					x
Os clientes enxergam a M&M e S&P como uma só					x
Tudo é compartilhado (prédio, cores, RH, diretoria)					x
Iniciou com a M&M, mas depois com a cobrança extra judicial sendo mais rentável, retorno mais rápido, menos prejuízo, menos incômodo, se deu maior foco a S&P.				x	
A M&M já teve essa autonomia no passado, porém, por rentabilidade, a cobrança extra judicial dá muito menos dor de cabeça e é muito mais rentável para as sócias				x	

**Questão 10** Existe alguma diferença entre o modelo de contrato firmado com os clientes atualmente, frente aos modelos aplicados no começo da empresa nos anos 90?

O banco diminui o pagamento por questões de negócio com fornecedores do mercado (volume x valor por unidade) (concorrença) Remuneração por ato processual, todos clientes mantém uma média de valor médio pago por ato.	x			x	x
Os clientes foram se modificando quanto a mais controle em sistema (Evolução de tecnologias)			x	x	
Visão da empresa como uma esteira de fábrica (especialização)	x			x	
2015 - bancos pararam de pagar localizador, só paga no ato final, 1 começou depois todos pararam, um custo que fica para a M&M					x
2 clientes não pagam a remuneração inicial, os outros pagam, mesmo assim vale a pena ter esses clientes. Categoria mais favorável: o que paga o ato inicial, bancos. Securitizadoras que compram créditos de outros clientes, estes não pagam ato inicial.					x
parâmetros de aceitação do contrato: Baseado no custo. Quantas pessoas, que estrutura precisa.					x
Contratos no início eram melhor remunerados pois existiam muito menos processos - pagavam muito mais	x				
Novamente o exemplo do uso da tecnologia para trabalhar o processo massificado (melhoramento dos processos internos) Inteligência Artificial - BI - Diminuir a vida do processo para ganhar mais pois o valor é fixo por processo.	x				
Colaborador 2 está sendo ensinado a ver o escritório jurídico como um negócio	x				
Advocacia de partida é diferente da advocacia tradicional	x				
A rentabilidade aumentou por causa dos volumes de contratos (repete a história do plano real) Antes só funcionava consórcio.	x				
Evolução de mercado				x	
Questões de sigilo, confidencialidade e proteção de dados é atualmente mais evidente nos contratos.			x		
Os tipos de ações também mudaram muito, exemplo ação revisional é praticamente pacificada no STJ, não se vê mais aquele volume de revisional, porém é visível um maior volume de indenizatória.			x		

Sócia 1
Sócia 2
Colaborador 1
Colaborador 2
Colaborador 3

**Questão 11** Cite um potencial cliente que na sua opinião poderia ser atendido pela M&M?

Todos os outros bancos em que a gente não atua			x	x	
Banco 1					x
Companhia Aérea 1	x				
Empresa de Telefonia 1	x				
Montadora de Veículos 1	x				
Montadora de Veículos 2	x				
Montadora de Veículos 3	x				
Empresas de Varejo				x	
Ações de despejo imobiliário		x			
Os próprios concorrentes da M&M					x
Nas instituições que a gente atua, porém com produtos novos			x		
Gostaria de retomar o Banco "X" que já teve uma carteira pequena no jurídico e era uma carteira boa de trabalhar, tanto financeiramente como de localização, era uma carteira mais nova.			x		
Processos que envolvem relação de consumo		x			
Relação de despejo		x			
Tudo o que se refere ao Código de Defesa do Consumidor		x			

**Questão 12** Na sua visão qual canal de relacionamento pode ser usado para atrair esse cliente?

Relacionamento pessoal		x	x	x	
Participar de congressos	x				
Achar a pessoa certa para o comercial	x				
Marketing digital					x
Necessário entrar em contato com a área comercial					x
Networking				x	
Contatar algum gestor antigo que te abra essa possibilidade de mostrar o trabalho, de uma apresentação para realizar essa venda.			x		

Questão 13 Na sua opinião, a empresa alcança os resultados esperados?

Resultado financeiro sim	x	x	x	x	x
Metas de valor recuperado					x
índices: meta de entrada de processos ex: 400 processos entrando dão mais faturamento do que a condução deles no mês (pagamento do ato inicial)					x
metas entregues pela diretoria baseado no orçamento anual feito no início do ano					x
parâmetros: despesa, entrada de possíveis clientes, pagamentos de localizador, custos com correspondentes (médias dos anos anteriores)	x				
Empresa mudou em questão de rentabilidade ao mudar as filiais para empresas independentes em correspondentes da M&M (relação ganha - ganha) e fechou estados que não eram rentáveis	x				
Nós criamos o problema pois queremos crescer, desenvolver	x				
Antes existia a visão de que o jurídico era um mal necessário	x				
Depois de mudar o posicionamento para uma visão empresarial, a empresa começou a dar lucro (2,5 anos atrás)	x				
A empresa vem em uma fase de crescimento, superando as expectativas				x	
A captação de outros clientes como um todo ainda não está alcançando os resultados esperados				x	
Mas tem muito a melhorar principalmente em questão de técnica, processos, ranking de procedimentos mais específicos que envolvem as técnicas e eficiência em processo (do ponto de vista jurídico, não administrativo)			x		
O prejuízo da M&M era absorvido pela S&P.			x		
Antigamente os processos eram físicos, os gastos eram muito superiores aos atuais. Hoje pelo site do tribunal se consegue ver todo o processo digitalmente e isso reduziu custos.			x		

Sócia 1	
Sócia 2	
Colaborador 1	
Colaborador 2	
Colaborador 3	

Questão 14 Na sua opinião, de que maneira você enxerga que M&M pode crescer mais?

Expansão de novos produtos e serviços			x	x	x
Devemos manter a atuação no bancário, mas existem muitas outras áreas que são rentáveis e que poderíamos nos direcionar, exemplo: direito tributário, trabalhista.			x		x
Para crescer: Estruturação de mais tecnologia, Ex: robotização de leitura, automatização, inteligência artificial.	x				x
Já existem empresas que oferecem esse tipo de tecnologia, mas essa melhora do sistema, pode ser feita dentro da própria empresa.					x
Captação de novos clientes				x	
Inovação				x	
mudança da própria cultura da empresa				x	
Cativar os colaboradores				x	
Criar envolvimento no crescimento da empresa e não trabalhar apenas como um robô				x	
Acredito que a gente crescerá mais se formos para outras área, não somente o bancário, mesmo que neste existe um grande campo.			x		
Usar o expertise da S&P na M&M	x				
Especialização em Produtos		x			
Licitações		x			

Questão 15 Você é informado internamente quando há um potencial novo cliente em negociação?  
Se sim, como? Se não, você sente a necessidade de em algum momento ser informado? Por que?

Sempre é informada por várias fontes	x	x		x	x
Quando não era informada, gostaria de ter sido para poder contribuir com o processo			x	x	
Somos informados quando solicitam alguma documentação, report de questionamentos para embasar alguma apresentação ou questionamento de algum cliente.			x		
Na licitação são todas tratadas pelo jurídico mesmo, atuamos direto.			x		



**Questão 16** Quando há possibilidade de fechar um novo cliente, você executa alguma tarefa na fase de negociação? Se sim, qual?

Cria a apresentação dos serviços prestados pela M&M a ser apresentada ao cliente		x	x	x	x
Fase de negociação: recebem a tabela de honorários se ok recebem o arquivo com os processos	x	x			
Sócia 1, Sócia 2 e Colaborador 2 verificam a viabilidade econômica, o futuro do contrato x a rentabilidade do momento	x				
Contratos ruins: os advogados calculam os custos de manter a carteiras	x				
Não participa					x

**Questão 17** Quais são os serviços/produtos através dos quais a empresa poderia obter melhor resultado?

Busca e apreensão através do investimento em novas tecnologias			x	x	
Ações passivas	x				
Direito Imobiliário					x
Produtos com garantia			x		
Podemos ir para outras áreas igualmente ou mais rentáveis como o tributário e empresarial			x		

**Questão 18** Qual o tipo de processo jurídico você acredita que a M&M possui maior margem de lucro?

Busca e apreensão	x		x	x	x
Ações passivas	x				
Contratos com qualquer garantia real				x	
Imobiliário é mais rápido, porém nós não temos volume, mesmo que o mercado tenha.			x		
Ações Revisionais		x			



## **Relação do Turnover com a gestão empresarial: estudo de caso em uma empresa varejista de moda**

**Eduardo do Carmo Stringhini<sup>1</sup>**

**Fábio Luís Marion<sup>2</sup>**

**Geraldo Marini<sup>3</sup>**

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

**Resumo:** Este trabalho foi elaborado com o intuito de identificar quais as causas relacionadas ao tema turnover em uma empresa varejista de moda localizada na região do Vale do Taquari no Rio Grande do Sul e compreender como os processos da empresa podem impactar no problema estudado, além de indicar possíveis estratégias que possam melhorar o índice de rotatividade de colaboradores. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória elaborada através da análise de entrevistas realizadas com os diretores da empresa e questionários aplicados aos gestores e funcionários. A análise dos dados conclui que a qualificação contínua da comunicação entre direção e gestão é fundamental para manter a unidade de ação, pois o encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa e antes de mais nada deve saber servir, dessa forma executando o gerenciamento do turnover, através da reestruturação do processo de entrevistas e contratações.

**Palavras-chave:** Turnover; rotatividade; delegação; liderança; entrevista de trabalho; Ontopsicologia

### **Relation between turnover and business management: a case study of a fashion retailer**

**Abstract:** This work was designed to identify the causes related to turnover in a fashion retail company located in the region of Vale do Taquari in Rio Grande do Sul and to understand how the company's processes can impact the problem studied, in addition to indicating possible strategies that can improve the employee turnover rate. It is an exploratory type research elaborated through the analysis of interviews carried out with

---

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

<sup>2</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: fabioluismarion@hotmail.com

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

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

company directors and questionnaires applied to managers and employees. Data analysis concludes that the continuous qualification of communication between management and management is essential to maintain the unity of action, as the person in charge, leader, supervisor, plays a fundamental role within the company and, above all, must know how to serve, in this way performing turnover management, by restructuring the interview and hiring process.

**Keywords:** turnover; delegation, leadership; job interview; Ontopsychology

### **Relación de lo turnover con la dirección comercial: estudio de caso en un minorista de moda**

**Resumen:** Este trabajo fue diseñado para identificar las causas relacionadas con la rotación en un minorista de moda ubicado en la región de Vale do Taquari de Rio Grande do Sul y comprender cómo los procesos de la empresa pueden impactar el problema estudiado, además de indicar posibles estrategias que pueden mejorar la índice de rotación de empleados. Se trata de una investigación exploratoria elaborada a través del análisis de entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y cuestionarios aplicados a directivos y empleados. El análisis de los datos concluye que la cualificación continua de la comunicación entre dirección y gerencia es fundamental para mantener la unidad de acción, ya que el responsable, líder, supervisor, juega un papel fundamental dentro de la empresa y, sobre todo, debe saber cómo servir, de esta manera ejecutando la gestión de rotación, a través de la reestructuración del proceso de entrevista y contratación.

**Palabras clave:** turnover; Rotación; delegación; liderazgo; entrevista de trabajo; Ontopsicología

## **1 Introdução**

O ambiente empresarial apresenta-se complexo no que se refere à gestão. Trata-se do gerenciamento de pessoas, recursos materiais, tecnologias, processos, métodos, relacionamentos externos e internos da empresa e, fundamentalmente, resultados. A partir deste contexto, especialmente, para que uma empresa prospere, cresce em importância, é fundamental gerir a atuação das pessoas para que os resultados ocorram de acordo com o planejado. Assim, quanto mais tempo as pessoas permanecem na empresa, mais conhecem a própria empresa, se apropriam de conhecimento e experiência do que precisa ser realizado.

Nesse sentido, observar e medir a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover* pela gestão de pessoas no mundo empresarial. Esse preceito diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de

pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa (CHIAVENATO, 1998).

A pesquisa tratada neste trabalho foi realizada com os diretores, gestores e colaboradores de uma empresa varejista de moda com 42 anos de atuação no estado do Rio Grande do Sul. A L.D. atualmente conta com 22 lojas em cidades do Rio Grande do Sul. Ao todo são 19 Lojas L.D, 2 franquias L.C. (Santa Maria e Caxias do Sul) e 1 Loja C.C. A matriz, administração e sede da empresa ficam na região do Vale do Taquari, estado do Rio Grande do Sul. A empresa é administrada pelo sócio-fundador, dois filhos e um diretor financeiro. Conta com aproximadamente 38 colaboradores no setor administrativo e de retaguarda, além de 230 divididos nas lojas. Atua comercialmente com roupas, calçados e acessórios masculinos e femininos multimarcas e possui sua marca própria de produtos.

Este estudo teve como objetivo geral a identificação dos possíveis fatores responsáveis pelos índices altos de *turnover* no meio empresarial em que entrevistados e autores estão inseridos. As problemáticas relacionadas à alta rotatividade de colaboradores são o custo alto de treinamento e demissões, menor produtividade, baixa na qualidade, maior desmotivação por parte dos colaboradores e a diminuição do capital intelectual. Como consequência podem comprometer a credibilidade da empresa perante fornecedores e sociedade (CHIAVENATO, 2008). O lado considerado positivo do *turnover* se refere ao desenvolvimento dos profissionais em período menor de tempo. Pois a mudança de função e empresa proporciona aumento da competência do indivíduo que encontra ambiente favorável de trabalho (PEREIRA, 2007).

## **1.1 Objetivos**

O objetivo da pesquisa é identificar quais as causas relacionadas ao tema *turnover* de colaboradores da área comercial que atuam nos pontos de vendas nas funções de vendedores e caixas da empresa. Com isso, foram definidos objetivos específicos a seguir:

- a) Compreender como os processos da empresa podem impactar no problema estudado;

- b) Analisar como os funcionários estão engajados com a empresa em perguntas relacionadas ao tema e diagnosticar possíveis causas que geram o *turnover*;
- c) Indicar possíveis melhorias, ferramentas e estratégias que possam melhorar o índice de *turnover*, segundo a técnica ontopsicológica.

## 1.2 Justificativa

Analisar um caso real em base aos conhecimentos trabalhados no MBA *Business Intuition*, para identificar as possíveis causas que geram o *turnover* na empresa estudada para que a mesma possa realizar melhorias e estratégias que possam melhorar este índice de rotatividade, de acordo com teoria ontopsicológica. A motivação deste estudo se deu ao fato dos autores estarem inseridos no meio empresarial enfrentando dificuldades semelhantes em relação aos índices de *turnover*.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Turnover e processo de delegação

Segundo Yukl (1998, p. 5):

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (YUKL, 1998, p. 5)

Como podemos ver nessa citação, é clara a importância de um bom líder dentro de uma empresa, pois um líder capacitado é capaz de promover sentimentos individuais e em equipes, sentimentos que fazem a diferença no modo de trabalho dos liderados e no gerenciamento de turnover da equipe por ele liderada.

A partir dessa afirmação é notório a importância do ato de delegar, que conforme Meneghetti:



Delegar é o ato de transferir para outro a autoridade e responsabilidade para a execução de uma tarefa, algo sobre o que se tem autoridade, dar uma parte de si a um outro, para realizar um aspecto de um projeto pessoal, o líder para realizar um projeto precisa de muitas mãos, não consegue fazer tudo sozinho, por isso precisa delegar funções (MENEGETTI, 2013, p. 159).

Dessa forma, o outro nota-se inserido dentro do escopo do projeto, sente-se acolhido e responsável em realizar e gerar frutos.

Delegar na sua etimologia, deriva do verbo latino *delegare* que significa dar algo que legalmente é próprio. Partindo desse conceito, a empresa é um feixe de ações delegadas, as quais são conduzidas pelo empresário, constituindo um corpo operativo, um complexo de relações que efetuam o resultado desejado. Este corpo orgânico é constituído por fiduciários legais, operativos e dirigenciais – são objetos, instrumentos, meios, operadores para o empresário (MENEGETTI, 2013, p.160-161).

Gestores inseridos no projeto conseguem gerar frutos através da delegação de seus subordinados, promovendo maior satisfação em seus funcionários e entregando resultados superiores. Meneghetti (2013) ressalta que dar completa autonomia de intervenção no seu campo específico, delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo.

Um ponto importante é saber identificar a motivação que prevalece no processo de delegação. Verificar se a motivação é funcional ao escopo da delegação e ao grupo de trabalho na empresa, é preciso ter claro que por trás de qualquer tipo de relação existem dinâmicas não racionais. A metódica da Ontopsicologia, segundo Meneghetti (2013, p.178-179) consegue identificar as fases inconscientes do processo de delegação:

Fase I – Abertura: disponibilidade de ambas as partes, há uma troca de informações. De um lado, o delegante pergunta ao colaborador e no que lhe pode ser útil na empresa. De outro lado, a disponibilidade e quanto este pode oferecer de contributo para o projeto. Nesta fase, instaura-se o tipo de predisposição à futura colaboração.

Fase II – Aquisição: aquisição de dados, informações, tudo suportado por uma forma de curiosidade, de novidade que facilita o ensinamento por parte do delegante e uma disponibilidade maior do delegado. Trata-se de uma fase crucial que, se não é bem gerida, poderá emergir contra a empresa.

Fase III – Estabilização: uma vez compreendido como que o negócio funciona, ocorre uma estabilização, na qual o delegado entra na rotina das funções, o delegante não verifica mais a conformidade de motivação do colaborador, nem mesmo cria-se uma alternativa e não se mantém muito atualizado sobre como está desenvolvendo-se o trabalho que delegou. Nesta fase começa uma motivação inconsciente pré-orientada, que por fim leva o colaborador a um tipo de “indispensabilidade” do delegado e, portanto, diretamente à quarta fase.

Fase IV – Pretensão ou chantagem: nesta fase o delegado assumiu uma certa pretensão, começa se achar insubstituível; chega tarde, é lento etc. Além disso, se abona de informações que somente ele sabe na área que está gerindo, para eventualmente criar as premissas para prejudicar a empresa caso as suas “pretensões” não sejam satisfeitas.

É preciso ficar atento para não chegar à quarta fase mantendo a motivação e a novidade da relação de trabalho. Verificar sempre o andamento do trabalho e do delegado. É a terceira fase que deve ser continuamente monitorada na impostação dada na primeira e segunda fases, porque é nas fases I e II que se instaura a relação diádica que é um conceito fundamental para gerir o grupo de colaboradores, em correspondência com a implementação da intuição do líder (MENEGHETTI, 2013).

No aspecto de relacionamento, segundo Meneghetti (2013), é importante enfatizar o impacto que a díade provisório-ocasional gera, é preciso ficar atento à três coordenadas para que ela se prevaleça:

- 1) Para qualquer impacto, ter claro o escopo
- 2) Durante todo o impacto, auscultar a resposta organísmica
- 3) Manter, em toda relação, o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo

## **2.2 Entrevista de Trabalho**

Ressalta-se também a importância da entrevista de trabalho, a fim de identificar inicialmente aspectos relacionados à pessoa entrevistada. Ter uma determinada forma mentis é essencial, por mais conhecimentos que a pessoa possa ter, não servirão para nada caso não se tenha uma abordagem inteligente ao oferecer ao mercado os próprios conhecimentos. Para

um líder é melhor manter suspenso um projeto ou um departamento a colocar a pessoa com atitude errada (Meneghetti, 2013, p.79).

Meneghetti (2013) afirma que também é necessário verificar se o profissional contratado estará do lado do empresário ou se será um parasita que desorganizará a empresa. Por isso, o profissional escolhido deve possuir capacidade técnica objetiva, capacidade de relação e ambição de sucesso. A intervenção na dinâmica de grupo pode ser eficaz somente na medida em que se compreende onde o líder errou na gestão da relação interpessoal com alguns colaboradores.

O erro pode ocorrer pelas seguintes causas:

- 1) Demonstra-se privilegiar uma díade individual em relação ao escopo de trabalho;
- 2) Insere-se um escopo não econômico naquela díade;
- 3) Perde-se a prioridade econômica e, conseqüentemente, torna-se impossível a implementação do business;
- 4) Existe um sócio ou um colaborador próximo em frustração que está criando um efeito rede (mas é sempre o líder que errou, ou porque não o calculou ou por precedente relação).

Para resolver, é necessário:

- 1) Retomar a prioridade;
- 2) Agir com coerência no retomar da prioridade;
- 3) Valer-se de um aliado na retomada da situação.

Nisso tudo vale reforçar a importância de uma entrevista de trabalho. Dentre os diversos métodos e técnicas de recrutamento, seleção e integração os quais são determinantes, vale lembrar que é no primeiro contato onde recebe-se as primeiras impressões e informações, aqui está o momento da verdade onde as pessoas são confrontadas em suas competências, nas suas personalidades, estilo de vida e de relações.

Pomi (2005) também concorda que o gerenciamento do turnover tem início no recrutamento e seleção do candidato, pois é onde efetivamente haverá o primeiro contato dele com a instituição. Nesta fase é muito importante que ambas as partes expõe claramente os fatores que os fazem ter interesse um pelo outro, tanto naquele momento como para o

futuro, pois a redução do turnover depende da permanência deste futuro empregado na empresa.

### **3. Método**

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

Trata-se, de uma pesquisa de tipo exploratória, de natureza quali-quantitativa.

#### **3.2 Amostragem e sujeitos de pesquisa**

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semiestruturadas com dois diretores e a gestora de recursos humanos, e após duas pesquisas por meio digital através de questionários com os 22 gestores de lojas e outra com 180 vendedores e caixas.

O primeiro sujeito da equipe de liderança a ser entrevistado foi o Sr. V. D., diretor comercial, escolhido por ser membro da direção da empresa e estar presente na área comercial e em contato direto com os colaboradores.

Posterior à primeira entrevista, o segundo foi o Sr. C. D., fundador e diretor da empresa, escolhido por ter conhecimento acerca de todos os aspectos ligados ao negócio.

E por fim, a entrevistada foi a Sra. R.S., responsável pelos recursos humanos da empresa, onde foram coletados os dados numéricos de índices de demissões, pedidos de demissões, contratações e respectivamente o índice de turnover dos anos de 2019, 2020 e 2021 (até o mês de agosto), neste mesmo momento coletamos informações da forma de contratação e desligamento dos colaboradores.

As entrevistas foram realizadas no período de setembro a novembro de 2021.

#### **3.3 Processo de Coleta de Dados**

Para proporcionar uma coleta de dados mais flexível, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas presencialmente com as lideranças da empresa, e as pesquisas com os

gestores comerciais e funcionários (vendedores e caixas) via digital, através do aplicativo WhatsApp foi enviado um link com a pesquisa a ser respondida pelo Google Forms.

Na entrevista foram feitas anotações registradas em um caderno de campo pelos autores. E consistiu em anotar as percepções sentidas pelos autores no decorrer do processo de cada entrevista.

A primeira pesquisa foi enviada através do link para o RH que repassou o mesmo para os 22 gestores os quais tiveram a responsabilidade de repassar para os 180 colaboradores da área de vendas e caixas, destes 119 colaboradores, que representam 66% dos entrevistados, responderam, demonstrando estatisticamente um índice de engajamento razoável.

Para a segunda pesquisa foi utilizada a mesma metodologia da primeira, porém com algumas mudanças nas perguntas e destinada a resposta dos 22 gestores, onde apenas 15 gestores (68%) responderam.

Um prévio roteiro das entrevistas e dos questionários, se encontram no apêndice A.

Para o tratamento e a análise de dados das entrevistas com as lideranças da empresa, fez-se uso da análise de conteúdo, por meio da instituição de categorias, as quais foram comparadas com a revisão de literatura da pesquisa. Este método também é considerado por Vergara (2005) como uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

As perguntas dos questionários enviados aos gestores e colaboradores foram construídas a partir do estudo literário da ciência ontopsicológica do livro Psicologia Empresarial, de Antonio Meneghetti, capítulos 18 e 20. A análise das respostas foi comparada com a revisão da mesma literatura ontopsicológica.

### **3.4 Análise dos Dados**

Na análise de dados inicialmente foram utilizadas as transcrições das entrevistas com as lideranças na íntegra para possibilitar a análise do conteúdo exposto nelas, posteriormente foram analisadas e tabuladas as respostas do questionário dos colaboradores e em seguida as

respostas do questionário dos gestores comerciais, e a partir disso, feito cálculos e inferências a partir das informações obtidas.

A tabela 1 (abaixo) mostra o percentual de turnover dos anos 2019, 2020 e os 8 primeiros meses de 2021 (Janeiro a Agosto), e demonstra que as taxas vêm aumentando a cada ano. As demissões voluntárias praticamente equiparam-se com demissões involuntárias.

<b>Turnover 2019, 2020, 2021</b>		
		<b>Quant. de meses</b>
<b>% Turnover 2019</b>	<b>43,59%</b>	<b>12</b>
<b>% Turnover 2020</b>	<b>46,19%</b>	<b>12</b>
<b>% Turnover 2021</b>	<b>33,59%</b>	<b>8</b>
<b>Turnover voluntário (pedido de demissão)</b>	<b>152 pedidos</b>	<b>51,74%</b>
<b>Turnover involuntário</b>	<b>163 demissões</b>	<b>48,25%</b>

Tabela 1

A análise da tabela 2 (abaixo), demonstra a taxa de turnover por tempo de empresa no ano de 2021. A maior rotatividade acontece com funcionários que estão há mais de um ano na empresa, mas demonstra uma média considerada alta nos primeiros 3 meses, o que pode ocorrer devido alguma falha durante o processo da entrevista de trabalho. Meneghetti (2013, p. 82) cita que a fase da entrevista é a mais delicada do processo de criação da estrutura humana da empresa.

<b>Turnover por tempo de empresa</b>		
<b>TOTAL DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>256</b>	
<b>Admissões em 2021</b>	<b>82</b>	
<b>Rescisões em 2021</b>	<b>95</b>	
<b>Turnover</b>	<b>34,57%</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Até 3 meses</b>	<b>28</b>	<b>29,47%</b>
<b>Até 12 meses</b>	<b>19</b>	<b>20,00%</b>
<b>+ de 12 meses</b>	<b>48</b>	<b>50,53%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 2

E por fim, analisando os dados da tabela 3 (abaixo), percebe-se que a filial numerada em 24, que é a loja que menor rentabiliza e que menos entrega as metas, é a que tem o maior índice de *turnover* no período estudado. Já a filial numerada em 11, que é a loja que mais entrega os resultados e rentabilidade é a que possui o menor *turnover*. Diante desses resultados constata-se que o papel da gestão está inteiramente ligado aos índices maiores de *turnover*.

FILIAL 24			
ANO	RESCISÕES	ADMISSÕES	PERCENTUAL
2019	6	9	93,75%
2020	7	7	100%
2021	6	5	75%

FILIAL 11			
ANO	RESCISÕES	ADMISSÕES	PERCENTUAL
2019	1	3	10,53%
2020	3	2	12,50%
2021	2	2	10,53%

Tabela 3

Abaixo segue as perguntas do questionário destinado aos colaboradores e uma breve análise sobre cada uma.



Figura 1

43,7% dos entrevistados possuem mais de 2 anos de carreira na empresa. Já o restante do grupo divide-se em períodos menores de tempo.

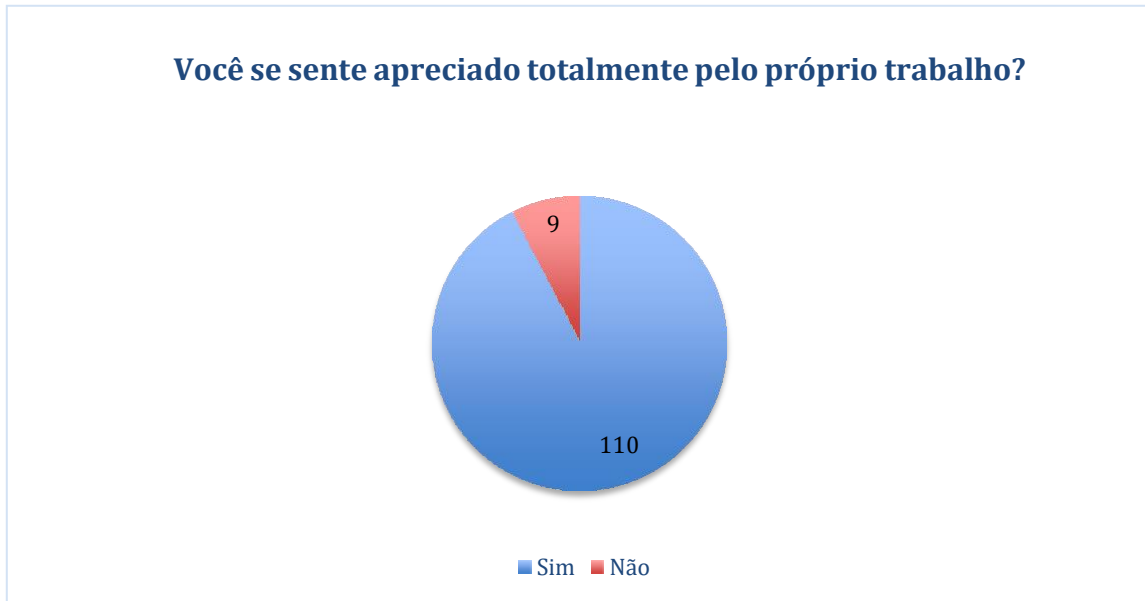


Figura 2

Dos 119 entrevistados 92,4% dos colaboradores se sentem apreciados pelo próprio trabalho, sendo que 7,6% dos entrevistados responderam que não se sentem apreciados pelo que fazem.

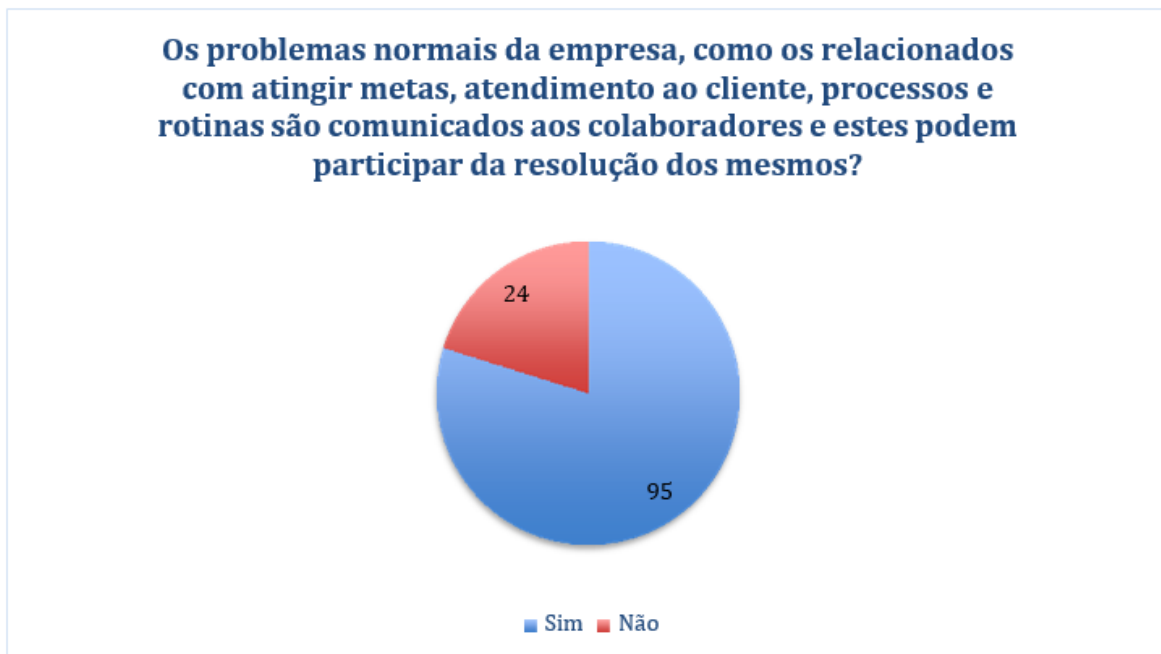


Figura 3



Cerca de 20% dos colaboradores que responderam à pesquisa informaram que não são informados e orientados dos problemas internos como atingir metas, atendimento ao cliente e processos de rotina.



Figura 4

92,4% dos colaboradores responderam que a empresa demonstra interesse em compreender os problemas pessoais dos seus colaboradores.

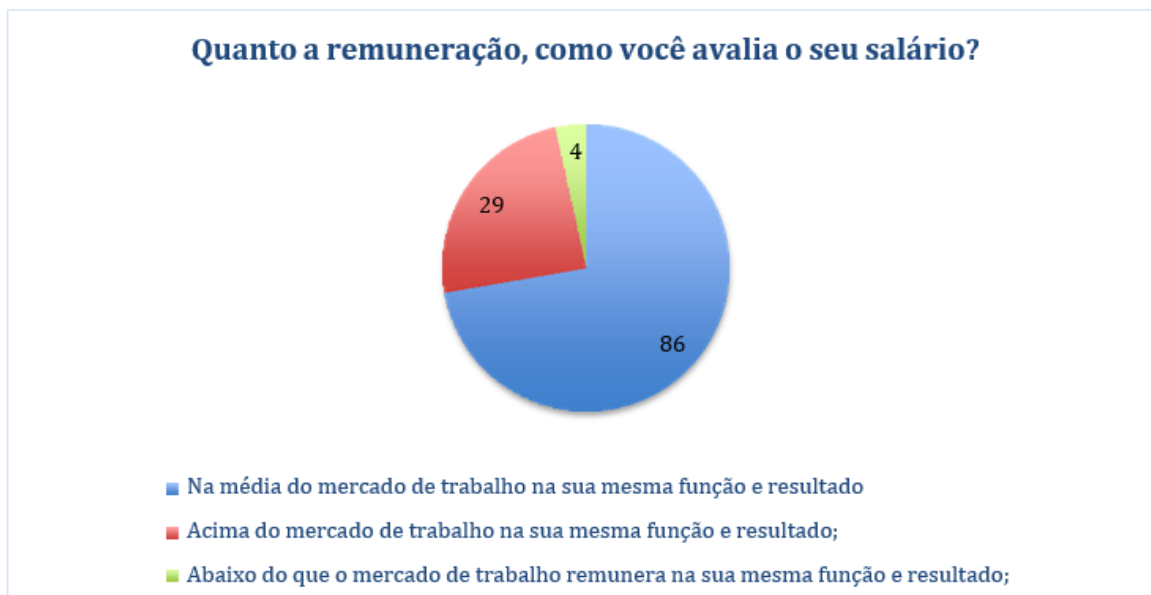


Figura 5

Referente a remuneração 72,3% dos colaboradores que responderam a pesquisa informaram que seu salário está na média do mercado de trabalho. 24,4% dos entrevistados responderam que o que ganham está acima do que o mercado do ramo remunera, e pouco menos de 5% respondeu que seus ganhos mensais estão abaixo do que o mercado de trabalho paga para esta função.

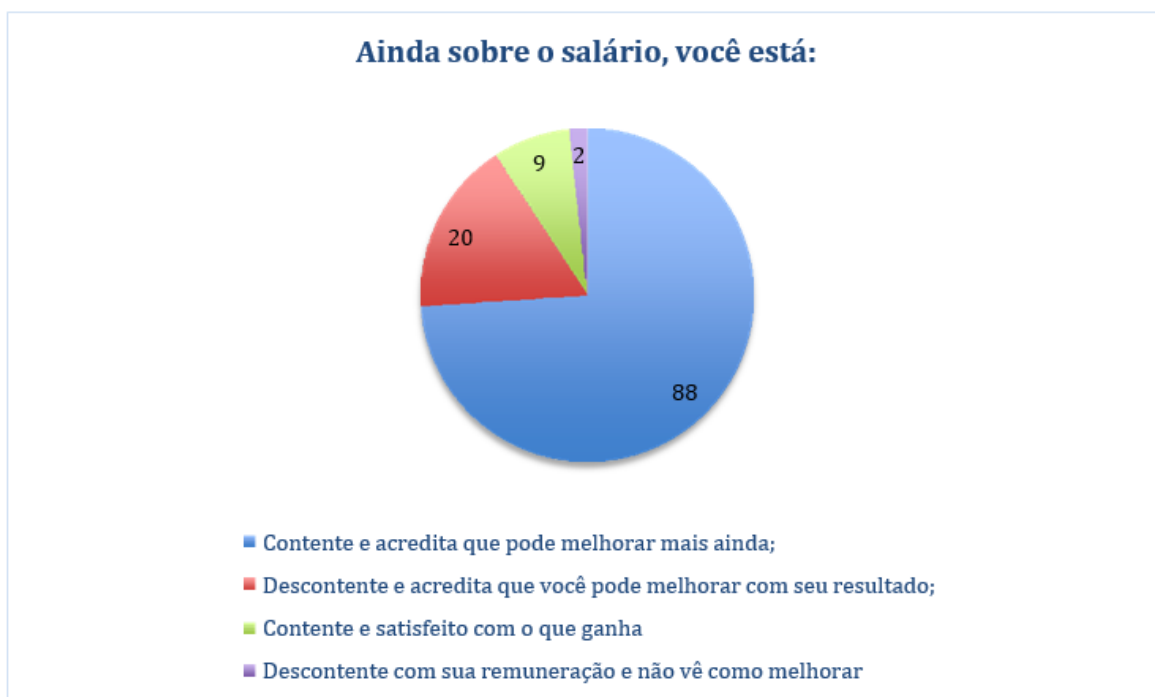


Figura 6

Ainda referente a remuneração 73,9% dos colaboradores responderam que estão contentes com o que ganham e que podem melhorar ainda mais. 7,6% dos entrevistados responderam que estão contentes e satisfeitos com o que ganham. Pouco mais de 15% responderam que estão descontentes com o que ganham, mas acreditam que podem melhorar. Um fato a considerar é que 1,7% dos entrevistados estão descontentes com o que ganham e não veem como melhorar.

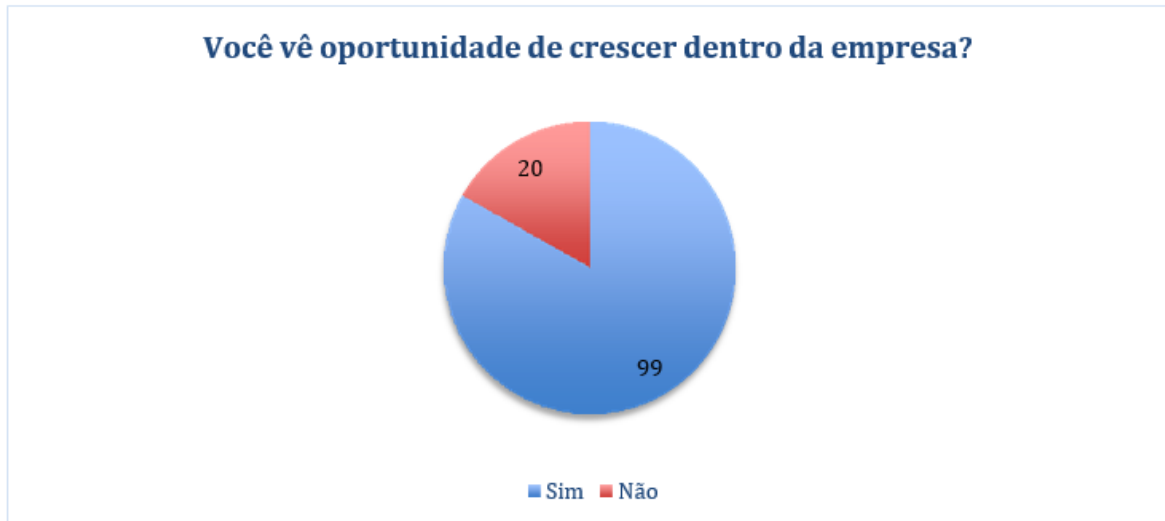


Figura 7

Sobre oportunidades dentro da empresa 83,2% respondeu que vê possibilidade de crescimento interno, já 16,8% não vê oportunidades para desenvolver outra função e crescer dentro da empresa.



Figura 8

Cerca de 94% dos funcionários acreditam que seu trabalho é seguro, sendo que pouco mais de 5% acredita que seu trabalho pode não durar muito tempo.



Figura 9

No quesito interesse pelo seu trabalho, 99,2% dos colaboradores que responderam a pesquisa informaram que acham seu trabalho interessante e menos de 1% respondeu que não acha interessante seu trabalho.

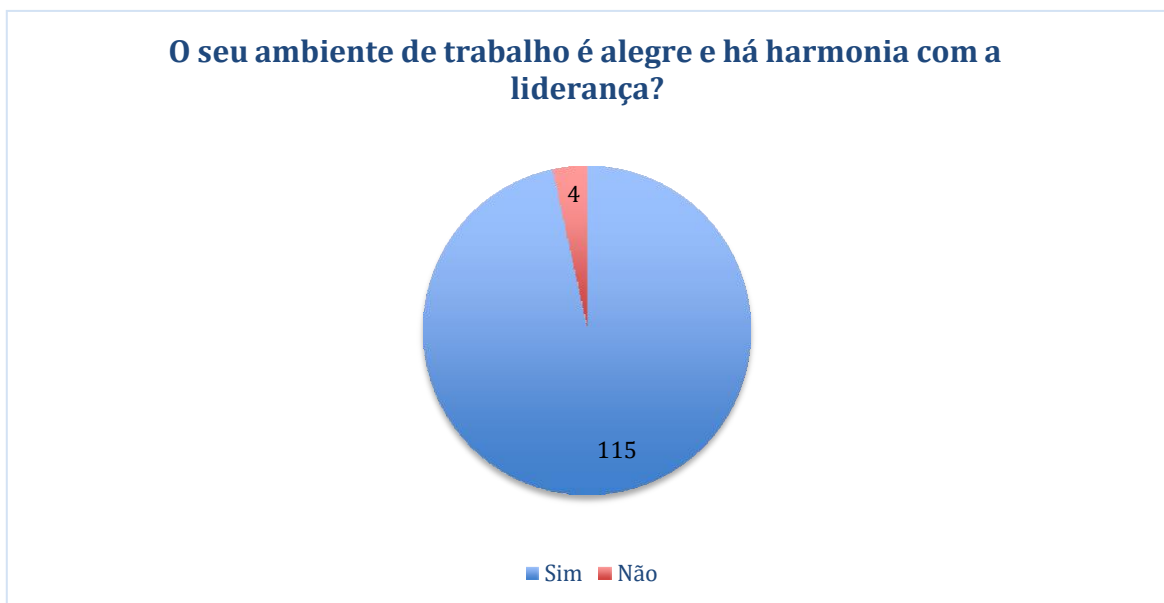


Figura 10

Mais de 95% dos entrevistados responderam que o ambiente de trabalho é harmônico e alegre com a liderança e cerca de 5% discorda disso.

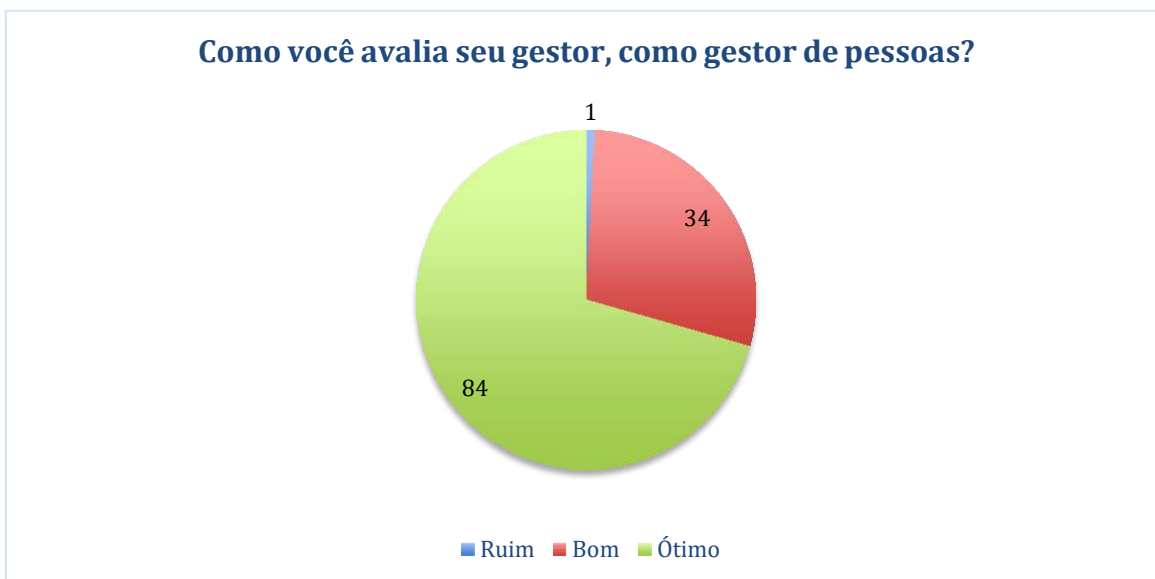


Figura 11

A empresa possui um bom quadro de gestores, o que confirma na pesquisa ao ver que 70,6% dos entrevistados diz que seu gestor é “Ótimo”. 28,6% responderam que seu gestor é “Bom” e apenas 0,8% dos entrevistados votou que seu gestor é “Ruim”.



Figura 12

Os dados deste último gráfico mostram que a empresa onde a pesquisa foi realizada possui em torno de 70% dos colaboradores com grande interesse em fazer carreira. Já 16,8% dos entrevistados responderam que pretendem ficar no máximo 2 anos trabalhando na empresa. Dos que pretendem ficar entre 1 ou 2 anos mais na empresa somam-se 8,4% dos entrevistados. 3,4% responderam que ficarão 6 meses a 1 anos ainda e 2,5% disse que ficará menos de 6 meses.

As perguntas acima demonstradas nas figuras foram formuladas com base na obra Psicologia Empresarial, em seu vigésimo capítulo: o que deseja um colaborador:

- 1) Ser apreciado pelo próprio trabalho
- 2) Estar sempre envolvido e informado dos problemas no trabalho
- 3) Interesse em ser compreendido pelos seus próprios problemas pessoais.
- 4) Melhor remuneração
- 5) Crescer junto à empresa
- 6) Trabalho seguro e que dura bastante tempo
- 7) Trabalho interessante
- 8) Ambiente alegre e não opressor

Analisando os três primeiros pontos. O primeiro ponto era normalmente acompanhado da explicação que, na prática, mesmo se o trabalho fosse chato, cansativo ou exigia mais tempo que o horário de trabalho as pessoas o faziam com satisfação se se sentissem apreciadas. O completo apreço pelo trabalho desenvolvido pode corresponder ao fator da primeira díade formada durante a infância: “olha, estou aqui, sou importante para você, existo, considere-me (MENEGHETTI, 2013, p.190).

O segundo ponto refere-se ao fato de serem informados acerca do que acontece no ambiente de trabalho. Assim, para algumas não ser informado é visto como um tipo de exclusão e isso gera muito mais incômodo do que uma crítica feita ao próprio funcionário. Isso pode corresponder ao medo de ser rejeitado; é em nome do medo da rejeição - e para afastá-la - que a criança se adéqua à mentira da imagem matriz (Meneghetti, 2013, p.190).

O terceiro é evidentemente a tentativa de *transfert* em busca do adulto-mãe, baseando-se no “como posso enganar você” e “como posso me fazer ser amado”

(MENEGETTI, 2013, p. 190).

Portanto diante dos dados coletados e a análise da literatura podemos afirmar que o posicionamento da empresa está de acordo com a expectativa dos colaboradores pois 92,4% se sentem apreciados pelo próprio trabalho (figura 2); 80% informaram ser orientados sobre os problemas internos de sua unidade (figura 3) e 92,4% responderam que a empresa demonstra interesse em compreender seus problemas pessoais (figura 4).

Abaixo segue as perguntas do questionário destinado aos gestores comerciais e uma breve análise sobre cada uma.



Figura 13

De acordo com as respostas, a empresa possui uma equipe onde mais de 85% dos gestores estão há mais de 2 anos trabalhando na empresa.



Figura 14

Nesta informação 93,3% dos entrevistados responderam que se sentem prestigiados estando no cargo de gestor de loja, sendo que 6,7% da equipe não se sente prestigiado.

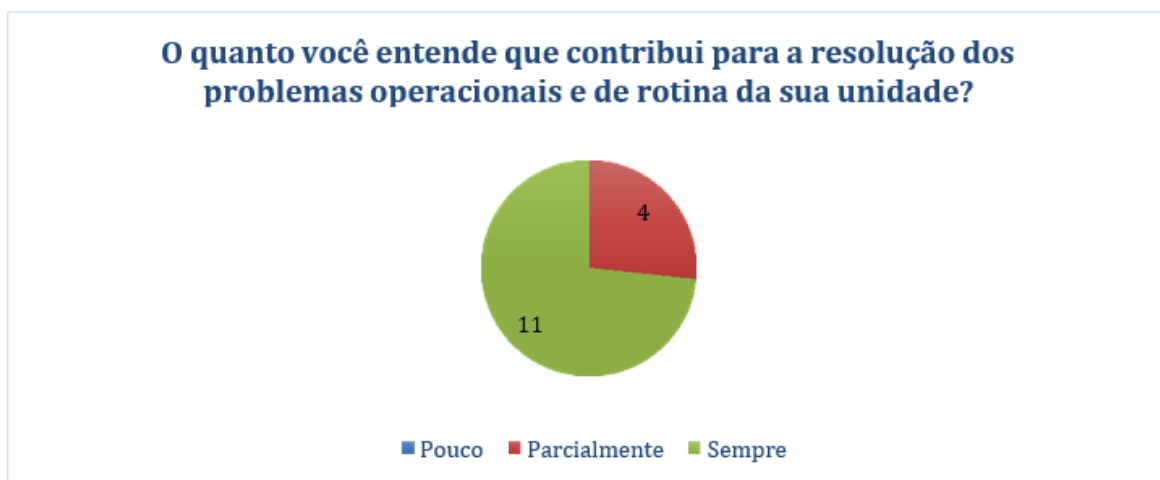


Figura 15

73,3% dos gestores responderam que entendem que contribuem para resolução dos problemas operacionais diários com sua equipe, sendo que 26,7% responderam que contribuem parcialmente.

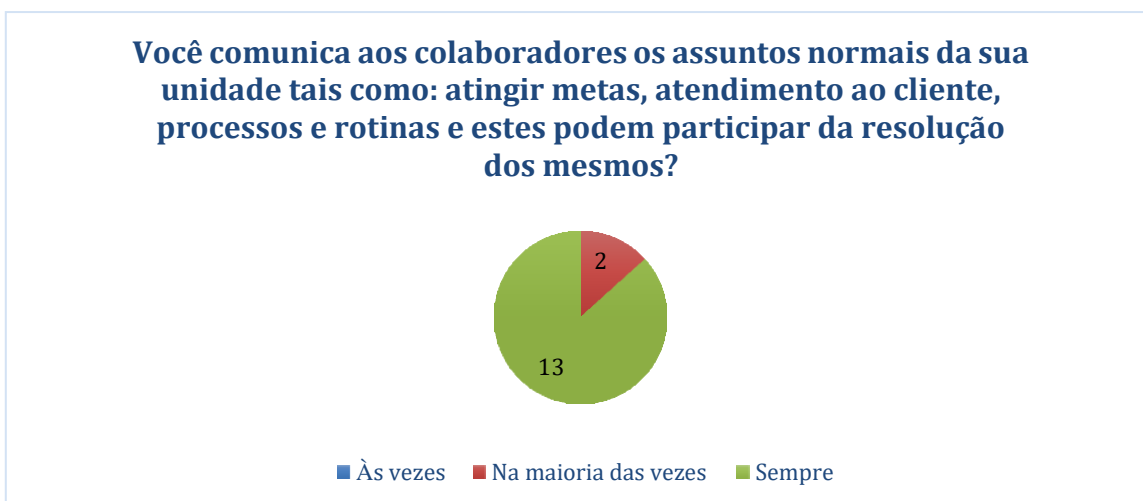


Figura 16

86,7% dos entrevistados responderam que comunicam sua equipe sobre assuntos normais de rotina, sendo que 13,3% responderam que contribuem parcialmente.





Figura 17

Apenas 66,7% dos líderes responderam que a empresa possui interesse em compreender os problemas pessoais dos gestores e 33,3% diz que apenas na maioria das vezes a empresa demonstra interesse em compreender.



Figura 18

40% da equipe votou que sua remuneração está acima do mercado de trabalho para a mesma função e resultado, já 53,3% dos entrevistados votou que sua remuneração está na média do mercado e 6,7% diz que está abaixo da média do mercado de trabalho.

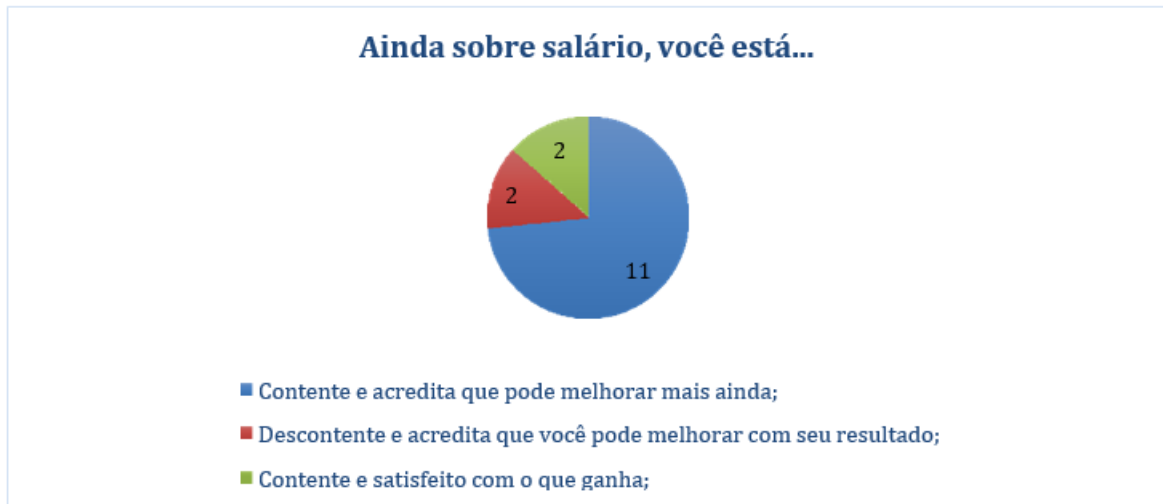


Figura 19

13,3% responderam que estão contentes e satisfeitos com o que ganham. 73,3% responderam que estão contentes e acreditam que podem melhorar mais ainda e 13,3% estão descontentes, mas acreditam que podem melhorar seu desempenho para elevar seu ganho mensal.



Figura 20

Todos os gestores que participaram da pesquisa votaram que acreditam ter um trabalho seguro e que possa durar bastante tempo.



Figura 21

Todos os entrevistados que responderam à pesquisa votaram que consideram que seu trabalho é interessante.

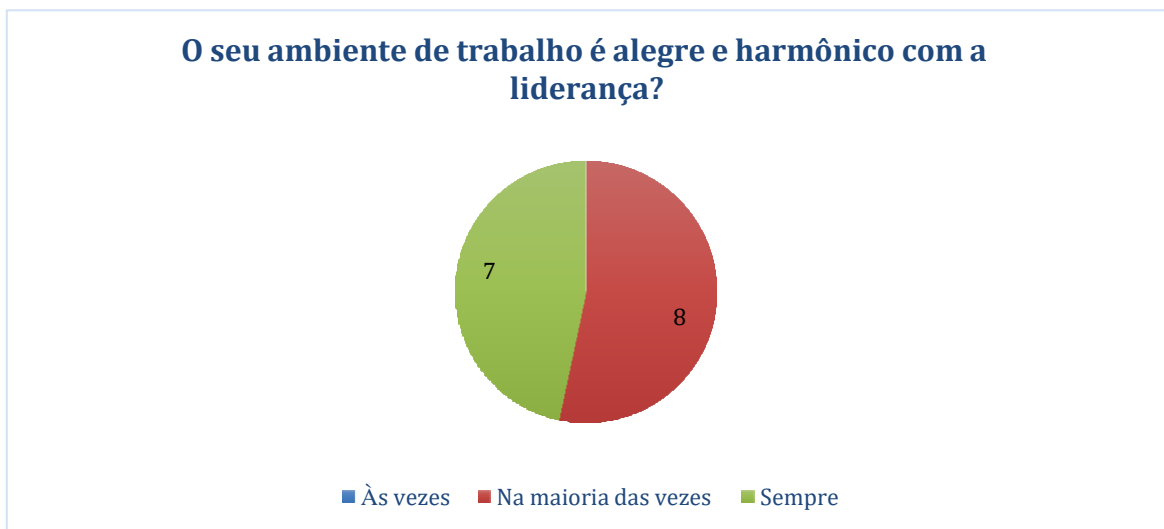


Figura 22

Quanto a harmonia no ambiente de trabalho 46,7% dos entrevistados votaram que o ambiente é alegre e harmônico sempre e 53,3% votaram que é apenas na maioria das vezes.

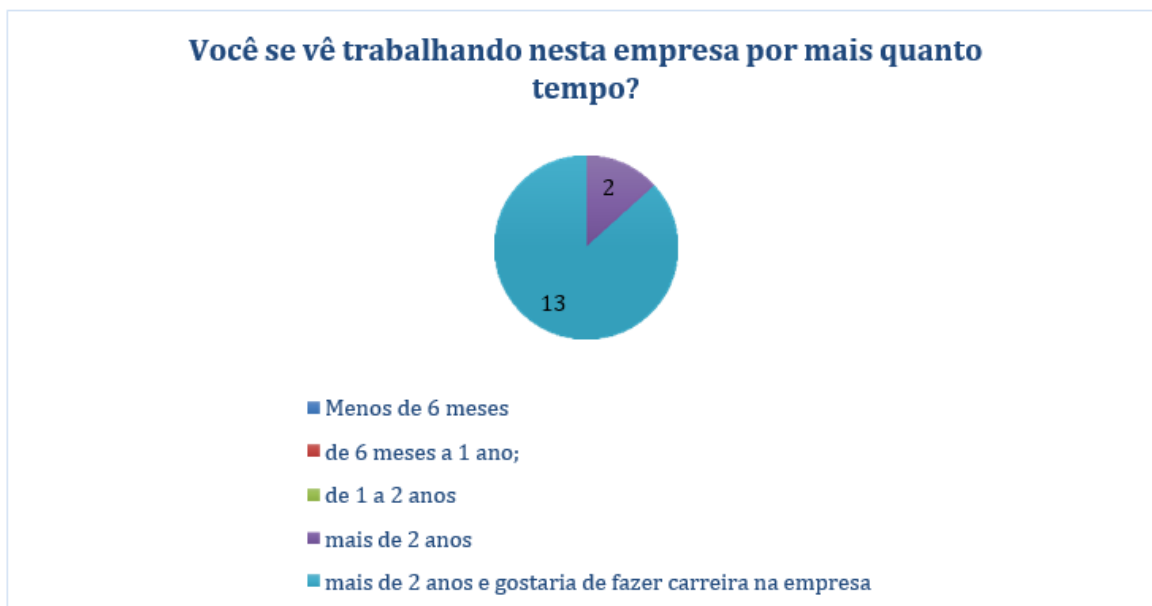


Figura 23

86,7% dos gestores dizem que querem fazer carreira na empresa, já 13,3% deles planejam ficar apenas mais 2 anos na função. Portanto, dois gestores pretendem sair em breve da empresa, o que consideramos um resultado muito significativo pelo fato do processo de formação de um gestor demorar, além do custo elevado para a empresa. Sua intenção em sair resulta em menor entrega de resultado pois seu escopo não é mais esse trabalho, interferindo também em toda a sua equipe

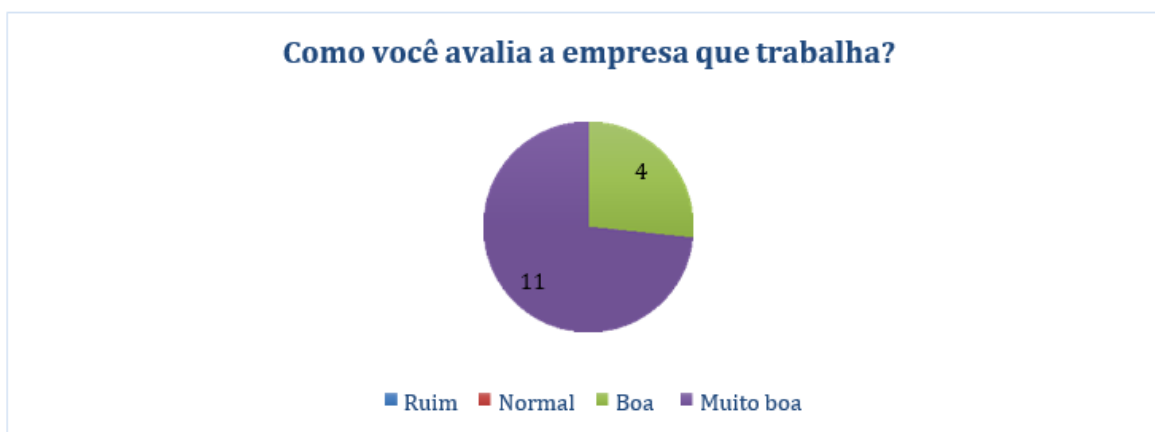


Figura 24

Em tese 73,3% dos gestores avaliam a empresa como muito boa e 26,7% como apenas boa.



Figura 25

Neste último gráfico vemos como os colaboradores se sentem hoje atuando na empresa: 46,7% se sentem muito felizes no âmbito profissional; 40% dizem estarem felizes; 13,3% dizem estarem contentes.

Analisando-se as respostas das entrevistas dos gestores, percebemos que pode haver alguma deficiência no processo de delegação dos gestores comerciais e isso pode estar relacionado às taxas de turnover mensuradas. Conforme Meneghetti (2013), delegar significa fazer com que um outro participe com autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização. Havendo falha nesse processo o funcionário pode se desmotivar e acreditar que ele não está sendo inserido no escopo do trabalho e equipe, implicando em seu descontentamento e desligamento.

Um meio para estimular o processo de delegação dos gestores está na comunicação ativa entre eles e a direção, pois o encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa no gerenciamento do turnover. Quando se tem um bom relacionamento e comunicação entre direção-empregado é notório que os desligamentos reduzem notavelmente, pois se cria um vínculo além da relação profissional. Diante da análise das respostas dos questionários respondidos pelos gestores comerciais percebe-se que pode estar havendo uma falha de comunicação, pelo fato de apenas 15 dos 21 gestores terem respondido, e dentre estes apenas 7 estão muito felizes, enquanto 8 estão felizes ou contentes.

Na informação referente ao sentimento de prestígio estando no cargo de gestor, 93,3% dos entrevistados responderam que se sentem prestigiados, um indicador muito bom. Esta evidência infere que a maciça maioria dos gestores sente-se parte da empresa, eles são

os responsáveis pela condução dos profissionais de sua unidade de venda aos resultados projetados pela empresa. E, segundo Meneghetti (2013), o líder para realizar um projeto precisa de muitas mãos, não consegue fazer tudo sozinho, por isso precisa delegar funções. Assim, para que o projeto se realize é necessário que todos os principais líderes estejam completamente alinhados e integrados ao projeto.

#### **4 Considerações Finais**

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

O objetivo deste trabalho foi identificar quais as causas relacionadas ao tema de *turnover* de colaboradores da área comercial que atuam nos pontos de vendas nas funções de vendedores e caixas da empresa. Por meio da análise de 3 entrevistas com a direção da empresa estudada, além dos questionários respondidos por 15 gestores comerciais e 119 colaboradores no período de setembro a novembro de 2021, o estudo permitiu constatar que há relação entre o *turnover* de funcionários e o desempenho empresarial, considerando que apenas 68% dos gestores responderam a pesquisa e nas respostas ficou evidente que um percentual médio de 25% destes gestores não estão em unidade de ação com a empresa, pois ou não se sentem prestigiados ou não participam em totalidade da resolução dos problemas.

Referindo-se a perspectiva do negócio, quando os índices de *turnover* são altos, os impactos negativos acontecem em diversas esferas, seja financeiramente, englobando custos de recrutamento, seleção e treinamento com a reposição, além do comprometimento da entrega de resultados, diminuição da produtividade da equipe e perda de conhecimento acarretando em prejuízos de gestão a longo prazo.

Conclui-se com esse estudo que qualificar continuamente a comunicação entre direção e gestão é fundamental para manter a unidade de ação, pois o encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa no gerenciamento do *turnover* e antes de mais nada deve saber servir. Quando se tem um bom relacionamento

entre direção-empregado é notório que os desligamentos reduzem notavelmente, pois se cria um vínculo além da relação profissional.

Verifica-se que o papel do gestor, é de suma importância, pois ele tem uma maior aproximação de seus colaboradores, tem conhecimento do potencial de cada um deles e de suas dificuldades, e que a falta de líderes bem treinados e desenvolvidos pode impactar negativamente o planejamento e a execução para trilhar métodos de retenção de potenciais talentos, a interação do líder com seus colaboradores não só gera confiança, mas também motiva o trabalho exercido na equipe.

Conforme Antonio Meneghetti:

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

Além disso, sugere-se a estruturação da entrevista de trabalho na dialética do “escopo, o tu e o eu” conforme bases Ontopsicológicas, especificadas no livro Psicologia Empresarial (capítulos 9 e 10) para qualificar o processo de contratações, e aumentar o tempo de permanência do colaborador na empresa, visto que hoje a taxa de turnover de colaboradores com menos de 90 dias está 30%, um índice considerado alto. Meneghetti (2013, p. 82) conclui que “a entrevista é a rainha das provas de seleção, é o momento da “verdade” no qual as pessoas são confrontadas integralmente, em suas competências, nas suas personalidades e no seu estilo de relação.”

## Referências

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Ed. Compactada, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. 1. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. *Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2011.

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

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia do Líder*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

PEREIRA, Amanda Thaíse Galdino da Silva. *A influência do turnover de funcionários no desempenho empresarial*. Mossoró, 2017.

POMI, Rugenia Maria. *A importância da gestão do turnover*. 17 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/artigos>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.





## ***Turnover de colaboradores em uma Rede de Farmácias: Causas explícitas e implícitas e possíveis soluções***

**Mariana Ferraz Santos Bortolas<sup>1</sup>**

**Patrícia Fossá Pons<sup>2</sup>**

**Ricardo Schaefer<sup>3</sup>**

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo analisar as causas da rotatividade de colaboradores em uma rede de farmácias, situada no Rio Grande do Sul. É de grande importância esta análise, pois, por meio dos dados coletados nesta pesquisa, pode-se verificar as causas do turnover visando a saúde organizacional da empresa. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório descritivo e quantitativo, sustentado pela exploração bibliográfica baseada na revisão da literatura empresarial relacionada ao turnover e da bibliográfica FOIL no que tange à gestão e formação de pessoas. Desta forma, torna-se necessário coletar informações, analisar e classificar os dados e apresentar os resultados referentes ao tema pesquisado, utilizando o método qualitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com lideranças e ex-colaboradores. Para a interpretação dos resultados os temas citados, baseou-se na visão ontopsicológica aplicada à gestão e formação de pessoas. Por meio desta pesquisa, foi possível identificar os fatores que influenciam o aumento da rotatividade de colaboradores, tais como clima organizacional, contratação de pessoas sem experiência, regras organizacionais, falta de treinamento, questões salariais, falta de autonomia das lideranças locais e instabilidade de decisões dos Líderes máximos. Por fim, realizaram-se sugestões de como reduzir a percentagem de turnover.

**Palavras-chave:** Rotatividade de Pessoal; Clima Organizacional; Desenvolvimento de novos profissionais; Turnover

**Employee turnover in a Pharmacy Chain: Explicit and implicit causes and possible solutions**

**Abstract:** This article aims to analyze the causes of employee turnover in a pharmacy chain, located in Rio Grande do Sul. This analysis is of great importance, because,

---

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

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

<sup>3</sup> Jornalista. Bacharel em Ontopsicologia. Doutorado em Administração. Mestre em Comunicação. Especialização em Psicologia Social com abordagem em Ontopsicologia. Professor, Coordenador FOIL e dos Cursos de Especialização em Ontopsicologia e MBA da Antonio Meneghetti Faculdade. Membro da Associação Brasileira de Ontopsicologia e do Conselho Diretivo da Fundação Antonio Meneghetti. Orientador.

through the data collected in this research, one can verify the causes of turnover aiming at the organizational health of the company. As for the methodological procedures, this research is characterized as a descriptive exploratory and quantitative case study, supported by the bibliographic exploration based on the review of business literature related to turnover and the FOIL literature related to the management and training of people. Thus, it becomes necessary to collect information, analyze and classify the data and present the results referring to the researched theme, using the qualitative method. The data collection was carried out through interviews (with leaders and former employees). For the interpretation of the results, the themes cited will be based on ontopsychological science. Through this research, it was possible to identify the factors that influence the increase in employee turnover, such as organizational climate, hiring people without experience, company with many rules, low wages, lack of autonomy of local leaders and instability of decisions of the top leaders. Finally, suggestions were made on how to reduce the turnover percentage.

**Keywords:** Employee Turnover; Organizational Climate; Development of new professional; Turnover

### **Rotación de empleados en una Red de Farmacias: Causas explícitas e implícitas y posibles soluciones**

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo analizar las causas de la rotación de empleados en una cadena de farmacias, ubicada en Rio Grande do Sul. Este análisis es de gran importancia, ya que, a través de los datos recogidos en esta investigación, se pueden verificar las causas de la rotación con el objetivo de la salud organizacional de la empresa. En cuanto a los procedimientos metodológicos, esta investigación se caracteriza por ser un estudio de caso descriptivo exploratorio y cuantitativo, apoyado en la exploración bibliográfica a partir de la revisión de la literatura empresarial relacionada con la rotación y la literatura FOIL relacionada con la gestión y formación de personas. Así, se hace necesario recolectar informaciones, analizar y clasificar los datos y presentar los resultados referentes al tema investigado, utilizando el método cualitativo. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas (con líderes y ex empleados). Para la interpretación de los resultados, los temas citados se basarán en la ciencia ontopsicológica. A través de esta investigación fue posible identificar los factores que inciden en el aumento de la rotación de empleados, tales como clima organizacional, contratación de personas sin experiencia, empresa con muchas reglas, bajos salarios, falta de autonomía de los líderes locales e inestabilidad de decisiones de decisiones de los principales líderes. Finalmente, se hicieron sugerencias sobre cómo reducir el porcentaje de rotación.

**Palabras clave:** Rotación de Empleados; Clima Organizacional; Desarrollo de nuevos profesionales; Turnover.

## **1 Introdução**

A empresa, objeto de estudo deste trabalho, iniciou em 2007 na cidade de Sobradinho (RS) onde até os dias atuais está localizada a matriz. Atualmente a rede é composta por

quinze farmácias próprias, nas seguintes cidades, todas no Rio Grande do Sul: duas em Arroio do Tigre, duas em Sobradinho, duas em Agudo, uma em Ibarama, quatro Cachoeira do Sul, duas em Santa Cruz do Sul, uma em Rio Pardo e uma em Venâncio Aires; um centro administrativo e um centro de distribuição.

Atualmente, conta com cerca de duzentos colaboradores.

Trata-se de uma empresa familiar, composta por dois sócios Líderes, irmãos, ambos farmacêuticos, sendo o primogênito L1 (36 anos) responsável pelo setor de compras, precificação, logística e marketing e o segundogênito L2 (32 anos) responsável pela expansão, recursos humanos, setor jurídico, financeiro e contratos.

Além da liderança dos dois sócios, a rede conta com dois supervisores da rede de lojas, um deles, S1, responsável por sete unidades da "região de cima" (Arroio do Tigre, Sobradinho, Agudo e Ibarama) e, o outro, S2, por oito unidades da "região de baixo" (Cachoeira do Sul, Santa Cruz, Rio Pardo e Venâncio Aires). Cada unidade possui um gerente local.

O problema objeto deste estudo é o *turnover*, que cresceu nas lojas como um todo no último ano, com ênfase nas unidades da "região de baixo", sobretudo nas duas farmácias da cidade de Santa Cruz do Sul, nas quais, além de ser difícil de contratar novo colaborador, é difícil que permaneçam no emprego. O maior *turnover* nesta cidade é nos primeiros noventa dias de trabalho.

O recrutamento e seleção de novos funcionários é realizado de duas maneiras: nas unidades da "região de baixo", a seleção é realizada através de uma agência terceirizada em conjunto com o líder L2 e o supervisor S2. Enquanto nas lojas da "região de cima" o recrutamento é feito diretamente pelo líder L2 e o supervisor S1.

## **1.1 Objetivos**

Compreender a causa da alta rotatividade de colaboradores nas farmácias, principalmente na cidade de Santa Cruz do Sul. Os objetivos específicos são:

- a) Analisar as causas explícitas do *turnover* de colaboradores apontado pelos sócios;
- b) Identificar a causa primeira (implícita) do turnover (*upstream analysis*);

- c) Propor sugestões práticas para o problema (diminuição do percentual de *turnover* de colaboradores).

## **1.2 Justificativa**

O trabalho foi realizado com base na escolha de uma problemática citada pela empresa, que é o *turnover*, que cresceu bastante no último ano, de 2020 para 2021. Os reflexos deste problema são notados diariamente e impactam direta e indiretamente nos resultados globais da empresa e na produtividade da equipe, além de propiciar altos custos de rescisões, que envolvem além da parte financeira, o tempo envolvido em treinamento e na seleção de pessoas. Busca-se compreender a formação e grau de acolhimento de novos colaboradores por parte dos gestores além de buscar a causa pelo qual os colaboradores não permanecem vinculados a empresa após os primeiros noventa dias. Outro motivo se refere a implementação de programas, um focado na formação de lideranças existentes e outro na criação de um programa de *trainees* para formação de novas lideranças. E, por último, realizar ajustes necessários nos processos já existentes de maneira a aumentar o índice de resultados positivos, que promovam a constância e a fidelização dos colaboradores. Outrossim, este trabalho pode ser válido a outras pesquisas que tenham problemática semelhante.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 *Turnover* de colaboradores**

Na visita *in loco* e com base nos dados coletados, observou-se que a empresa está saudável e expandindo, com uma demanda cada vez maior de colaboradores (o que de certa forma gera um índice considerável de contratações imediatas).

Segundo Pontes (2008), um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis.

A problemática da alta rotatividade com custos financeiros para a empresa foi o ponto chave para o desenvolvimento deste trabalho, tendo em vista que um pequeno número de

rotatividade é razoável, e a busca de soluções que visem a melhoria deste ponto, quando ele supera o aceitável, é de suma importância para a saúde organizacional da empresa e desenvolvimento de equipes vencedoras com foco no resultado.

É de grande importância realizar-se estudos que diminuam as altas taxas de turnover, pois dependendo do índice, pode-se causar riscos para a saúde organizacional da empresa. Com planejamento estratégico é possível mensurar as causas principais, que podem estar ligadas a fatores externos ou internos. Nos fatores internos, podemos citar possíveis causas relacionadas a falta de treinamento e perspectiva de carreira, insatisfação da remuneração, políticas de lideranças e também percepção coletiva da organização.

Já no ambiente externo, o principal fator é a alta demanda de vagas que supera o número de candidatos, os quais visam e comparam os pontos citados acima, e como resultado, a empresa perde um profissional adequado para a vaga em questão. Ainda pode-se reforçar que essa alta rotatividade pode ser vista no mercado de trabalho como um índice de que a empresa não é atrativa a novos colaboradores.

Para entender o *turnover* de forma mais prática, de acordo com Chiavenatto (2002), a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. A liderança da empresa deve prevenir essa questão, pois os motivos para a deserção costumam estar relacionados a três questões básicas, como explica Aylmer (2010), professor da Fundação Dom Cabral: “A grande rotatividade no período de experiência não é um problema, é um sintoma. É efeito de processos seletivos pouco assertivos, integrações ineficientes e falta de congruência entre a descrição e a realidade da vaga”.

De acordo com o levantamento realizado, os sócios tem consciência do problema do *turnover* e estão desenhando ou reforçando ações relacionadas tanto à seleção quanto à formação de pessoas, desenvolvendo:

- Programa de formação das lideranças existentes (supervisões e gerentes de loja);

- Envolvimento dos gerentes de loja no processo de seleção dos colaboradores (até então não realizado);
- Criação de um programa de trainees para formação de novas lideranças; e
- Estruturação de um processo de *onboarding* de novos colaboradores.

Tendo em vista que os motivos que levam ao alto número de *turnover* podem ser inúmeros, segundo Chiavenatto (2018), as razões para que haja o desligamento podem ser variadas, dentre elas, citam-se: a) insatisfação dos funcionários com o clima organizacional; b) descontentamento com as políticas da empresa; c) falta de motivação; d) pouco reconhecimento profissional; e) questão salarial; ou, também, f) busca por uma melhor colocação no mercado profissional.

Conforme *Revista VOCÊ RH (2018)*:

“Ser sincero no que se espera dos candidatos é realmente o primeiro passo. Uma pesquisa realizada pela consultoria de recrutamento Roberto Half com 9.000 executivos no mundo, incluindo o Brasil, revelou que 51% dos brasileiros pediria demissão no primeiro mês caso houvesse incompatibilidade entre o que foi falado na entrevista de emprego e o dia a dia da função. Ainda de acordo com o levantamento, o segundo foco de atenção está nos processos de integração. Por aqui, 37% dos profissionais sairiam caso não se sentissem bem recebidos. O que eles mais desejam é ser apresentados aos colegas assim que chegar à nova empregadora (expectativa de 83%) e encontrar o novo gerente logo no primeiro dia (expectativa de 89%). “Os Líderes determinam a qualidade do ambiente e a confiança. São responsáveis por criar uma cultura que pode ser inclusiva ou destrutiva”, diz José Augusto Figueiredo, presidente no Brasil da Lee Hecht Harrison (LHH), consultoria de recolocação e gestão de pessoas.”.

Com base nestas variáveis, foram realizadas análises de números de rescisões e entrevistas focadas nas lideranças imediatas e com ex-colaboradores, buscando-se compreender como funciona o processo do acolhimento e treinamento dos novos colaboradores, e também investigou-se desde o processo da abertura das vagas, escolhas de currículo até a seleção final dos funcionários, uma vez que analisar todos os processos demonstra com maior clareza o possível (eis) motivo(s) da rotatividade.

## **2.2 Gestão e formação de pessoas segundo a ótica da FOIL**

A metodologia ontopsicológica tem como objetivo a formação holística dos indivíduos e utiliza-se de técnicas e instrumentos próprios, baseados em suas descobertas específicas para a formação das pessoas que serão os futuros Líderes empresariais. O Líder,

para Meneghetti (2008), é aquele que por meio do próprio egoísmo, ou seja, ao realizar e construir o melhor para si mesmo, realiza também o interesse público, social, estimula a sociedade, a revitaliza e impõe uma dialética de crescimento e progresso. É um criativo no sentido que produz evolução e funcionalidade futura, é capaz de propor novos modelos de sociedade, de soluções, de perspectivas.

Na bibliografia FOIL são citados sete pontos da práxis empresarial, sendo que no ponto 5, Meneghetti (2016), esclarece que:

“o Líder deve saber criar as mãos do próprio gênio, escolhendo operadores que têm atitude para um determinado ofício. (...) É inútil colocar próximo à própria obra de empresa quem não tem a mesma ambição. O chefe deve pouco a pouco formar os colaboradores que são o prolongamento, a materialização, a continuidade da ambição operativa do *manager*”.

O empresário deve manter uma constante vigília sobre o seu business e tudo que está relacionado a ele. Para Meneghetti (2016), o empresário deve aplicar uma revisão crítica constante dos princípios da Ontopsicologia sobre o próprio núcleo de operatividade material, observando criticamente as variáveis na existência daqueles poucos colaboradores que são as mãos do seu gênio, porque a mudança existencial de um dos colaboradores – se por exemplo se apaixona, se separa, se divorcia, troca de religião, vende a sua propriedade etc. – determina problemáticas também no seu trabalho, como repercussão em todo business da empresa. Para o citado autor: “É inútil manter na empresa um colaborador que tenha sofrido fortes mudanças, porque pode ser também um sabotador inconsciente”. Assim, com base nesse foco, torna-se indispensável analisar e vigiar se o estilo de vida e objetivos do colaborador coincidem com o *core business* da empresa.

Meneghetti (2008), observa que a primeira responsabilidade é sempre de si próprio, ou seja, o erro encontra-se na esfera individual:

“A falência, a frustração no resultado econômico denunciam uma carência no íntimo do sujeito, cuja causa é pesquisada entre os primeiros três setores: na psicogênese dos colaboradores, na esfera afetiva ou na individual. Qualquer erro em uma das primeiras três esferas altera a capacidade funcional do Eu, que é o primeiro instrumento de inteligência do negócio. Consequentemente, pelo efeito que resulta sob o plano externo, a causa é pesquisada no interno do mundo pessoal do Líder”.

A responsabilidade do Líder envolve um projeto e uma equipe e assim consequentemente existe o processo de delegação. O projeto é fruto da inteligência de um ser humano, enquanto a equipe é formada por pessoas que vão executar este produto.

Meneghetti (2008), enfatiza que o Líder é uma capacidade e uma escolha. O Líder é a figura que utiliza sua inteligência, sua criatividade para idealizar o projeto e escolher as pessoas e os meios para executar.

Na visão da FOIL, segundo Meneghetti (2013): “Um processo de delegação correto dos colaboradores não só permite a realização da intuição do líder, mas também uma expansão superior às expectativas ou em áreas inicialmente nem consideradas, com infinitas conexões”.

Portanto, a liderança é um aprendizado contínuo de escolhas e de como a competência age para transformar este aprendizado, este conhecimento em ação. Tanto mais esta liderança é exercida para o desenvolvimento de outras pessoas/colaboradores, tanto mais este Líder tem sucesso e serve aos outros. Quando Meneghetti (2008) afirma que Líder “é aquele que sabe servir, sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que haja a máxima produção específica ou resultado integral” reforça-se a ideia de que o Líder se realiza e cresce quando movimenta pessoas e negócios ao seu redor, motiva pessoas, ensina, gera economia.

Havendo essa díade entre lideranças e colaboradores, há crescimento tanto pessoal como para o negócio e conseqüentemente havendo crescimento há um aumento de satisfação e melhor desenvoltura no trabalho acarretando em uma menor rotatividade de pessoal.

O Líder é um homem que tem competência superior, integral e global em um projeto técnico-histórico, ou seja, deve ter técnica. Assim, a liderança deve ser considerada sempre em função dos relacionamentos técnicos e nunca existenciais, o Líder deve ter uma capacidade de intervenção imediata caso seja necessário recalculer algum processo com a sua própria presença.

Segundo a FOIL, Meneghetti (2013):

“Quanto maior for uma intuição, mais mãos são necessárias para torná-la história. A delegação aos colaboradores, feita de maneira correta, é uma das passagens fundamentais para realizar a *business intuition*, enquanto – dando atenção e gerindo corretamente as dinâmicas inconscientes – a coligação ao uníssono do Em Sidaqueles que formam o grupo de trabalho torna-se prevalente e, quando isso acontece, mover o mundo... torna-se a norma”

e

“Por mais que possa ser importante, grande e inovadora a intuição do líder no



business – e não apenas – se não se dispõe de mãos que possam contribuir para a atuação em um processo operativo correto, essa intuição poderá ser realizada parcialmente, com retardo ou ainda, em casos não tão raros, destruída.”

Meneghetti (2004) imputa ao Líder a responsabilidade de estar sempre vigiando, estar sempre a frente da construção da equipe de trabalho na execução das tarefas, pois o processo de delegação é diferente de simplesmente passar tarefas ao colaborador. Requer presença consistente do Líder como coordenador de um projeto na realização dos negócios, do todo.

Enquanto há uma díade positiva, uma troca de valor, o que serve ao Líder serve ao colaborador ao mesmo tempo, e o resultado é um negócio de sucesso, pois o Líder obtém seu resultado através da alta produtividade, do alcance de metas, de uma equipe estável, entre tantos outros êxitos. Por sua vez, o colaborador cresce como humano e alavanca novos patamares dentro da empresa, pois além de receber o óbvio que é a prestação pecuniária pelo seu trabalho em prol do negócio do Líder, consequentemente também é seu negócio de vida, pelo menos naquele momento.

A formação de pessoas pela Ontopsicologia é um aprendizado contínuo, por toda a vida. Quando aplicada na formação de Líderes, essa formação tem como escopo “ensinar a amadurecer, dentro de uma fábrica ou empresa, a objetiva capacidade de conduzir uma produção com ganho da empresa, de si mesmo e com reflexo social”, (MENEGHETTI, 2011).

Por fim, a empresa em sentido amplo é um feixe de delegações, “uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem um complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto.”, (MENEGHETTI, 2013).

### **3. Método**

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

O trabalho apresentado trata-se de um estudo de caso descritivo e quantitativo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas pessoais e análise do número de rescisões nos últimos 365 dias.

Primeiramente as entrevistas foram realizadas de forma presencial com os Líderes L1, L2, RH e S2 e posteriormente com os demais entrevistados de forma *online*. Foi formulado um prévio roteiro de perguntas estratégicas focadas na busca dos principais motivos que levam ao *turnover*.

As respostas foram transcritas em partes com o consentimento dos participantes.

Em um segundo momento, verificou-se a análise dos dados coletados, entrevistas e número de rescisões, com base nas anotações realizadas durante as entrevistas e informações estatísticas fornecidas pela empresa, que se consistiu em debater as percepções intuídas pelas autoras e orientador no decorrer do processo de cada entrevista.

A partir do material coletado, realizou-se uma profunda revisão bibliográfica com base na metodologia FOIL relacionada à gestão e formação de pessoas.

### **3.2 Tipo de pesquisa – Exploratório Descritivo e Quantitativo**

Este trabalho trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório descritivo quantitativo, pois o foco foi buscar um maior conhecimento do assunto proposto com o objetivo de alcançar uma visão mais ampla da temática proposta. A análise descritiva deste trabalho se deu através de entrevistas com os líderes máximos, lideranças imediatas, alguns colaboradores e ex-colaboradores, e a quantitativa com base nas rescisões apresentadas, com foco na coleta, análise e classificação de dados, sem qualquer ingerência das pesquisadoras nos fatos.

### **3.3 Amostragem e sujeitos da pesquisa**

A coleta de dados se deu através de entrevistas: os dois sócios, as lideranças imediatas e demais colaboradores e prestadores de serviço relacionados com o recrutamento e seleção de pessoas, bem como como ex-colaboradores das lojas de farmácias de Santa Cruz do Sul.

Foram realizadas doze entrevistas pessoais.

Os primeiros a serem entrevistados foram os dois sócios Líderes da empresa, L1 (primogênito) e L2 (segundogênito), ambos farmacêuticos, sendo L1 responsável pelo setor de compras, precificação, logística e marketing e L2 responsável pela expansão, recursos humanos, setor jurídico, financeiro e contratos.

Posterior às primeiras entrevistas, solicitou-se aos participantes o acesso as suas lideranças imediatas, sendo entrevistados os dois supervisores da rede de lojas, em que S1 é responsável por sete unidades da região denominada “região de cima” e S2 responsável por oito unidades da região chamada “região de baixo”.

Na sequência, conversou-se com RH responsável pelo setor de recursos humanos, que é colaboradora e exerce sua atividade na sede administrativa da empresa, localizada em Sobradinho. Também, entrevistou-se DP, que é uma empresa terceirizada a qual realiza recrutamento e seleção de pessoas para as lojas da “região de baixo” que são foco desse estudo.

Por fim, entrevistou-se ex-colaboradores que pediram demissão das lojas de Santa Cruz do Sul. As entrevistas foram realizadas após aprovação e consentimento desses ex-colaboradores obtidas pelo S2 a pedido das autoras deste trabalho.

Essas entrevistas foram realizadas em setembro e em novembro de 2021.

Também, a empresa forneceu às pesquisadoras e ao orientador, os dados relativos as rescisões trabalhistas do último ano.

### **3.4 Processo de coleta e análise dos dados**

A primeira parte, que foi a obtenção dos dados, foi realizada por meio de análise da quantidade de rescisões trabalhistas nos últimos 365 dias e entrevistas verbais pessoais, sendo algumas delas presenciais e outras por meio virtual, elaboradas e aplicadas pelas autoras da seguinte maneira:

- 1: entrevista com os líderes L1 e L2;
- 2: Entrevista com supervisores das duas regiões das lojas, S1 e S2;
- 3: Entrevista com a responsável pelo RH;

4: Entrevista com o departamento pessoal terceirizado (DP);

5: Entrevista com ex-colaboradores.

As respostas foram transcritas na íntegra com o consentimento dos participantes.

As entrevistas consistiram em abordagens nas temáticas que as pesquisadoras entendem como importantes para compreenderem o *turnover* e que podem afetar de forma direta a atuação dos Líderes na empresa:

- Questão familiar;
- Genitura;
- Divisão de tarefas;
- Desenvolvimento pessoal;
- Relacionamento interpessoal;
- Cultura da empresa;
- Proximidade dos Líderes nos processos junto aos colaboradores.

Na segunda parte, realizou-se a análise dos dados coletados, com base nas anotações realizadas durante as entrevistas, e consistiu-se em debater as percepções intuídas pelas autoras e orientador no decorrer do processo de cada entrevista, junto a induções e deduções embasadas na revisão bibliográfica sobre a metodologia FOIL relacionada à gestão e formação de pessoas.

A partir do material coletado, realizou-se uma profunda revisão bibliográfica com base na metodologia FOIL relacionada à gestão e formação de pessoas.

A pesquisa desenvolvida é qualitativa, ou seja, não emprega métodos estatísticos como base do processo de análise do problema. Não há, na pesquisa qualitativa, o objetivo de numerar ou medir unidades e categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999).

O que caracteriza a pesquisa qualitativa é o fato dela ser multimetodológica quanto ao foco, uma vez que envolve uma abordagem interpretativa e naturalística em relação ao fato estudado. Isto é, na pesquisa qualitativa, o pesquisador analisa as coisas no seu “*setting natural*”, interpretando os fenômenos a partir dos significados que as pessoas lhes trazem (DEZIN & LINCOLN, 1994).

Na interpretação dos resultados os temas citados serão baseados pela ciência ontopsicológica.

#### **4 Análise de resultados**

Neste momento passar-se-á a analisar as entrevistas realizadas bem como as conclusões chegadas a partir das mesmas.

##### **4.1 Das entrevistas com os Líderes L1 e L2**

Quando questionou-se aos sócios sobre treinamentos, L1 e L2 contaram que hoje há treinamentos mais em técnicas e não só em *fellings*, como era anteriormente. Por exemplo, uma empresa especializada foi contratada para realizar este tipo de trabalho. Antes, até 2020, o treinamento era apenas passar um dia na matriz, acompanhando as atividades da empresa. Hoje, faz-se uma mentoria para admissão, que consiste em oito aulas *online*, de uma hora semanal cada, onde se explana sobre a da empresa. Nestas aulas, L1, L2 e S1 contam histórias pessoais e da empresa, objetivando a aproximação com os colaboradores. Também, dois farmacêuticos da empresa falam da parte técnica do negócio. Há uma colaboradora, que é gerente de uma das lojas, que fala da questão comportamental; uma colaboradora do financeiro que conta sua história pessoal e explana sobre plano de carreira; e por fim o L1 fala da expansão futura junto com compras e logística.

Há treinamentos presenciais de forma física com regularidade com a empresa de consultoria EC1 no Recanto do Maestro, ministrada por consultor ontopsicológico CO1.

No momento, está-se criando uma “Mentoria Continuada”, que não é para falar em técnica, mas algo motivacional para a equipe de colaboradores.

No momento desta entrevista, em setembro de 2021, estava-se realizando junto a um consultor ontopsicológico, CO2, um ciclo de conversas focado nos relacionamentos amorosos dos colaboradores, pois se observou que as lojas que estavam com o faturamento caindo, são lojas em que o gerente está se divorciando, ou a colaboradora não vai a um treinamento porque o marido não a está permitindo ir, ou outras situações que sinalizaram aos Líderes L1 e L2 que seria interessante este tipo de enfoque com os colaboradores.

L2 mencionou nesta conjuntura que atrela ao Recanto do Maestro o entendimento do melhor vestir-se pessoal, e que isso visivelmente reflete nos seus colaboradores, que há pouco pediram autorização e fundos para fazer blazers para trabalhar.

Faz anos que tem reuniões quinzenais com os gestores, uma vez por mês, com enfoque motivacional e técnico.

L1 mencionou que na visão dele, L2 não mapeia, não registra fatos importantes do negócio, e que L2 é um Líder “muito do momento”.

L1 se enxerga como um Líder “muito do trabalho”.

L2 se enxerga como alguém que “procrastina”, que é espontâneo e concorda com L1 que é “do momento”.

L2 enxerga L1 como perfeccionista, centralizador, centrado e explosivo.

Os Líderes relataram que até pouco tempo contratavam muito no amor e que os gerentes estão sempre indo ao L2, que são muito dependentes deste. Por exemplo: gestor tem no seu modo de pensar e agir que se ele mesmo não fizer, L2 faz por ele.

Em razão disso, atualmente está-se fazendo um trabalho para independentizar o gestor. L2 contou que “não faz um ano que mudou esta maneira de agir, antes eu abarcava e fazia tudo, sem delegar”. Também, citou um exemplo do que buscou mudar no seu modo de operar: reforma de loja, nunca deixou nenhuma sem estar presente. No projeto de mentoria que ainda está por começar, o L2 não vai gerir o projeto em razão do citado anteriormente, pois quer estar cada dia mais na parte estratégica da empresa, no setor de expansão.

L1 e L2 relataram que a remuneração é uma das principais reclamações dos colaboradores e informaram que pagam o salário regional da categoria.

Na interpretação dos Líderes, nas lojas onde há maior percentual de *turnover*, para os colaboradores falta de treinamento, muita cobrança (não pode tomar chimarrão, não pode usar celular, não pode comer fora do horário de intervalo), baixa remuneração e falta de valorização da empresa quanto aos seus trabalhos.

L1 e L2 relataram que seu sonho seria ter novamente “o time de ouro de empregados que tinham em 2011”.

Logo, percebe-se que ambos os Líderes estão em busca de um crescimento para a empresa e buscando meios diversos para isso ocorrer com maestria. Como Líderes máximos, entendem a importância da formação de pessoas como ápice para crescimento sadio e sólido do negócio e cercam-se de meios e pessoas capazes de lhes assessorar nessa conquista.

#### **4.2 Da entrevista com RH**

A RH em sua entrevista informou que o principal *turnover* da empresa se dá dentro do período de experiência do colaborador, ou seja, nos primeiros noventa dias, e que na maioria das vezes o desligamento se dá por pedido demissional.

Na sua visão, ao que ocorreu na loja nova de Santa Cruz do Sul, de cinco contratados, os cinco saíram, o que pode estar atrelado na pressa da contratação pela necessidade.

Informou que seu contato é documental, não tem contato pessoal com a equipe geral, mas que só pelos papéis consegue ter uma ideia quando o novo colaborador não permanecerá no cargo. Por exemplo: quando contrata-se mães com filhos pequenos, as mesmas acabam pedindo demissão.

Não há na empresa um plano de carreira, todos recebem por salário mais comissão quando alcançam as metas.

Para a RH, S1 é centrado e calmo e S2 é emotivo e parece-se com L2; L1 tem alta capacidade do papel e L2 alta capacidade de pessoas.

Tendo em vista as informações prestadas pela RH, vê-se que sua percepção dos Líderes é coerente com a percepção dos próprios sobre si mesmos, e que o problema do *turnover* é bastante específico quando constata-se que se dá nos primeiros noventa dias de contratação, indicando alguma possível falha no método de recrutamento e acompanhamento dos primeiros meses dos novos colaboradores na empresa.

#### **4.3 Da entrevista com S1**

Para S1, que está há dez anos na empresa, a parte que mais se erra é na contratação, onde se tem a empresa terceirizada.

Tem consciência de que o maior *turnover* se dá nos primeiros três meses e relata que falta acolhimento do gestor e da equipe aos novos colaboradores.

Foi S1 que idealizou o projeto de mentoria.

Relatou que a maior reclamação dos colaboradores que pedem demissão é sobre os gerentes das lojas “que não instrui, não conversa, não sabe falar”.

Na sua visão, uma ideia para resolver ou melhorar o problema do *turnover* é que a DP passe aos gestores os candidatos e que os supervisores, seja S1 ou S2, deem um aval na contratação, mas que passe pelo gerente local este candidato.

Para S1, L2 é um ótimo comunicador e L1 é uma pessoa fechada, forte na parte do medicamento e na formação de pessoas.

Seu contato como supervisor com os gestores locais é uma vez na semana e seus gestores locais são escolhidos no cargo por uma análise e conversa com L2, mas não há uma análise comportamental, por exemplo, com um psicólogo.

Diante as informações prestadas por S1, ratifica-se o que fora mencionado pela DP, que é a falha no processo da contratação, bem como a falha dos gestores locais no acolhimento dos novos colaboradores.

#### **4.4 Da entrevista com S2**

O Supervisor S2 está há doze anos na empresa, tendo passado por todos os cargos até chegar na posição que ocupa atualmente.

Para S2, “o que define o crescimento da empresa é o Trabalho” e que nota uma enorme “dificuldade de encontrar pessoa com este mesmo pensamento”.

Na sua visão, falta algo atrativo para as pessoas quererem trabalhar na empresa.

Constata falha na hora da contratação, que pela necessidade de contratar acaba-se fazendo “na correria”.



Informou que não há uma metodologia hoje para que o empregado pegue amor pela empresa.

Gostaria que fosse feito um passo a passo para a contratação de um novo colaborador, que seria o supervisor receber o empregado e não o gestor como é atualmente.

Na sua visão “o empregado novo cai dentro da loja, é uma bagunça, uma confusão. O empregado não acredita na empresa e que possa crescer com ela”.

Mencionou que “gestores são trabalhadores, mas não são preparados para lidar com pessoas”.

Assim, na mesma linha de raciocínio dos demais, percebe-se que a falha na contratação e no processo de adaptação dos novos colaboradores é o ponto chave ao qual a empresa deve se ater para conseguir fidelizar e ter um colaborador com vontade de fazer parte do negócio.

#### **4.5 Da entrevista com DP**

A DP é uma empresa terceirizada, que desde meados de 2018 faz a seleção de candidatos para as lojas da “região de baixo” e passa ao S2 e L2 para fazerem a contratação.

Na visão da DP: “Antes tinha-se mais dificuldade em encontrar pessoas que quisessem trabalhar para a rede. Hoje, por exemplo, em Cachoeira do Sul quando lança vaga, há muita procura”.

Há um rol de perguntas que são respondidas pelo S2 para que quando cheguem currículos físicos, faça-se uma pré-seleção.

Para a seleção, realiza-se testes de personalidade; testes de perfil; solicita-se que o candidato faça um “vídeo currículo” (com o objetivo de filtrar pessoas) e por fim faz entrevista física dentro das lojas.

Relatou que L2 e S2 sempre retornam com feedback de porquê contrataram e porquê não contrataram os candidatos selecionados.

Estatisticamente, a cada dez candidatas que encaminha para a empresa, contrata-se

de três a cinco pessoas.

Com as informações prestadas pela DP, constata-se que o perfil que a empresa busca é eclético, sem qualquer discriminação ou restrição, pois o que a empresa busca no candidato é que seja uma pessoa desprendida, com característica de Líder, comunicativa, energética, íntegra (de valores), que são características que fazem parte do *dna* da empresa.

Questionada, a DP informou que em 2021 não houve acompanhamento por parte da DP no período de experiência dos colaboradores contratados, pois falta equipe para tanto na empresa da DP.

Para a DP “na cidade de Santa Cruz do Sul, há oferta de demanda e oportunidade grande, e por isso as pessoas não se entregam ao projeto. Nos currículos percebe-se que as pessoas já passaram por dentro das fumajeiras; que há muita oferta dentro do comércio local; e que trabalhar aos domingos não agrada aos candidatos”.

Diante os dados coletados com a DP, percebe-se que a mesma busca pessoas sem qualquer discriminação cultural, mas que busca aquelas que por sua personalidade identificam-se com os valores da empresa. No entanto, não ter o acompanhamento das pessoas contratadas pela empresa no período de experiência pode ser um fator negativo na medida em que informações coletadas neste período seriam valiosas para a filtragem do recrutamento inicial.

#### **4.6 Das entrevistas com ex-colaboradores das farmácias de Santa Cruz do Sul**

Foram realizadas seis entrevistas com ex-colaboradores de lojas de Santa Cruz do Sul, o qual relataram pontos positivos e pontos negativos de trabalharem na empresa.

Abaixo, transcreve-se partes dessas entrevistas, pelo que segue:

“Empresa muito boa de trabalhar, para quem quer crescimento pessoal e profissional, bem como quer carreira lá dentro. Vai do interesse de cada um. Da força de vontade de cada um. Só saí porque tive proposta de trabalho na minha área. Empresa acolhedora. Gerentes são bons. Coleguismo são bem colegas, mas pecam em ensinar quem está entrando novo, mas isso porque o pessoal novo não dá muita abertura. Com relação aos colegas, as pessoas são

complicadas e tem dificuldades em seguir regras. Não aceitam regras e não entendem que a empresa tem protocolos a ser seguidos. Não aceitam muito bem, não se adaptam as regras da empresa, não gostam de regras e disciplina”. EC1 – cargo de atendente – saiu no segundo semestre de 2021.

“A empresa é maravilhosa, boa de trabalhar, não perde em nada para a concorrência. Particpei de treinamentos no Recanto do Maestro. O que desgastou foi que a empresa cresceu e a empresa seguiu muito com o espírito familiar de abraçar, de escutar o funcionário e isso gerava um descontentamento interno, pois para deixar todos bem, acabavam não tomando as providências necessárias. Via o L2 ainda no espírito de empresa pequena, querendo deixar todos os funcionários a sua volta. L2 achava que ia mudar as pessoas, mesmo vendo que ela não ia mudar, e comigo dizendo que aquela pessoa criava atritos com os demais e pedindo para ela ser desligada. Eu não tinha poder para demitir quem via que não dava certo no cargo, dependia do aval do L2 a demissão, e isso é muito questionado internamente pelos empregados - falta de autonomia do gestor. Acho que tem excesso de transparência no que deveria ser sigiloso da empresa, contavam tudo para os demais empregados. Ex.: votou-se entre as lideranças para demitir um funcionário e o voto para demitir venceu, porém, a pessoa não foi demitida e ainda falaram pra ela que tinham votado para ela sair mas que dariam uma nova chance, o que gerou um clima péssimo na loja. Na loja em que trabalhei as pessoas eram muito bem recebidas, bem acolhidas e treinadas. Descontentamento do pessoal era na indecisão, nas mudanças constantes da gestão, da base mais alta da administração”, EC2 – cargo de gerência – saiu no segundo semestre de 2021.

“Empregados novos acolhidos da melhor maneira possível, dando treinamentos. Eu saí da empresa por uma proposta melhor. Na minha visão contratar pessoas sem experiência em farmácia era um ponto negativo de fazer com que o novo colaborador viesse a permanecer na função. Essas pessoas sentiam muito a cobrança, pois a empresa preza pela excelência do atendimento com o cliente. As pessoas contratadas têm medo da cobrança da empresa. Gestores cobram muito. Muita gente reclamava da cobrança, que é diferente de todas as outras farmácias, inclusive da farmácia “X”, que é a maior concorrente. Dificuldade de adaptação ao tipo de cobrança excessiva”, EC3 – cargo de gerência - saiu no segundo semestre de 2021.

“Nunca tinha trabalhado em farmácia e foi muito bem ensinada. Sai por uma oportunidade

de trabalho melhor. De negativo na empresa sem dúvida era o clima dos funcionários, tinha um clima pesado. Não sei dizer o porquê deste clima, mas quando eu entrei não era, depois se tornou. O que era chato e estressante pra mim. O que via também os colegas reclamar era do salário, mas não entendo porquê, porque nos é avisado na hora da contratação”, EC4 – cargo de atendente – saiu no segundo semestre de 2021.

“Tinha fantasia de trabalhar na farmácia, como um sonho. No primeiro dia me senti retraída, pois era dia de inauguração. Não tive nenhum treinamento antecipado, não tive qualquer norte e recebi um uniforme enorme. Comecei com uma impressão e com o passar do tempo fui tendo outra. Tinha colegas estressados ao extremo, apressados, que já estavam há anos na farmácia e me passaram um sentimento muito ruim. Primeiro mês eu já queria desistir. Tem colegas que não sabem ser profissionais, porque não sabem separar a emoção das coisas. Troquei de emprego e estou muito feliz porque fui ensinada de uma maneira diferente. Vejo colegas saindo da empresa por não ser um ambiente agradável. Sentia-me deslocada e pressionada. Eu não consegui a me adaptar com cobranças excessivas. Conheci pessoas sensacionais na empresa, mas também pessoas não-humanas, sem um pingão de humildade. O L1 e o L2 são pessoas sensacionais, humanas, o problema não são eles. Na minha opinião o que tem que ser feito na empresa é saber quem está contratando e saber dar norte, porque eles têm que entender que quando alguém começa a trabalhar na empresa ela não tem que ser apavorada e sim ensinada. Tinha colegas que gritavam, batiam coisas, eram pessoas mal educadas. Eu tinha medo de perguntar coisas pra certos colegas e assim tinha que adivinhar o que eu tinha que fazer. Não adianta treinamento de como vender um remédio, uma vitamina, se as pessoas não tem treinamento de como tratar as outras e as acolher, bem receber. Estou feliz de dar esse retorno, porque se eles não mudarem, não conseguirão ter uma equipe fixa e que trabalhem feliz”, EC5 – cargo de caixa – saiu no segundo semestre de 2021.

Dentre o que fora levantado, tem-se como pontos negativos relatados: contratação de pessoas sem experiência; cobrança excessiva por parte dos gestores; empresa com muitas regras, ainda mais comparadas a concorrência; instabilidade de decisões dos Líderes máximos; falta de autonomia das lideranças locais; salário baixo; clima ruim entre colaboradores; colegas estressados; recepção ruim; e falta de treinamento humano, não técnico.

Diante dos dados coletados com os ex-colaboradores, os problemas supostamente imaginados pelas lideranças e percebidos pelas autoras e orientador confirmam-se, pois há uma série de fatores que culminam num alto turnover na empresa, principalmente nos primeiros noventa dias de contratação, no processo de *onboarding*.

#### **4.7 Das rescisões trabalhistas nos últimos 365 dias**

A empresa forneceu as pesquisadoras e orientador, a quantidade de rescisões feitas no último ano na empresa, com data de cada uma e se ela foi ensejada por pedido de demissão do próprio empregado ou se partiu da empresa a demissão.

Com base nesse levantamento, concluiu-se que da média de 190 a 200 funcionários empregados na empresa neste mesmo período, houveram 85 rescisões, ou seja, houve *turnover* de cerca de 43% do quadro de colaboradores em um ano.

Para fins de melhor explicitar o caso, destes 43%, 30% foi por pedido de demissão e 13% foi de demissão sem justa causa pela empresa.

### **5. Considerações finais**

O objetivo do trabalho é o estudo das causas intrínsecas e extrínsecas do *turnover* na empresa, principalmente nos primeiros noventa dias de emprego na cidade de Santa Cruz do Sul, RS.

Importante salientar desde já, que os noventa dias de um colaborador em uma empresa são os mais delicados para o funcionário, tanto é assim que este período leva o nome de “período de experiência” e que tem previsão específica na legislação trabalhista, art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Assim, se o Líder não olhar com lupa para esse período, ocorre um desligamento de alguém que acabou de contratar e isso reflete financeiramente na empresa.

Dentre os objetivos específicos do presente estudo, sobre o primeiro, analisou-se as causas explícitas do *turnover* de colaboradores apontados pelos sócios, quais sejam: falta de

treinamento, cobrança excessiva, baixa remuneração, grande oferta de emprego regional e falta de valorização da empresa para com os colaboradores.

Diante dos apontamentos, indubitavelmente o aumento no número e na qualidade dos treinamentos deve ser observado. A empresa já percebeu tal necessidade, e há cerca de um ano vem promovendo programas motivacionais e não apenas técnico como anteriormente. Os resultados serão sentidos aos poucos e isso abarca o outro ponto citado como causa extrínseca ao *turnover* que é a falta de valorização sentida pelos colaboradores, pois ao passo que veem a empresa dedicando tempo e investimento na sua formação como pessoa, sente-se valorizado e importante para a empresa.

Na visão FOIL, por Pâmela Bernabei (2013), “É melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta forma mentis, do que uma pessoa que, embora tenha conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo”.

Também, neste contexto:

“Os danos que provoca uma forma mentis equivocada são muito superiores aos custos fixos de um maquinário, ou de um departamento ou imóvel não utilizado. Ou ainda, os custos de formação de uma pessoa com capacidades técnicas limitadas, mas com uma forma mentis correta, são muito menores do que os custos sustentados por causa de uma pessoa com uma forma mentis errada e notáveis capacidades técnicas. A personalidade do trabalhador que produz o sucesso ou o insucesso da empresa.”, (BERNABEI, 2013).

Quanto à baixa remuneração, a sugestão é que a empresa desenvolva um plano de carreira, ofertando ao empregado um crescimento por mérito profissional e assim alcançando novos patamares de remuneração.

Já em relação à grande oferta de emprego regional, a empresa tem pouco a fazer externamente. Porém, com as ações que desenvolva para fidelizar seus empregados, a oferta externa de emprego acabará tendo menos relevância, com candidatos querendo trabalhar na empresa por ser uma empresa acolhedora, que treina seus funcionários e que oferece oportunidade de crescimento profissional.

Segundo a ótica FOIL:

“Quando se deve escolher um colaborador, é preciso ver se lhe agrada uma parte – qualquer que seja – da obra que o empresário faz, porque de outra forma é inútil. (...) Isso significa que ao colaborador não agrada aquele jogo para agradar o patrão, mas agrada a ele. Se escolhe o colaborador através do interesse objetivo que ele tempor si mesmo. Ele está com o empresário porque quer aprender, entender,

entrar e ganhar naquele modo, porque tem um interesse objetivo àquela produção: cimento, ferro, sapatos, cozinha, alfaiataria, isto é, agrada-lhe realmente aquele mundo” (MENEGETTI, 2013).

Por fim, quanto ao último ponto extrínseco apontado pelos Líderes, a questão da cobrança excessiva aos atendentes deve ser observada, pois só pode cobrar quem sabe e ensina como fazer. Na medida em que os gestores estejam treinados nas relações interpessoais e sabem ensinar e delegar funções corretamente, as cobranças passam a ser enxergadas como qualidades positivas e diferenciadas do negócio, e assim se tem um melhor rendimento e resultado do trabalho.

Quanto à causa primeira do *turnover* (implícita) está o distanciamento dos Líderes na recepção e acolhimento dos novos colaboradores. Os Líderes são pessoas que formam pessoas e por isso não podem se afastar desse processo. Para a FOIL, a formação da equipe é função do líder, em primeira pessoa. Sejam os Líderes máximos L1 e L2, sejam os Líderes S1 e S2 (na impossibilidade dos primeiros), pois enquanto os gestores locais que exerçam liderança sobre os atendentes não estiverem prontos para esse processo de acolhimento, o problema continuará. A participação do Líder no processo de formação de pessoa é fundamental para o empregado sentir-se pertencente ao negócio, pois eles são seus exemplos e aqueles que querem admirar.

Assim, distanciar-se do processo de formação de pessoas e delegar o acolhimento e treinamento para gestores locais tem se mostrado a causa implícita do *turnover* na empresa.

Pela ótica FOIL:

“É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. Depois da própria inteligência e depois dos próprios meios, a equipe é o primeiro motor”, (MENEGETTI, 2013).

Como terceiro objetivo, as proposições de sugestões práticas para o problema que é diminuir o percentual de *turnover* de colaboradores, sugere-se:

**01.** Uma vez que tendo L2 característica de pessoa acolhedora e apesar de querer se afastar dos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores para centrar-se na expansão do negócio, de forma absoluta não pode fazer esse distanciamento, pois em momentos-chaves tem que estar presente e participar da escolha e acolhimento dos novos colaboradores. Tem que ser parte do processo de *onboarding*.

Também, S1 e S2 não podem deixar para os gestores locais a acolhida dos novos colaboradores, pois os novos atendentes sentem-se “jogados” dentro das lojas quando estão em fase de treinamento. Devem S1 e S2 estarem mais presentes no período de noventa dias de experiência.

Assim, **as lideranças devem estar envolvidas no processo de boas-vindas, pois os supervisores e sócios, além de estarem disponíveis para solucionar dúvidas, precisam ter clareza sobre as atribuições do novo empregado e passar tarefas logo de início, lembrando que precisam delegar atividades e não as “delargar” ao novo colaborador.**

**02. Treinamento específico aos gestores locais, para que estejam preparados e saibam bem receber os novos trabalhadores contratados, com enfoque interpessoal e de autoconhecimento, e não apenas técnico e não mais motivacional.**

**03.** Rever os quesitos objetivos de contratação, bem como realizar pesquisas de clima para entender o dia a dia dos empregados, suas satisfações e insatisfações.

Nos treinamentos, ainda mais com novos colaboradores, transmitir o porquê de a empresa prezar pela excelência no atendimento de seus colaboradores com os clientes, para os mesmos encararem as regras como algo positivo e diferencial da empresa.

Dessa forma, **deve a empresa anunciar a vaga corretamente no processo de seleção, deixando claro quais são as atribuições reais. Assim, o profissional já sabe exatamente o que se espera dele em nível de exigências.**

**04.** Fazer um **planejamento com as atividades e acompanhamentos para o primeiro dia, a primeira semana e o primeiro mês dos novos colaboradores.**

**05.** Conjuntamente aos treinamentos iniciais e às boas-vindas, os novos colaboradores também precisam de um acompanhamento bem próximo nos primeiros dias, seja pelas lideranças, seja pela empresa terceirizada, devendo focar sobre essas pessoas para garantir que estão se sentindo confortáveis e que as curvas de aprendizado estão em crescimento.

Assim, **treinar um time de padrinhos através de Líderes com características que L2 tem**, que ajudem quem está começando a circular pela empresa e a entender as exigências e os valores da empresa pode ser uma boa opção com que faça o novo colaborador sentir-se



seguro.

**06. Investir no treinamento pessoal dos colaboradores**, dando início desde já ao programa de “mentoria continuada” planejado por S2. Frisa-se o quão importante é o maior número de treinamentos possíveis, e não somente em questão de quantidade, mas prezando pela qualidade e conteúdo, aproximando mais e mais o colaborador ao *core business* da empresa.

**07.** Por fim, os Líderes sócios, L1 e L2, precisam cada vez mais se desvincular do formato de empresa familiar que a empresa tinha, pois este *status* não mais acompanha a grandeza alcançada.

Para se ter o “time de ouro” referido pelos Líderes L1 e L2 que se tinha no ano de 2011, apesar de quererem esses se afastar do processo para focarem mais na expansão da empresa, devem estes permanecer no processo, **respeitando a autonomia das lideranças hierarquicamente inferiores, mas com a proximidade necessária para serem sentidos como Líderes que formam pessoas, participando em momentos chaves da seleção, do acolhimento e da adaptação dos colaboradores.**

Como destaca Meneghetti (2013), “É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. **Depois da própria inteligência e depois dos próprios meios, a equipe é o primeiro motor**”.

## Referências

- ALVES, E. A.; SOUZA, EL. B.; MACHADO, A. D. *As causas da rotatividade das lideranças de uma indústria calçadista – análise sob a perspectiva da ciência ontopsicológica*. Trabalho de Conclusão de Curso – MBA *Business Intuition*, Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Sêca. RS, 2020.
- AYLMER, R. *Negociação e liderança: o papel da chefia direta na gestão da pressão*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação da Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2010.
- BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE. *O modelo metodológico quadripolar*. 1982.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2002
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENEGHETTI, A. *A riqueza como arte de ser*. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.
- MENEGHETTI, A. *A Feminilidade como Poder, Sexo, Graça*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2004.
- MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Managerial*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011a.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, A. *Residence Ontopsicológico*. 4. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016
- OLIVEIRA, L. *Empresa Explorer Call Center: Turnover – rotatividade de pessoas*. Trabalho de Conclusão de Curso – MBA *Business Intuition*, Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Sêca. RS. 2016.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5. ed. São Paulo, 2008.
- VOCÊ RH, edição de Agosto/Setembro de 2018, Revista. p. 48 a 51.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

### **Apêndice A – Roteiro das perguntas realizadas nas entrevistas**

Desde quando a empresa existe?

Qual a historia da empresa, proprietários, historia familiar? Como é a atual administração?

Os atuais administradores são casados? Quais as funções profissionais das esposas?

Cidades com baixo turnover?

Cidades com alto turnover?

Fazem treinamentos? Com quem, de quanto em quanto tempo? Fazem pesquisa de clima?

Tem um canal de comunicação para denuncias anônimas aos empregados?

Tem um canal onde o empregado pode deixar suas sugestões de melhorias a empresa? Tem alguma politica de reconhecimento, como vendedor do mês?

Qual o critério para contratação?

Como se da a seleção do candidato: currículo, entrevista etc.? Há quanto tempo está na empresa?

Gosta de trabalhar na farmácia? Quais teus objetivos de vida?

Sente-se valorizada no trabalho? Gosta dos colegas?

Gosta do chefe?

Entende como justo o valor da remuneração?

O que acha que a empresa deveria fazer de diferente?



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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1 Introdução**

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## 1.1 Objetivos

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

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Turnover empresarial e a seleção dos colaboradores

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



### **3 Método**

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

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

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

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

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

### **4 Discussões e resultados**

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5 Conclusão

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

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

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

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



## Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Diogo Rochembach<sup>2</sup>

Faberson Franklin<sup>3</sup>

Wesley Lacerda<sup>4</sup>

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1 Introdução**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.1 Objetivos**

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

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

### **1.2 Justificativa**

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

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

## **2 Fundamentação Teórica**

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

### **2.1 Líder segundo a FOIL**

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

No que se refere ao líder:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.5 Responsabilidade e autorresponsabilidade**

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

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

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

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

## **2.6 Maturidade para gestão**

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

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

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

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

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

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

### 3. Método

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

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

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

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

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

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

**Fonte:** Autores

**b) Autoformação e responsabilidade**

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

### **3.1 Delineamento do Estudo**

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

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

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

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



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

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

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

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

### **3.4 Análise dos dados**

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

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

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

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

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

**Fonte:** Autores

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

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

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

**Fonte:** Autores

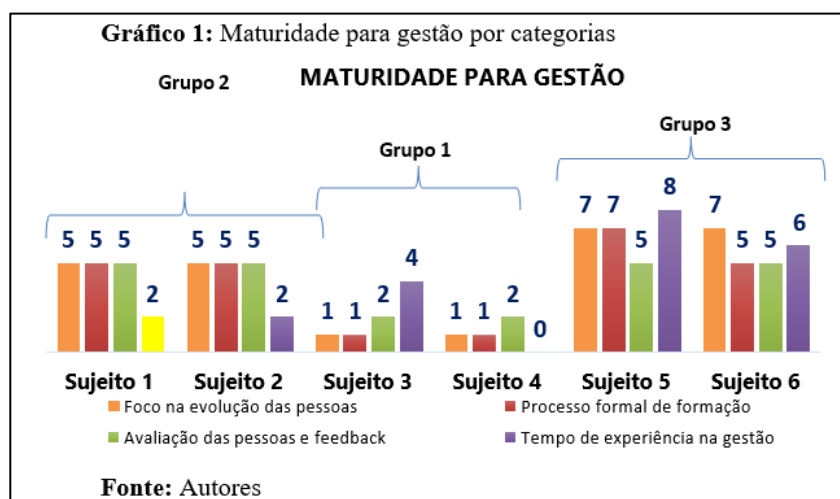
Conforme visualizado na tabela, pode-se dizer que o grupo 3 destaca-se pela maior pontuação na avaliação *Maturidade para gestão*. Tanto no grupo 2, quanto no 3 foram identificadas ações com *Foco na evolução das pessoas* e *Processo formal de formação das pessoas* (em menor grau no grupo 2), pois relatam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

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

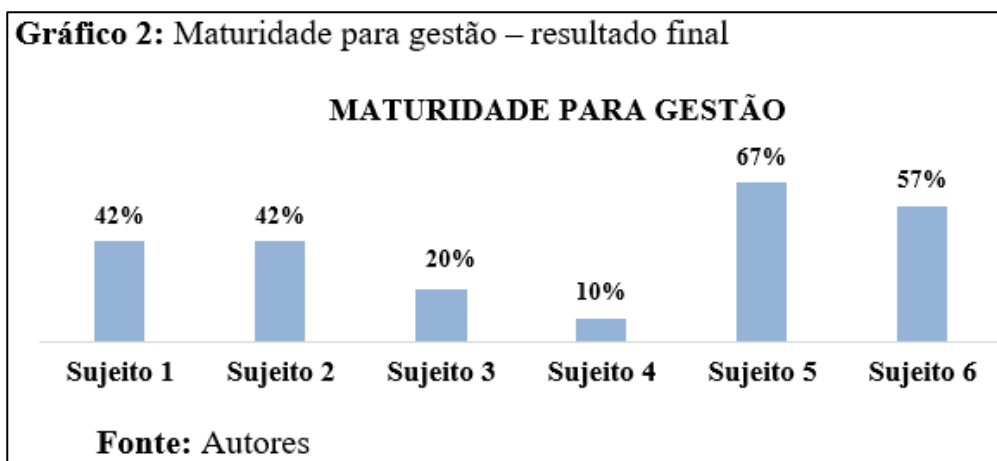
O tempo de experiência na gestão é variável - de 1 mês (sujeito 4) até 4 anos de experiência (sujeito 5). E quanto as ações de autoformação, somente 3 sujeitos relataram algumas práticas de atividades voltadas ao seu autoconhecimento e de técnicas de gestão, de forma irregular (sem frequência determinada)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

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

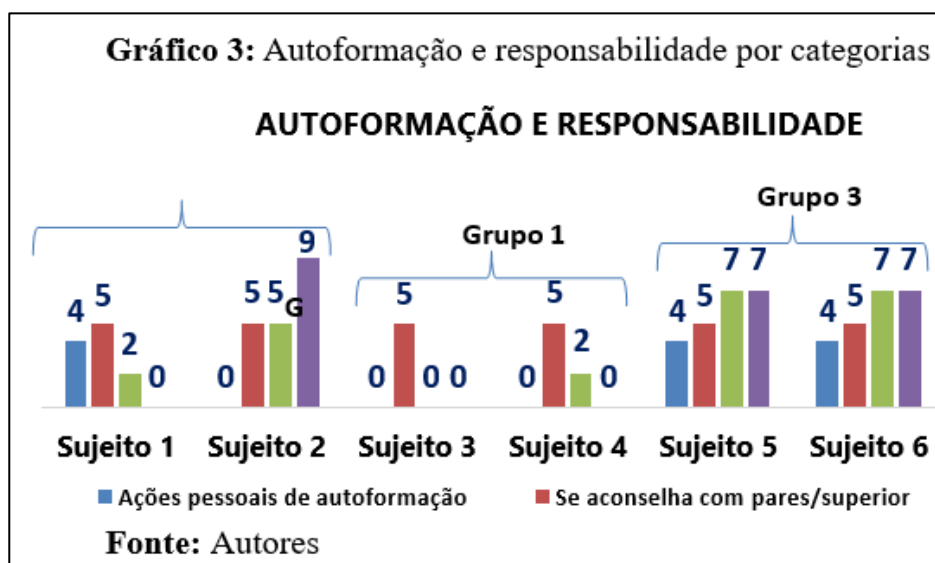
Na avaliação “*Entende as próprias dificuldades*” pode-se perceber que a maior parte dos grupos – Grupo 1 e 2, demonstra falta de conhecimento das metas da empresa como um todo, bem como dos seus resultados.



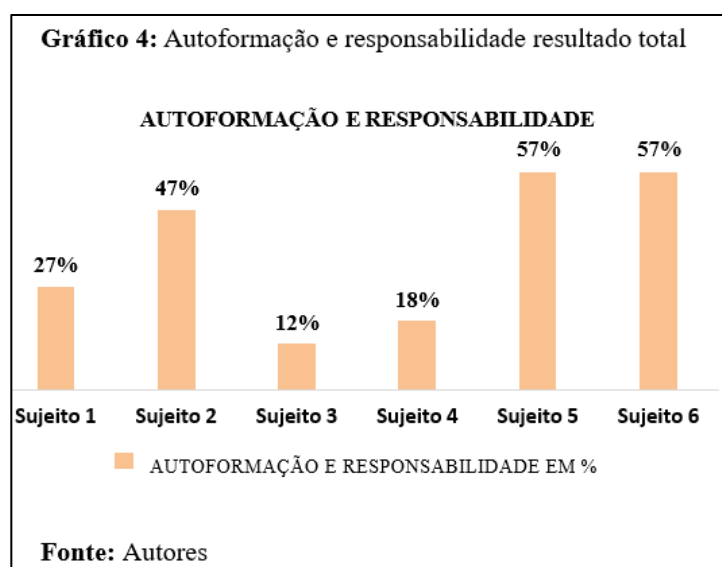
Na categoria *Maturidade para gestão* os sujeitos 1 e 2 apresentaram 42%, ou seja, completaram 17 pontos do total de 40 pontos nas avaliações que embasam as características e critérios necessários para se considerar maturidade de gestão nos sujeitos entrevistados, que são: foco na evolução das pessoas,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



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



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

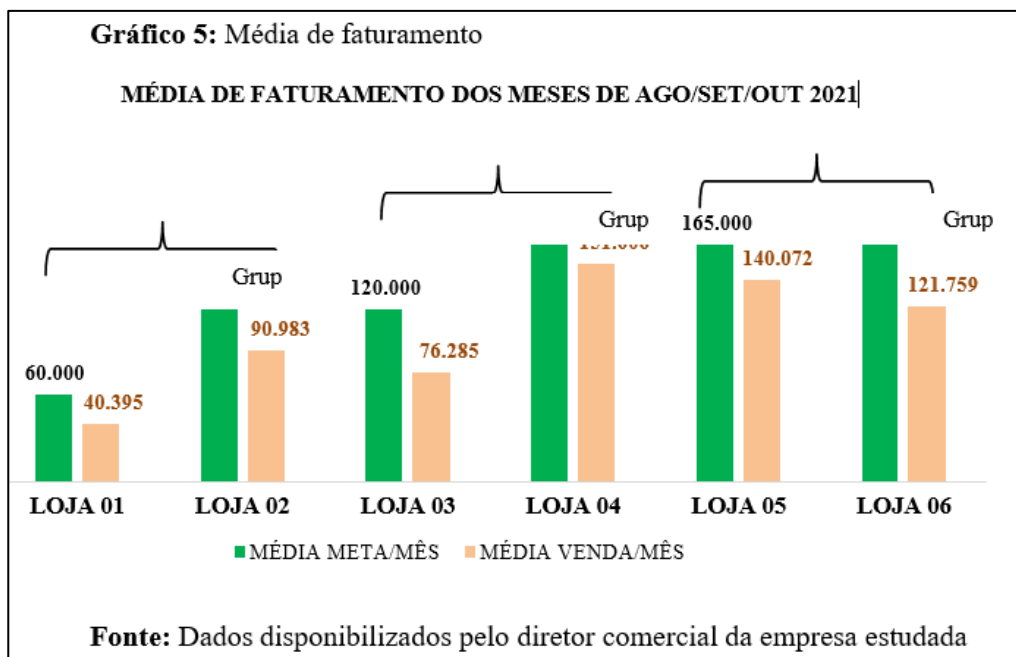


Os sujeitos 5 e 6 se destacam como maior porcentual na categoria *autoformação e responsabilidade*. Nessa categoria, esses sujeitos demonstram também maior capacidade para identificar suas dificuldades e compreender onde agir, por isso mostram resultados equânimes na avaliação de *Cobrança pessoal pelo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

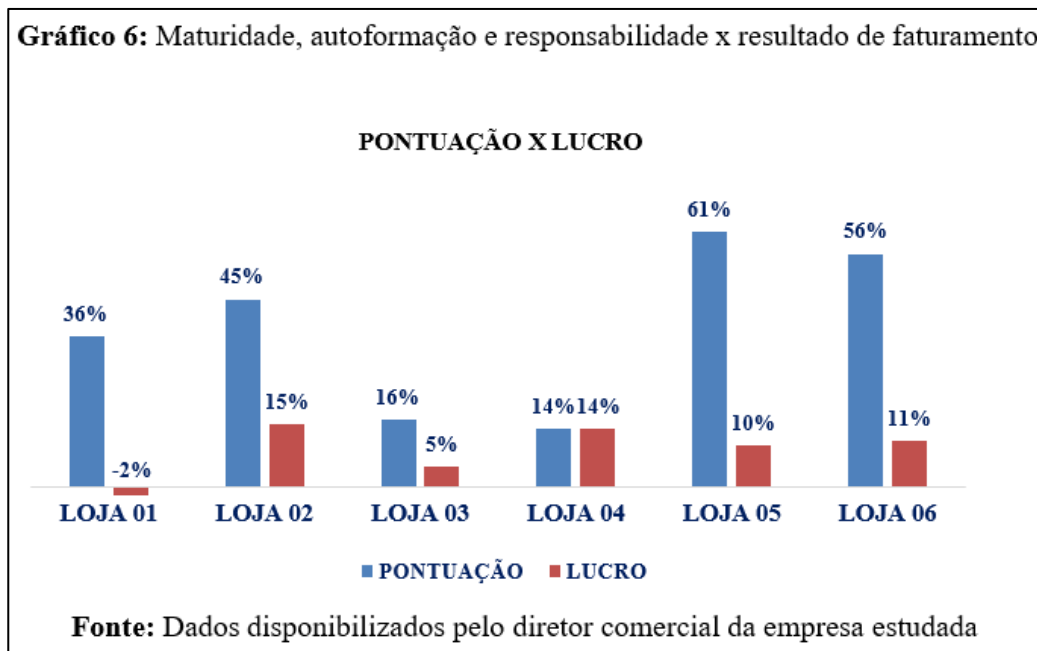
**Tabela 4:** Média de faturamento x % de atingimento de metas (média meses agosto, setembro, outubro/2021)

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

Fonte: Dados disponibilizados pelo diretor comercial da empresa estudada



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



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

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

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

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

**Fonte:** Autores

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

#### **4 Discussões e resultados**

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

**Tabela 3:** Grupos x categorias analisadas

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

**Fonte:** Autores

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

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

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

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



resultado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. Considerações finais

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

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

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

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

responsabilização/delegação, por falta de autonomia.

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

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

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

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

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

## Referências

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

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

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

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

### **Foco na evolução das pessoas:**

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

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

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

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

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

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

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



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

**Entender as próprias dificuldades:**

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

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

3) Conhece o teu resultado e dos colegas?

**Se aconselha com seus pares:**

1) Você costuma se aconselhar com colegas ou superior?

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

**Cobrança pessoal pelo resultado:**

1) Você se sente seguro para desempenhar sua função?

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

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

4) Como te sente em relação ao teu resultado?

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

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

### **Sujeito 1**

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

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

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

**Tempo de gestão – 1 ano**

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

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

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

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

### **Sujeito 2**

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

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

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

**Tempo de gestão – 1 ano**

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

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

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

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

### Sujeito 3

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Sujeito 4**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Sujeito 5**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Sujeito 6**

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

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

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

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

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

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

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

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



## **Processo para a formação de novos gestores: estudo de caso em uma empresa varejista de moda**

**Dienifer Morgana Lautert<sup>1</sup>**

**Douglas Krauspenhar Dummel<sup>2</sup>**

**Fabiane Kaefer Schmatz<sup>3</sup>**

**Lauren Sattis Onofrio<sup>4</sup>**

**Tairine Patias de Freitas<sup>5</sup>**

**Thiago Polese Slika<sup>6</sup>**

**Wesley Lacerda<sup>7</sup>**

**Resumo:** O objetivo deste trabalho foi verificar se o programa de treinamento de uma empresa varejista de moda, fundada na década de 60, com 75 filiais no Rio Grande do Sul, tem condições de formar gestores, segundo os critérios Foil. Os 5 critérios que deram base à pesquisa foram: capacidade técnica objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de saber servir e cultura da empresa. A metodologia empregada no trabalho foi através de uma pesquisa do tipo qualitativa, aplicado um questionário no formato de entrevistas semiestruturadas e realizadas no total de dez (10) entrevistas, destas: os executivos (o CEO, um coordenador, duas supervisoras), duas gestoras formadoras e quatro gestores formados. De acordo com os dados coletados concluiu-se que a empresa tem um programa de formação de gestores estruturado, porém somente o programa não é suficiente para implementar a cultura na empresa, é possível anunciar a cultura, mas o que garante que as pessoas a possuam é a prática dela em todos os níveis pessoalmente.

**Palavras-chave:** Cultura; Gestores; Liderança.

---

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

<sup>2</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: douglas.dum@hotmail.com

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

<sup>4</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: supervisao4@mbfarmacias.com.br

<sup>5</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: supervisao2@mbfarmacias.com.br

<sup>6</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: thiago\_polese@hotmail.com

<sup>7</sup> Mestre em Administração, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em Ciências Econômicas. Empresário e Professor AMF. Orientador.

### **Process for training new managers: case study in a fashion retailer**

**Abstract:** The objective of this work is to verify if the training program of a fashion retailer, founded in the 60s, with 75 branches in Rio Grande do Sul, is able to train managers, according to the Foil criteria. The 5 criteria on which the research was based were: objective technical capacity, relationship capacity, ambition, capacity to know how to serve and the company's culture. The methodology used in the work was through a qualitative type research, used a questionnaire in the format of semi-structured interviews and carried out in a total of ten (10) interviews, of these: the executives (the CEO, a coordinator, two supervisors), two managers trainers and four trained managers. According to the data collected, it was concluded that the company has a structured training program for managers, but the program alone is not enough to implement the culture in the company, it is possible to announce the culture, but what guarantees that people have it it is her practice at all levels personally.

**Keywords:** culture; managers; leadership.

### **Proceso de formación de nuevos directivos: caso de estudio en una tienda de moda**

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es verificar si el programa de formación de una minorista de moda, fundada en la década de 1960, con 75 sucursales en Rio Grande do Sul, es capaz de formar gerentes, según los criterios de Foil. Los 5 criterios en los que se basó la investigación fueron: capacidad técnica objetiva, capacidad de relación, ambición, capacidad de saber servir y cultura de empresa. La metodología utilizada en el trabajo fue a través de una investigación de tipo cualitativa, se utilizó un cuestionario en formato de entrevistas semiestructuradas y se llevó a cabo en un total de diez (10) entrevistas, de estas: a los ejecutivos (el Gerente General, un coordinador, dos supervisores), dos capacitadores de gerentes y cuatro gerentes capacitados. De acuerdo a los datos recabados se concluyó que la empresa cuenta con un programa de formación estructurado para los gerentes, pero el programa por sí solo no es suficiente para implementar la cultura en la empresa, es posible dar a conocer la cultura, pero lo que garantiza que las personas la tengan es su práctica en todos los niveles personalmente.

**Palabras clave:** cultura; gerentes; liderazgo.

## **1 Introdução**

Pode-se dizer que um dos principais desafios do empresário é escolher a pessoa certa, sem esta não existe motivo para empreender, pois a primeira riqueza do negócio é o líder, esse é por natureza a pessoa certa para estar à frente de uma equipe, tendo ele inúmeros atributos pertinentes a sua função.

Esse estudo de caso apresenta uma análise de como ocorre o processo para a formação de novos gestores em uma empresa varejista de moda. A empresa estudada atua no ramo varejista de calçados e confecções, com foco na moda. Atualmente tem em seu quadro 800 colaboradores, divididos em 75 lojas. A organização é familiar, sendo fundada

na década de 60 e está sob a liderança da terceira geração. A empresa está em processo de expansão e tem necessidade contínua de novas lideranças, para atender essa demanda a empresa investe em programas específicos de formação de gestores, desenvolvido dentro da própria instituição.

Dentre os diversos atributos encontrados na literatura FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) a respeito das competências do líder, o grupo definiu cinco critérios como embasamento para o estudo, pois entende que há uma correlação com a formação de liderança implementado na empresa Y e todos eles são essenciais e imprescindíveis para a formação do líder.

Os critérios são: capacidade técnica e objetiva significa que o líder deve conhecer o negócio e o ramo em que atua, ser referência naquilo que faz; capacidade de relação é o saber manter boas relações de maneira burocrática; ambição é uma escolha intencional de ser o melhor em tudo o que faz, demonstrando ser e obter mais; capacidade de saber servir é doar-se, demonstrar e ser um capaz para a empresa; e cultura é ser uma extensão da empresa, operar no processo do serviço prestado e do produto que está ofertando. O grupo selecionou esses cinco critérios pois compreendeu-se que dizem respeito a algumas características do líder pertinentes com o caso estudado, e foram utilizados como base para fazer a avaliação do quanto o programa de formação de gestores é eficaz, pois no entendeu-se que uma liderança precisa ter esses cinco critérios.

O programa de formação de gestores, que iniciou no ano de 2022, com o objetivo de formar novos gestores para assumir as lojas que não alcançavam o ponto de equilíbrio por falta de faturamento. Foram quatro turmas ao longo do ano, totalizando vinte e cinco alunos. Dessas turmas, dezesseis foram efetivados e assumiram a posição de gestores nas filiais.

A motivação do presente estudo surgiu através de um relato do CEO da empresa que trouxe como principal dificuldade, ter líderes preparados para estabilizar as lojas já existentes que estavam fora do ponto de equilíbrio e recuperar o resultado das novas que ainda não estavam em equilíbrio, possibilitando seguir com a expansão do negócio, aonde o plano é chegar em 2030 com 130 lojas próprias e 200 franquias.



## **1.1 Objetivos**

O presente estudo tem como objetivo geral verificar se o programa de treinamento da empresa Y tem condições de formar novos gestores de acordo com os critérios FOIL, averiguar se esse projeto contempla os aspectos propostos como necessários pela teoria Ontopsicológica. Com isso, entender os diversos fatores que estão envolvidos no programa: a sua estruturação, se os professores têm condições de formar, o perfil dos alunos, se os gestores estão engajados e se a empresa está pronta para receber esses novos trainees. Pontuar, segundo os critérios FOIL em quais aspectos as pessoas envolvidas nesse processo possuem maior aptidão e desenvolvimento e em quais possuem necessidade de aperfeiçoamento.

## **2. Método**

Trata-se, de uma pesquisa de tipo exploratória - um estudo de caso, de natureza qualitativa (examina evidências baseadas em dados verbais e visuais para entender um fenômeno em profundidade). Elaborou-se um questionário estruturado em 5 categorias de questões para análise: capacidade técnica e objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de saber servir e cultura da empresa. Tal questionário e a coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, presencialmente na matriz da empresa em Porto Alegre e on-line via plataforma Google Meet. Foram realizadas um total de dez (10) entrevistas, destas: executivos (o CEO, um coordenador, duas supervisoras), 2 gestoras formadoras e 4 gestores trainees, os quais foram indicados pela Diretoria, que entendeu que representam a empresa como um todo.

Um prévio roteiro do questionário aplicado encontra-se no ANEXO 1. Para análise dos dados, utilizou-se gravações e anotações realizadas durante as entrevistas. Os entrevistados sujeitos da pesquisa possuem idade entre 24 e 42 anos. Foi realizada análise do conteúdo, dividiu-se as questões em 5 categorias, as respostas foram comparadas com a literatura FOIL e atribuiu-se pontuação de 1 a 10 para cada resposta da categoria analisada. A avaliação e pontuação ocorreu em relação ao entendimento dos membros do grupo de estudo sobre o que é cada ponto, de acordo com a bibliografia estudada durante o curso do MBA.

Sendo assim, estabeleceu-se esses critérios:

**a) Capacidade técnica objetiva:** pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe capacidade técnica objetiva, 10 o líder tem total capacidade técnica para a função).

**b) Capacidade de relação:** pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe capacidade relação, 10 o líder tem total capacidade de relação com as pessoas).

**c) Ambição:** pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe ambição, 10 o líder tem total ambição).

**d) Capacidade de saber servir:** pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe capacidade de saber servir, 10 o líder tem total capacidade de saber servir).

**e) Cultura da empresa:** pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não sabe a cultura da empresa, 10 o líder tem total domínio sobre a cultura).

## 2.1 A Empresa

Para complemento bibliográfico e desenvolvimento do trabalho, as passagens a seguir foram disponibilizadas pela empresa Y, as quais fazem parte do seu acervo, onde traz a descrição, histórico e a estrutura do programa de formação de gestores, este último nosso estudo de caso.

A empresa Y foi fundada na década de 60 na cidade de Três Passos RS, por um homem muito conhecido na época como um excelente profissional na área da alfaiataria, ele e a esposa costuravam para clientes locais e cidades vizinhas. Produziam em média 600 ternos por ano. O fundador conta que a venda não era o ponto mais forte dele, até ler o livro, *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, e por 10 anos o negócio só cresceu, as vendas aumentaram e o lucro também.

Já na década de 70 o alfaiate abriu um novo negócio, uma loja de venda por atacado de alfaiataria, a matéria prima era trazida de São Paulo, produzida e mantido estoque, evitando gasto com logística. Em 2 anos de loja, veio a decadência no mercado de alfaiataria, o empresário se viu num momento complicado, no qual acumulou dívidas com o banco e valores altos a receber dos clientes, sem perspectiva de futuro decidiu mudar o negócio.

Então em 1979, investiu na compra de produtos trazidos de vestuário trazidos com o objetivo de revender na cidade. O sonho do empresário era ter filiais espalhadas no estado, como as Lojas Pernambucanas.

Com a expansão da empresa, aumento no resultado e no quadro de colaboradores, o empresário começou um projeto de desenvolvimento das equipes de venda, escreveu manuais de produtos e de atendimentos que foi um dos diferenciais já que naquela época só se tinha treinamento em Porto Alegre. As equipes começaram a se destacar no mercado, com o atendimento e conhecimento dos produtos vendidos. Através desse programa de treinamento os colaboradores que se destacavam nas equipes de vendas, eram promovidos a gestores das novas filiais da rede.

A empresa Y ficou conhecida no estado do Rio Grande do Sul como uma das pioneiras na confecção de jeans, abrindo sua fábrica na região noroeste do estado, chegando a ter até 200 costureiras na linha de produção.

O empresário gostava de remunerar bem seus colaboradores e desenvolvê-los para serem os melhores no ramo de vestuário, e atendimento ao cliente. Um de seus projetos de desenvolvimento de equipe foi comprar um ônibus, no qual levava a sua equipe da linha de produção para visitar as indústrias, com o objetivo de mostrá-las a importância do trabalho em equipe.

Em 1986, o proprietário da empresa decidiu se envolver com a política, não abrindo mão de atuar na empresa totalmente, mas dando um protagonismo maior a seus dois filhos um com 27 anos assumiu a direção da empresa e o outro assumiu a fábrica. Encerraram a atividade fabril e deram continuidade a expansão do negócio através de abertura de filiais.

Em 2015 a terceira geração atuava na empresa, tendo como principal objetivo construir em cima de uma base bem sólida de cultura e pessoas com o DNA, a expansão e crescimento do negócio. Na época o fundador era reconhecido pelas equipes como uma pessoa honesta e que fazia com que todos se sentissem como parte da família, frisando valores como: relacionamento humanizado e cooperação.

Em 2016 foram demitidos 55 dos gestores mais antigos da empresa, por conta da remuneração, após uma consultoria e estudo do mercado, foi visto que os gestores ganhavam até três vezes mais do que o mercado pagava na época.

No ano de 2017 a empresa passou por uma reformulação, mudando o nome e seu público-alvo, que tinha na época uma faixa etária de 59 anos, passou a ser ainda mais focado ao público-alvo feminino, e com apelo de moda, com foco no público jovem. Nesse momento também um dos valores da marca, a felicidade, se torna um dos propósitos da empresa.

Com isso ainda no ano de 2017, a empresa decide mudar o perfil dos colaboradores, contratando pessoas com uma faixa etária entre 18 a 30 anos. Os produtos também passaram por alterações, já os clientes, por sua vez sentiram as mudanças, reclamaram muito, pois não encontravam mais os produtos que costumavam comprar. Logo, acarretou uma grande ruptura no perfil dos clientes.

Já em 2018 o público-alvo da empresa que era de 59 anos caiu para 36 anos de idade, a empresa perdeu faturamento, tiveram queda na carteira de clientes, e não conseguiram crescer no ritmo que precisava com o público jovem para compensar o público que se perdeu.

Em 2022 a tomada de decisões da empresa passa por um comitê administrativo composto por alguns membros da família, filhos e netos do fundador, são eles que decidem as estratégias e tomadas de decisão da empresa, o neto do fundador assumiu como CEO, e faz o papel de diretor executivo, tendo como principal missão colocar em prática o que é firmado em comitê.

O público-alvo atual da empresa em 2023 tem em média 44 anos, com 80% composto por mulheres. O foco da empresa é investir em tecnologia para atrair ainda mais o público jovem. Um dos principais desafios é a busca pelo equilíbrio no resultado financeiro, a troca do sistema de informação e o projeto de expansão em ascensão.

O programa de formação de gestores teve sua primeira turma em janeiro de 2022. Para formar esses novos gestores foram convidados a participar 7 gestores da empresa, nomeados de Gestores Formadores. O método de escolha dessas pessoas foi através de uma

avaliação de resultado de venda e lucro, além de um questionário com objetivo de verificar o grau de cultura desses gestores na empresa.

Podem participar do programa colaboradores internos e público externo. Os pré-requisitos para participar da seleção são: ter total mobilidade para mudar de cidade, pois apenas no final de cada programa é que saberão quais lojas estarão disponíveis para eles assumirem; ensino superior em andamento (antes de assumir, ter no PDI data de início e fim da sua formação); perfil de liderança; match com o propósito de inspirar felicidade e foco em resultados; ter acima de 20 anos de idade; no mínimo 8 meses de tempo de casa.

A atuação dos escolhidos para o programa acontece da seguinte forma: fase 1 - 20 dias de aprendizado administrativo, através de nossa plataforma online, e atuação administrativa em loja; fase 2 - 20 dias atuando com vendas em loja; fase 3 - 20 dias atuando na gestão direta da loja e colaboradores, totalizando 2 meses de formação.

Durante todo este período, o formando tem o acompanhamento e suporte do gerente formador para ter entendimento das rotinas de gestão da loja. Após a finalização da formação o formando se aprovado (atingindo 80%) retorna a sua loja base atuando como apoio ao gestor da filial. Caso não seja aprovado (abaixo de 80%), havendo vaga, retorna a sua função anterior.

O gestor empossado é avaliado com 30, 60 e 90 dias da seguinte forma: por mês chegar nos 10% mais perto do Ponto de Equilíbrio - PE, ou seja, se assumir com 30% abaixo do PE, em 90 dias deve ter zerado o mesmo. Se não tiver chegado no resultado esperado será substituído. Quando a loja já estiver dentro do PE, o candidato precisa manter o plano real da loja, caso não seja mantido, ele será substituído.

A meta do programa no ano de 2022 era ter pelo menos 12 gestores prontos para assumirem lojas. No total foram formadas 4 turmas, dentre 25 alunos, 16 assumiram como gestores de loja, cumprindo com a meta proposta.

### **3. Discussões e Resultados**

Para definição da pontuação, utilizou-se como base o estabelecido por Meneghetti (Psicologia Empresarial, 2020, p. 107), onde o autor considera que cada critério tem um

valor de um a dez (1-10), e para cada um se deve alcançar pelo menos a valoração de sete (7) para que essa competência seja considerada satisfatória.

Para análise dos dados foram realizadas entrevistas com aplicação do questionário aos Executivos, Gestores Formadores e Gestores Formados, posteriormente foram analisadas as respostas da pontuação de cada categoria de cada entrevistado e foram tabuladas de 1 a 10. A partir disso, as tabelas abaixo mostram a média de pontuação feita pela análise de cada integrante do grupo dentro de cada categoria. Cada componente do grupo pontuou através do conhecimento embasado no estudo sobre os 5 pontos, competência técnica objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de servir do líder e cultura com notas de 1 a 10, após foram reunidas as pontuações e realizada a média de cada um dos pontos, logo definidas as pontuações demonstradas na pesquisa abaixo.

**Tabelas 1 a 10:** Pontuação dos sujeitos entrevistados nas categorias analisadas:

Executivo 1	
Competência técnica objetiva	9
Capacidade de Relação	7
Ambição	9
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	9

Fonte: Autores

Executivo 2	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	9

Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	9

**Fonte:** Autores

Executivo 3	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	9
Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	8

**Fonte:** Autores

Executivo 4	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	7
Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	7

**Fonte:** Autores

Gestor Formador 1	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	9
Ambição	7
Capacidade de Servir do Líder	8
Cultura	7

**Fonte:** Autores

Gestor Formador 2	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	5
Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	5

**Fonte:** Autores

Gestor Formado 1	
Competência técnica objetiva	6
Capacidade de Relação	6
Ambição	6
Capacidade de Servir do Líder	6



Cultura	5
---------	---

**Fonte:** Autores

Gestor Formado 2	
Competência técnica objetiva	3
Capacidade de Relação	7
Ambição	8
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	4

**Fonte:** Autores

Gestor Formado 3	
Competência técnica objetiva	3
Capacidade de Relação	8
Ambição	6
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	6

**Fonte:** Autores

Gestor Formado 4	
Competência técnica objetiva	7
Capacidade de Relação	8

Ambição	8
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	6

Fonte: Autores

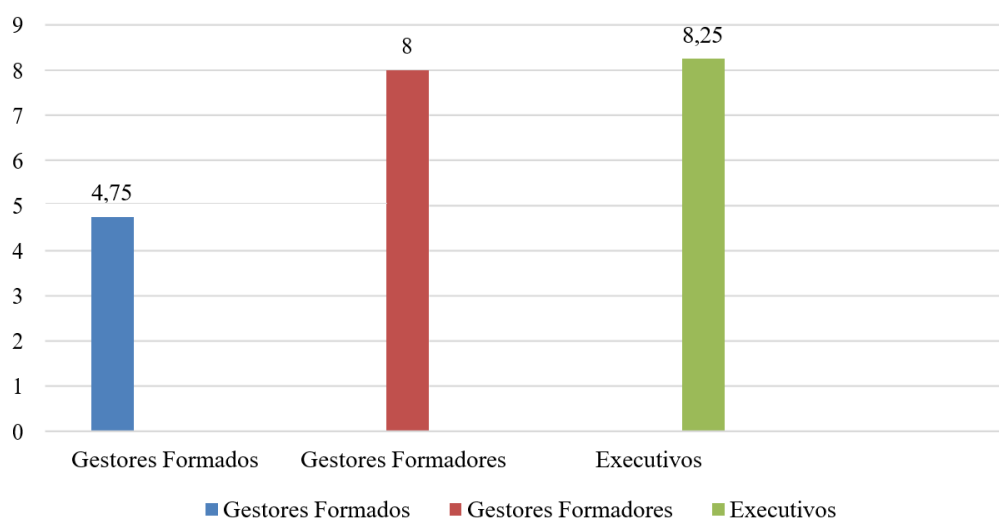
Para análise, confrontamos os resultados encontrados com o proposto como ideal pela metodologia FOIL, através dos gráficos a seguir. Para melhor visualização, agrupamos os sujeitos em três (3) grupos e analisamos cinco (5) aspectos das características encontradas: capacidade técnica e objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de saber servir e cultura da empresa.

1) Gestores formados (gerentes novos na função e que passaram pelo programa de formação de liderança na empresa y total entrevistados 4 pessoas);

2) Gestores formadores (gerentes experientes na função e que formam os novos gestores na empresa y total entrevistados 2 pessoas);

3) Executivos: CEO, Coordenador e duas Supervisoras (4 pessoas).

**Gráfico 1: Capacidade Técnica Objetiva**



Fonte: Autores

Conforme Meneghetti (2020, p.163), “capacidade técnica objetiva da profissão para qual se apresenta, e em relação àquilo que serve ao empresário como serviço. Deve-se escolher o ofício no qual se é entendido. Nunca entrar onde não se entende, porque o conhecimento é o primeiro poder de organização.” Com base na definição exposta, realizamos a análise a seguir:

Os gráficos contêm média de notas entre 1 e 10 pontos. No gráfico 1, os gestores formados, ou seja, que passaram pelo treinamento, obtiveram média de 4,75 pontos, seguidos pelos gestores formadores, que são os que aplicam a metodologia do programa, alcançaram a média 8 pontos e os executivos a média de 8,25 pontos. Observou-se que dentre os avaliados, os gestores formados foram os que obtiveram a menor nota dentre os grupos. Quanto a capacidade técnica e objetiva, que é de fato o saber fazer na função em que se está, esses novos gestores apresentaram notas baixas na avaliação do grupo, e talvez se deva pelo fato de serem pessoas jovens, e por isso possuir pouca experiência ou falta de qualificação e estudo para a função.

Um ponto importante a ser mencionado foi que ao questionar o que cada um estava fazendo para se preparar mais na função de gestor, conhecimento na área de vendas e moda expressaram que o que estão aprendendo é dentro da empresa, com treinamentos internos. Segundo a literatura, “todos os líderes devem possuir e buscar conhecimentos mais atualizados, ser curioso sobre o seu objeto de produção; não é necessário ser uma enciclopédia do saber, porém sobre o seu próprio setor, deve ser o máximo especialista. Se encontra um outro superior a ele, deve aprender o quanto antes desse para inovar a si mesmo”. (MENEGETTI, 2013, p. 71).

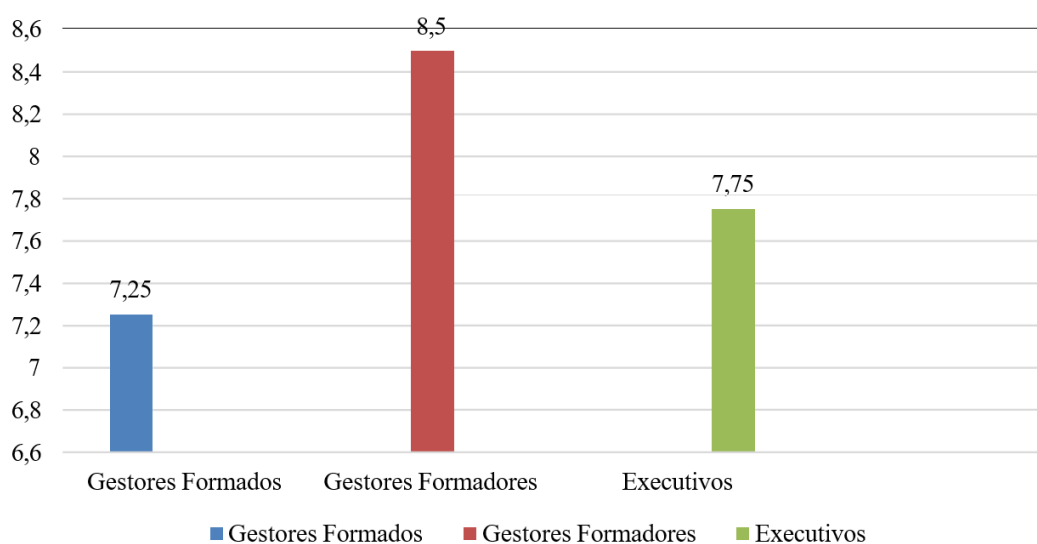
Já os gestores formadores e executivos apresentaram nota superior a 8 demonstrando domínio da área de atuação, todos com experiência na área, conhecimento de gestão e liderança. Os executivos além de fazerem terapia com Ontopsicólogo contratado pela empresa, seguem se qualificando nos estudos, porém devido ao baixo contato com os liderados, esse conhecimento é repassado com pouca frequência e em nível inferior ao que os novos gestores precisam no processo de formação.

Como exemplo trazemos o relato de um gestor de loja, que está na função há 7 meses, ao ser questionado de como é o trabalho com seu supervisor, o mesmo relatou que

diariamente recebe ligações do analista (o qual faz o levantamento dos resultados diários e repassa aos supervisores), com cobrança de ações de resultado combinado no dia anterior e o que vai fazer de ações no dia para cumprir com a meta proposta. O mesmo relatou que a única visita do seu supervisor em loja aconteceu quando ele assumiu a posição de gestor e que o maior contato é via remoto.

Nota-se que há duas principais diferenças entre os grupos: quando cita-se os gestores formados é possível perceber que não há grande experiência, mas principalmente, pouca dedicação para o estudo e novos aprendizados das suas atuais funções. Portanto esse possivelmente seja o principal motivo para existir uma discrepância quando se fala em competência técnica e objetiva.

**Gráfico 2: Capacidade de Relação**



**Fonte:** Autores

A capacidade de relação pode ser entendida como: “O sujeito que é assumido é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve, portanto, ter um burocrático e racional bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. O empresário não pode responsabilizar-se pelos problemas psicológicos de relação do funcionário com os outros” (MENEGETTI, 2020, p. 163).

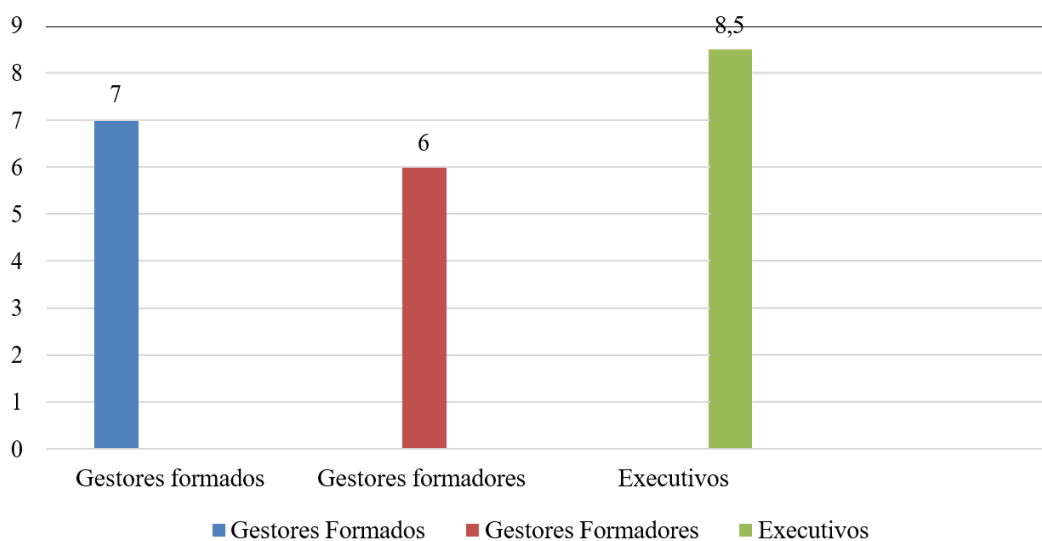
No tocante ao gráfico 2, o qual trata de capacidade de relação, observa-se que os gestores formadores possuem uma maior competência. Através do questionário identificamos que a proximidade com sua equipe é superior aos demais níveis. Ademais,

nesse ponto verifica-se que nenhum dos analisados possui déficit. Notou-se que as três classes estudadas estão com um bom nível na competência, ou seja, dentro dos parâmetros entendidos como positivos.

Destacaram-se nesse quesito os gestores formadores, com uma média de 8,5, superior aos demais. Foi possível entender que essa competência está mais desenvolvida pois eles convivem e trabalham em grupo com maior frequência, portanto desenvolveram-se melhor, e assim precisam ter a capacidade de relação como uma de suas qualidades. Um dos exemplos que demonstra isso é o baixo turnover na filial de uma das gestoras formadoras, juntamente com a entrega dos resultados propostos.

Os demais grupos, gestores formados e executivos, demonstraram também ter essa capacidade bem desenvolvida, tornando esse um ponto uniforme entre todos os níveis da empresa.

**Gráfico 3: Ambição**



**Fonte:** Autores

No gráfico 3 destacou-se dois pontos essenciais, o bom nível de ambição dos executivos, os quais obtiveram uma avaliação de 8,5, e de forma contrária os gestores formadores, os quais não atingiram o mínimo no quesito, ficando com apenas 6.

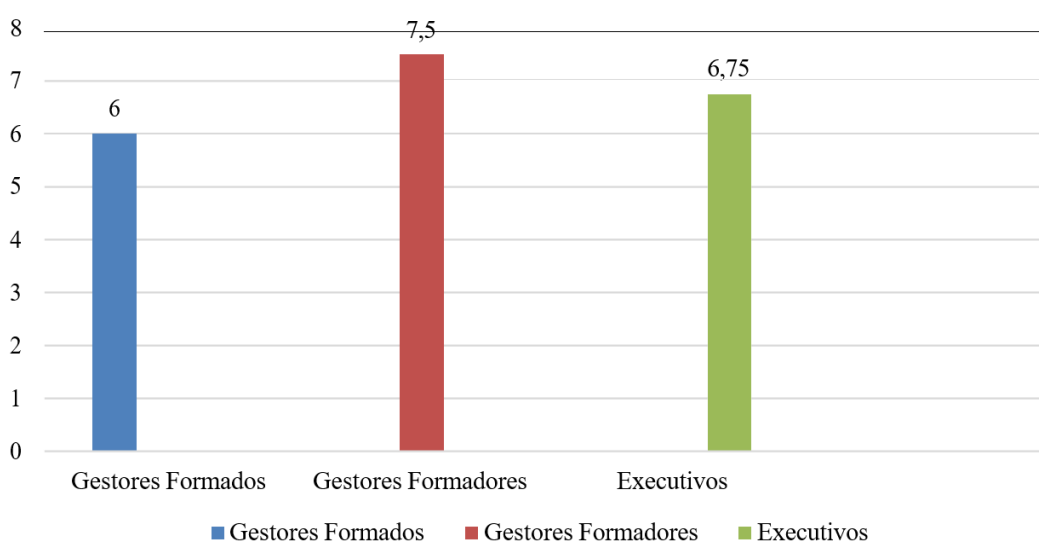
A ambição é uma escolha, intencionalidade do ato, que o sujeito tem dentro de si, trata-se de avaliar se a pessoa tem vontade de ser mais, não se tratando de dinheiro, mas sim de ser mais, demonstrar ser mais (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Com essa passagem, no que

tange a ambição dos executivos é perceptível em todos eles a vontade de crescer, de querer ser e tornarem-se mais. Esse é de fato um ponto positivo, pois se os líderes desejam evoluir, a empresa tende a progredir também. Porém, foi visto que essa ambição pode ou não estar ligada ao crescimento interno na empresa, ou seja, se não crescerem, forem promovidos dentro da instituição, poderão buscar oportunidades no mercado de trabalho, seja no curto ou longo prazo.

Quanto ao baixo desempenho dos gestores formadores, foi verificado que esses estão em uma posição confortável dentro da empresa, entendem ter uma boa remuneração e não desejam sair da posição em que estão, mesmo já tendo sido ofertado a um desses o cargo de supervisor. Portanto esses seguirão desempenhando suas funções, mas sem o objetivo de querer tornar-se mais.

Já na situação dos gestores formados é possível entender que dois desejam crescer, possuem um bom nível de ambição, mas possivelmente não na mesma linha de trabalho em que atuam hoje, e talvez não dentro da empresa. Nas entrevistas foi possível perceber o interesse de dois gestores por outras áreas que não envolvem gestão; um deles atuando dentro da empresa, no setor de desenvolvimento de produtos, em outros casos o desejo de crescer rápido internamente. Na maior parte dos casos foi visto que eles entendem o trabalho atual como algo passageiro para eles, não uma função que pretendem perdurar.

**Gráfico 4: Capacidade de Servir do Líder**



**Fonte:** Autores

No gráfico 4 o desfecho das médias sucedera da seguinte forma: gestores formados com 6 pontos, gestores formadores atingiram 7,5 pontos e executivos ficaram com 6,75 pontos.

Os gestores formadores apresentaram um bom nível de capacidade de servir do líder, já os gestores formados um nível baixo, com dificuldades como: engajamento das equipes e entrega dos resultados propostos pela empresa. As lojas com gestores recém-formados têm o maior índice de turnover, fragilizando também o atendimento ao cliente, que é comprometido ao ter um colaborador sem total domínio de suas funções. Confirmamos através dos relatos de três gestores que a dificuldade em ter que treinar muitas pessoas novas em suas lojas leva tempo e o desempenho de vendas é menor.

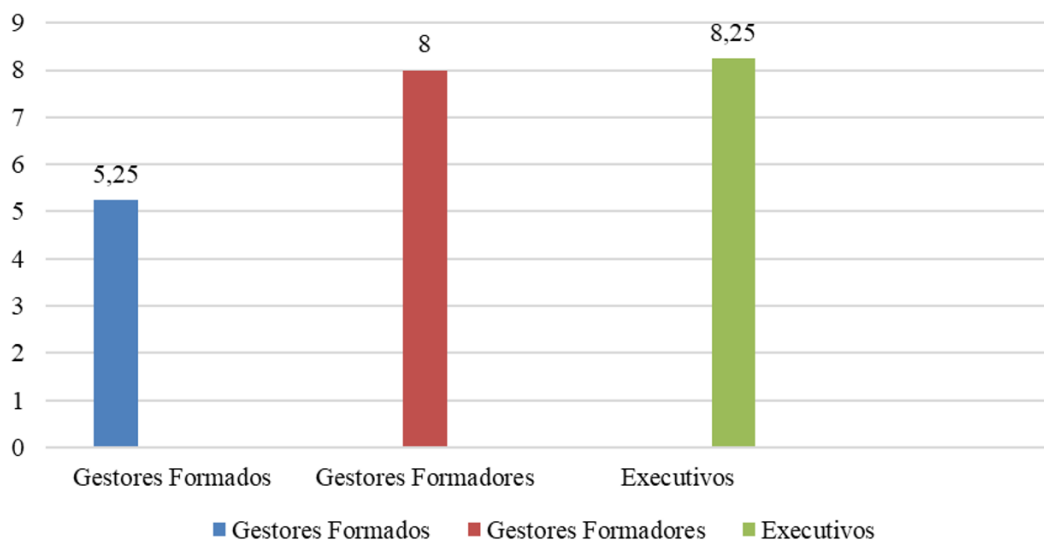
Nesse quesito podemos identificar que somente os gestores formadores, dentre as três classes estudadas, possuem a capacidade de saber servir desenvolvidas, e os demais apresentam desempenho relativamente baixo.

O nível alto da capacidade de saber servir dos gestores formadores é entendido pois esses convivem diariamente com diversos colaboradores. Como sua função, além de ser um gerente, é formar, a capacidade de passar a informação/conhecimento, ensinar é exercitada todos os dias, e conseqüentemente desenvolvendo a capacidade de servir ao outro. O servir de hoje é o que trará a performance superior amanhã (MENEGETTI, 2017, p. 93).

Quanto ao baixo nível dos executivos é possível compreender que ocorre pela falta de proximidade e contato deles com os colaboradores de lojas, não há proximidade entre esses e seus liderados de forma pessoal, na maior parte do tempo, remota. Portanto não há exercício da capacidade do saber servir, pois mesmo que tenham conhecimento, ela não é exercida e, portanto, não validada.

Foi possível chegar a essa informação, através das entrevistas nas quais, foi informado que na pandemia os supervisores começaram a trabalhar de forma remota, a empresa investiu em câmeras e microfones nas lojas para validação do método de atendimento padrão. A direção entendeu que essa nova forma de trabalhar traz o mesmo resultado, gerando redução de gastos e economia de tempo com deslocamento.

**Gráfico 5: Cultura**



**Fonte:** Autores

No gráfico 5, as médias expostas se retratam da seguinte forma: gestores formados 5,25 pontos, gestores formadores 8 pontos e executivos 8,25 pontos.

No gráfico 5, o qual trata sobre o nível de cultura da empresa, os gestores formadores e executivos apresentaram um nível superior aos gestores formados. O grupo entende que esse resultado se deve a baixa presença física dos executivos em suas lojas, levando ainda em consideração um período de 2 anos de pandemia que também prejudicou a proximidade dos executivos e gerentes formados, ou seja, das pessoas que de fato vivem a cultura do negócio, acaba havendo pouca ligação entre a pessoa e a instituição. Além disso, pode-se citar a dificuldade de compreensão destes líderes do significado dos valores e pilares conceituais da empresa, principalmente uma certa falta de clareza quanto ao tema “ancestralidade”.

A empresa Y entende que através dos 3 valores, primeiro as pessoas, senso de dono e o resultado, tem como objetivo conectar a cultura organizacional aos processos internos, e assim, atrair cada vez mais talentos alinhados a esse objetivo. Trazendo no seu manifesto a seguinte frase: “A empresa entende que vem primeiro as pessoas, elas estão no centro do negócio. Buscando sabedoria e felicidade quando fazem o que precisa ser feito, de forma correta e responsável, prezando pelo senso de dono. Esse fluir da felicidade que inspira, traduzida em amor e responsabilidade através do trabalho, com certeza vai gerar frutos vigorosos: os resultados”.



Nos executivos é nítida a presença da cultura, principalmente no CEO e no Coordenador da empresa. Esses dois entendem e vivem de acordo com aquilo que a instituição demonstra, ou seja, fazem suas atividades de acordo com os três pilares da empresa (moda, cultura ancestral e felicidade).

Já as duas supervisoras, entendem a cultura, porém ainda não se adaptaram totalmente a nova cultura implantada em 2017. Percebe-se uma desconexão entre as partes, o grupo entende que cultura é transmitida pessoalmente, na prática.

Os gestores formadores, talvez por trabalhar há um tempo considerável na empresa, conhecem a cultura, e aplicam essa nas suas filiais, e por esse motivo conseguem desenvolver pessoas para atuarem como novos líderes.

Por outro lado, os gestores formados apresentaram déficit no quesito cultura. Esse baixo nível pode ter dois principais motivos na visão do grupo: o primeiro é por se tratar de pessoas novas dentro da empresa, portanto ainda estão se adaptando a uma nova forma de trabalho. O segundo e talvez essencial é o pouco contato desses jovens com os líderes que já vivem a cultura, ou seja, entendem a cultura hoje como um manual, e não como uma forma de viver e trabalhar dentro da empresa Y, concluiu-se através de informação trazida por um dos gestores entrevistados.

No quesito ancestralidade, um gestor apresentou pouco entendimento nesse termo, relacionando ancestralidade com religião, citou que não concordava com “essa ancestralidade” pois entendia que essa confrontava a sua religião e os seus colaboradores possuem o mesmo entendimento, na visão do gestor.

A análise feita pelo grupo é validada através da passagem encontrada na literatura, no que se refere a cultura: naquilo que o líder escolheu como profissão, no campo operativo, deve ter domínio total, deve ser o melhor. Para crescer nos negócios, é preciso o conhecimento no setor que atua para garantir crescimento econômico. Deve ter uma cultura teórica e prática, deve conhecer todo o processo operativo, tanto do processo do serviço prestado como do produto que está ofertando. Através da inteligência o homem constrói riqueza, dinheiro, os meios e os valores, sendo o real princípio de qualquer bem-estar. O líder constrói a cultura num progresso de experiências no próprio setor que atua (MENEGETTI, 2013, p.25).

#### **4 Considerações Finais**

O estudo foi realizado com intuito de verificar se esse programa de treinamento possui capacidade de formar novos gestores, de acordo com os critérios da FOIL. Para obter o resultado foram realizadas entrevistas com alguns gestores (tanto em nível formador como alguns que já passaram pelo programa), supervisores, coordenador e o CEO da empresa, além de visita na sede administrativa e em algumas lojas da rede.

Através desse estudo foi possível verificar que o programa de formação desenvolvido pela empresa está estruturado, os gestores formadores conhecem todo o programa de formação, sabem aplicar na prática e através da aplicação desse será possível formar novos gestores. Além disso, as pessoas envolvidas demonstraram possuir potencial para atuarem como líderes, nos diversos níveis estudados: ambição, competência técnica e objetiva, capacidade de servir e capacidade de relação. Como sugestão enfatizamos que a empresa possui gestores com alto nível nos cinco pontos citados na pesquisa, e que podem servir de exemplo para a formação de novos gestores, uma das gestoras formadoras no ano de 2022 formou cinco gestores, percebemos o engajamento com o projeto e alto conhecimento e vivência da cultura na empresa, através da entrevista.

Entretanto, no último quesito estudado, o qual trata da temática cultura, nota-se um nível baixo por parte dos novos gestores. Percebeu-se que talvez esse baixo nível na competência seja pela dificuldade no entendimento do significado de cada um dos três pilares que conduzem a gestão, além disso, pela pouca presença nas lojas das pessoas com maior nível de cultura ou tempo de trabalho na organização, conforme relato de alguns gestores entrevistados.

Sugerimos que a questão cultura seja transmitida para as pessoas de uma forma mais simples, que facilite a compreensão e torne-a cotidiana, pois foi possível notar que da maneira atual gera desentendimento quanto ao significado de alguns tópicos para os gestores. Ainda quanto a esse tema, aconselha-se que seja pensado na possibilidade de aproximar fisicamente os executivos dos demais gestores da rede, pois essa proximidade com pessoas que vivem a cultura disseminará essa com maior naturalidade entre os colaboradores. Sendo assim, poderá haver pessoalmente a cobrança de cultura em nível

hierárquico.

Por fim, destaca-se o significativo potencial de crescimento do programa, formando novos gestores, pois esse está bem estruturado; e conseqüentemente da empresa, que demonstrou grande aptidão e principalmente disponibilidade para formar pessoas. Entretanto, vale salientar que somente o programa não é suficiente para implementar a cultura na empresa, é possível anunciar a cultura no programa de formador, mas o que garante que as pessoas a possuam é a prática dela em todos os níveis pessoalmente. O gestor da loja pessoalmente cobrar os valores da equipe, os supervisores pessoalmente cobrar os valores dos analistas e gestores, o diretor pessoalmente cobrar os valores dos supervisores e não somente cobrar como nas atitudes demonstrar o programa, demonstrar a cultura.

## **Referências**

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. *Os jovens e a realidade cotidiana*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.

## **Anexo 1**

### **Questionário**

#### **Competência técnica objetiva:**

1. Qual sua área de formação?
2. O que você faz para se desenvolver além do que a empresa oferece?
3. Atualmente, qual área mais lhe interessa? Está se qualificando nisso?

#### **Capacidade de relação:**

4. Você tem mais facilidade trabalhando sozinho ou em equipe?
5. O que você considera mais difícil quando trabalha sozinho? E quando trabalha em equipe?
6. O que você considera mais fácil quando trabalha sozinho? E quando trabalha em equipe?

#### **Ambição:**

7. Como você se enxerga daqui 5 anos? Quais iniciativas você está fazendo individualmente para que isso aconteça?
8. Por que você está nesse cargo? O que fez para conquistá-lo?
9. Se você pudesse me dizer no que seria o melhor do mundo mesmo que hoje ainda não seja, o que seria? Como está se preparando?
10. O que você faz nos momentos em que não está na empresa?

**Capacidade de servir do líder:**

11. A sua equipe atinge os resultados? Qual o seu papel em relação a isso?
12. Quais as características que definem você como um líder?
13. Você já ocupou posições de liderança fora do ambiente de trabalho?

**Cultura:**

14. Você conhece os pilares da cultura da empresa? Explica um pouco sobre cada um deles.



## A gestão intuitiva do líder para realização da própria ambição

**Claudia Maria Vicentini<sup>1</sup>**

**Mari Dorvanes da Costa Maidana<sup>2</sup>**

**Pedro Prestes dos Santos<sup>3</sup>**

**Priscila de Jesus Melo<sup>4</sup>**

**Marcelo Girade<sup>5</sup>**

**Resumo:** Utilizando o método ontopsicológico aplicado ao contexto da liderança e do *business*, o presente trabalho propõe a pesquisa de alguns aspectos da gestão intuitiva do líder como um diferencial fundamental para a realização da sua ambição, com o consequente sucesso em seus negócios, projetos e atividades. A motivação do estudo nasceu da necessidade dos pesquisadores em compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual a lógica vencedora que permite a realização contínua da ambição do líder. A intuição, como objeto de estudo, envolve um universo imenso de possibilidades, de questionamentos e de pesquisa. Cientes dessa condição, a proposta dos pesquisadores foi a de delimitar, em um primeiro momento, o raio da pesquisa a cinco parâmetros que podem ajudar o líder a verificar sua capacidade de gestão intuitiva para realizar sua ambição em âmbito econômico e social. Destes cinco princípios foram selecionados dois como parâmetros centrais de análise para se manter uma estrutura racional de investigação. O estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas feitas a um jovem empresário que atua no ramo de acabamentos para construção, acompanhado de visita técnica à empresa e interação com os colaboradores e sócio do empresário. Foi utilizada uma abordagem metodológica de cunho exploratória-qualitativa, com entrevistas, visitas de campo e questionários com perguntas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa apontam que a capacidade de ordem funcional e geral está presente no líder investigado, sendo que a capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio *business* se mostrou inconsistente. A pesquisa também evidenciou a necessidade dos próprios pesquisadores de revisarem suas capacidades como líderes em seus próprios negócios.

---

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

<sup>2</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: mari@supercopiaspf.com.br

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

<sup>4</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: priscila@elevor.com

<sup>5</sup> Empresário e mediador. Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em história. Professor AMF. Orientador.

**Palavras-chave:** gestão intuitiva; ambição; capacidade do líder; método ontopsicológico.

### **The intuitive management of the leader to achieve his own ambition**

**Abstract:** Using the ontopsychological method applied to the context of leadership and business, the present work proposes the research of some aspects of the leader's intuitive management as a fundamental differential for the realization of his ambition, with the consequent success in his businesses, projects and activities. The motivation for the study was born from the researchers' need to understand and, at the same time, experience the winning logic that allows the continuous realization of the leader's ambition. Intuition, as an object of study, involves an immense universe of possibilities, questions and research. Aware of this condition, the researchers' proposal was to delimit, at first, the radius of the research to five parameters that can help the leader to verify his intuitive management capacity to realize his ambition in the economic and social sphere. Of these five principles, two were selected as central analysis parameters to maintain a rational research structure. The study was developed from interviews with a young businessman who works in the field of construction finishes, accompanied by a technical visit to the company and interaction with the collaborators and the businessman's partner. An exploratory-qualitative methodological approach was used, with interviews, field visits and questionnaires with semi-structured questions. The research results indicate that the functional and general capacity is present in the investigated leader, and the ability to examine the psychodynamics of the participants of the business itself proved to be inconsistent. The survey also highlighted the need for researchers themselves to review their capabilities as leaders in their own businesses.

**Keywords:** intuitive management; ambition; leader capacity; ontopsychological method.

### **La gestión intuitiva del líder para lograr su propia ambición**

**Resumen:** Utilizando el método ontopsicológico aplicado al contexto del liderazgo y los negocios, el presente trabajo propone la investigación de algunos aspectos del manejo intuitivo del líder como diferencial fundamental para la realización de su ambición, con el consiguiente éxito en sus negocios, proyectos y actividades. La motivación del estudio nació de la necesidad de los investigadores de comprender y, al mismo tiempo, experimentar la lógica ganadora que permite la realización continua de la ambición del líder. La intuición, como objeto de estudio, implica un inmenso universo de posibilidades, interrogantes e investigaciones. Conscientes de esa condición, la propuesta de los investigadores fue delimitar, en un primer momento, el radio de la investigación a cinco parámetros que pueden ayudar al líder a verificar su capacidad de gestión intuitiva para realizar su ambición en el ámbito económico y social. De estos cinco principios, se seleccionaron dos como parámetros centrales de análisis para mantener una estructura de investigación racional. El estudio se desarrolló a partir de entrevistas a un joven empresario que actúa en el ramo de acabados de construcción, acompañadas de una visita técnica a la empresa e interacción con los colaboradores y socio del empresario. Se utilizó un enfoque metodológico exploratorio-cualitativo, con entrevistas, visitas de campo y cuestionarios con preguntas semiestructuradas. Los resultados de la investigación indican que la capacidad funcional y general está presente en el líder investigado, y la capacidad de examinar la psicodinámica de los participantes del propio negocio se mostró inconsistente. La encuesta también destacó la necesidad de que los propios investigadores revisen sus capacidades como líderes en sus propios negocios.

**Palabras clave:** manejo intuitivo; ambición; capacidad de líder; método ontopsicológico.



## 1 Introdução

A presente pesquisa nasceu da necessidade de compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual a lógica vencedora que permite a realização contínua da ambição do líder. Desse modo, a proposta do estudo foi dupla. Utilizar uma situação real de necessidade de crescimento e de expansão da própria capacidade a partir do caso concreto de uma empresa e fazer uma revisão crítica da própria capacidade dos autores em relação à condução dos próprios negócios.<sup>6</sup>

A partir do conhecimento e da experiência vivenciada ao longo do MBA Identidade Empresarial, os autores se depararam com um problema comum a todos os líderes em seus diversos contextos de atuação e que serviu como fio condutor da investigação: como dar vazão à própria ambição para realizar a si mesmo por meio da evolução do contexto em que está inserido? Mais do que isso, essa realização precisa ser útil e funcional à própria identidade do líder, não o colocando em perda ou desvantagem ao empenhar seus recursos, tempo, energia e inteligência na direção escolhida.

Utilizando o método ontopsicológico aplicado ao contexto da liderança e do *business*, proposta principal do MBA citado anteriormente<sup>7</sup>, os autores se propuseram a pesquisar alguns aspectos da gestão intuitiva do líder como um diferencial fundamental para a realização da sua ambição e, conseqüentemente, do sucesso em seus negócios, seus projetos ou suas atividades. A intuição, como objeto de estudo, envolve certamente um universo imenso de possibilidades, de questionamentos e de pesquisa. Cientes dessa condição, a proposta foi a de delimitar o raio da pesquisa a cinco parâmetros que podem ajudar o líder a verificar sua capacidade de gestão intuitiva para realizar sua ambição em âmbito econômico e social.

---

<sup>6</sup> Os autores também são empresários e possuem os próprios negócios, cada um em ramos diferentes, atuando nas áreas de consultoria em RH, floricultura, gráfica digital e rede de farmácias.

<sup>7</sup> Os autores deste artigo cursaram o MBA Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade, cujo programa se destaca de outras propostas de cursos de MBA por adicionar à gestão empresarial a metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança) e a utilização da intuição, descrita, provada e demonstrada cientificamente pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, como ferramenta distinta de atuação. Essa é uma forma diferenciada, humanista, prática e que considera que a base de sustentação e o fulcro de qualquer negócio está na figura do seu líder e na sua capacidade de gestão da própria intuição.

Os cinco parâmetros<sup>8</sup> utilizados como pontos centrais da presente pesquisa serão delineados, em uma versão sumária, ao longo do texto. Dos cinco pontos de referência escolhidos para analisar a capacidade do empresário que está à frente da empresa pesquisada para o estudo, foram selecionados dois deles como parâmetros centrais de análise. A opção foi feita em função da necessidade de manter uma estrutura racional de investigação que serve como ponto de partida para outros estudos futuros que possam complementar a lógica de pesquisa e análise prática sobre a gestão intuitiva do líder e como ela se dá concretamente no âmbito econômico do seu *business*. Com base nesses dois parâmetros, procurou-se evidenciar se estão presentes: 1) a capacidade de ordem funcional e geral, permitindo ao líder vigiar contemporaneamente a polifuncionalidade dos diversos setores e nos diversos modos da sua empresa, e visualizando a ação de forma ecossistêmica; e 2) a capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio *business*, para poder verificar se os orgânicos (clientes, dirigentes, colaboradores, fornecedores, vendedores, etc.) do seu grupo de empresa funcionam ou não.

Para elaborar esta investigação foi feito o convite a um empresário para participar com sua empresa no estudo de caso. Trata-se de um jovem empresário de 35 anos<sup>9</sup> que atua no ramo de acabamentos para construção. Ele trabalhou durante 13 anos em uma empresa do mesmo segmento como vendedor externo. Percebendo o potencial da região onde atuava, se sentiu motivado a dar início à sua própria empresa. O proprietário da empresa onde trabalhava, nesse momento, propôs uma parceria e se colocou como sócio-investidor. A loja existe há três anos, com sede própria, oito colaboradores, pavilhão para estoque e atende a dez cidades vizinhas. A ambição atual do empresário analisado é expandir, inaugurando lojas nas cidades vizinhas, que hoje são atendidas somente a partir da loja central.

Antes de prosseguirmos, para uma maior compreensão da ótica utilizada na presente pesquisa, entendemos fundamental um delineamento bastante sintetizado sobre o que vem a ser o método ontopsicológico e, ao mesmo tempo, sugerir uma referência conceitual para aprofundamentos, caso exista interesse em uma compreensão epistemológica das bases de

---

<sup>8</sup> MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. 2.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

<sup>9</sup> O empresário pesquisado cursou o mesmo MBA dos autores do presente artigo, tendo sido seu colega de turma.

fundação da Ciência Ontopsicológica.

O método ontopsicológico é caracterizado pela junção complementar de duas lógicas:

a) uma lógica entendida como “científica”, lastreada por um processo racional indutivo-dedutivo; e b) uma lógica “intuitiva”, que acrescenta à lógica racional a novidade dos princípios complementares do campo semântico, do Em Si ôntico e do monitor de deflexão<sup>10</sup> (MENEGHETTI, 2010, p. 130). Ainda segundo Meneghetti (2010), significa dizer que o método ontopsicológico parte do princípio de que “para compreender o homem é preciso usar todo o homem”. Como bem pontua Wazlawick (2019):

Neste sentido, temos a lógica científica que nos descreve e explica tantas questões e conhecimentos importantes acerca do homem, mas também a lógica intuitiva, que, muitas vezes, refere-se a tudo o que não é reconhecido (ainda) pela ciência tradicional.<sup>11</sup>

A base, portanto, que sustenta a visão aplicada no presente trabalho tem como pano de fundo tal método, que consente ao líder compreender e praticar a racionalidade sobre a sua intuição, refletindo os resultados em seu ambiente de negócios e atuação.

## 2 Delineamento metodológico da pesquisa

Foi realizada visita técnica à sede da empresa para coleta de dados iniciais e entrevistas com todos os colaboradores, bem como entrevistas com os sócios. Na visita *in loco*, foi feito o uso de diário de campo para registrar percepções e, ainda, para proceder à análise dos dados obtidos na observação e nas entrevistas. A coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas e observação-participante<sup>12</sup>. Foram realizadas entrevistas

---

<sup>10</sup> Para conhecimento inicial e aprofundado a respeito das três descobertas da Ontopsicologia, vide as obras Manual de Ontopsicologia (2010), Campo Semântico (2015b), Em Si do homem (2015c), Monitor de Deflexão (2017), de autoria de Antonio Meneghetti, Ontopsicológica Editora Universitária. Para utilizar e empregar o método ontopsicológico é fundamental o conhecimento, por parte do operador, científico-técnico-racional e também existencial e empírico das três descobertas da Ontopsicologia

<sup>11</sup> Wazlawick, P. O Método Ontopsicológico. Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti, 9 (14), 29–50. <https://doi.org/10.18815/sh.2019v9n14.362>, 2019. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/362/411>. Acesso em: 13 Março de 2023.

<sup>12</sup> A observação participante se constitui enquanto técnica de pesquisa de caráter qualitativo, no qual deve haver um processo de imersão do pesquisador no ambiente dos sujeitos observados, com vistas a compreender

com o sócio-diretor, sujeito principal da presente pesquisa, que possui considerável experiência no setor de compra e venda, e que é fundador da empresa pesquisada na cidade de Sobradinho, localizada no estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de compreender a formação do negócio, sua trajetória profissional e empresarial até o momento, a sua visão sobre o próprio negócio, suas pretensões e seus desafios.

Posterior à primeira entrevista, solicitamos ao empresário o acesso a empresa e seus colaboradores, bem como ao seu sócio-investidor. Para proporcionar uma coleta de dados flexível e organizada, optamos pelas entrevistas semiestruturadas e abertas, acompanhadas do registro em gravação e nos diários de campo (Apêndice I).

A entrevista com o sócio-investidor foi realizada na modalidade *online* e teve por objetivo identificar o grau de alinhamento com as pretensões de expansão do sócio-diretor. Já com os colaboradores foram feitas conversas individuais para identificar as qualificações e preparos da equipe e o grau de alinhamento em relação à visão do líder.

O presente trabalho, portanto, está estruturado como uma pesquisa de tipo exploratória e de caráter qualitativo. A análise foi feita com base nas contribuições da Ciência Ontopsicológica aplicada à realidade empresarial e de liderança.

### **3 Discussão e resultados**

#### **3.1 A capacidade do líder**

Na visão de Antonio Meneghetti<sup>13</sup>, o termo “Líder” indica o dirigente, a pessoa-vetor,

---

as vivências e comportamentos dos observados, assim como perceber os elementos constituintes da realidade em que estes vivem, trabalham e se relacionam. Como destaca Oliveira (2008, p. 6), o maior interesse de optar por essa metodologia parte de “interagir com os informantes, compartilhar rotinas, preocupações e experiências de vida, colocando-se no lugar dos sujeitos observados, tentando entendê-los”.

<sup>13</sup> Antonio Meneghetti (1936-2013), cientista italiano de rara formação, foi fundador e expressão máxima da Ciência Ontopsicológica. Sua busca científica, acadêmica e filosófica sempre foi o problema crítico do conhecimento. Segundo os critérios canônicos das Universidades Romanas, foi Doutor em Filosofia e em Ciências Sociais (Pontifícia Universidade São Tomás de Aquino, Roma) e Doutor em Teologia (Pontifícia Universidade Lateranense, Roma). Na Rússia, obteve da Suprema Comissão de Avaliação Interacadêmica da Federação Russa, o título de Grand Doktor Nauk em Psicologia. Obteve também a láurea em Filosofia com endereço psicológico pela Universidade Católica do Sagrado Coração – Milão, e a láurea honoris causa em

aquele que controla as operações e que possui uma capacidade de síntese de um contexto de relações, atuando como um centro operativos de diversas relações e funções (MENEGHETTI, 2008, p. 22). Ao contrário do entendimento comum, sobretudo dentro do contexto convencional do estudo sobre liderança, Antonio Meneghetti entende que “O líder, por natureza, nasce com um potencial diferente dos outros: pode dar mais e é capaz de fazer mais. Por nascimento, já existe algo de diverso; ele nasce com a tendência de ser um líder” (MENEGHETTI, 2008, p. 69). Ocorre que, ao longo de sua existência, o líder deve desenvolver e aperfeiçoar esse potencial natural. Portanto, é a partir dessa visão que utilizaremos o conceito de “líder” e o vincularemos à pesquisa proposta e às demais considerações feitas no presente artigo.

A esse potencial natural, que o diferencia dos demais em seu ambiente circunstante, o líder deve coligá-lo a uma evolução técnica racional (MENEGHETTI, 2008). Importante esclarecer que, para o método ontopsicológico, a expressão “potencial natural” é um modo de remeter à fonte de todo o processo intuitivo do ser humano, sinalizada como um princípio formal inteligente que permite a realização do líder na sua existência histórica. Em outras palavras, o líder deve se esforçar para encontrar ou mesmo descobrir o potencial natural que possui e transformá-lo em resultado concreto. Do contrário, corre o risco de desperdiçar seu talento natural em uma estrada que não é a sua, que não o leva ao seu destino natural.

### **3.1.1 A ambição**

Muitas vezes confundida com a ganância, que remete a conceitos como cobiça e avidez, a ambição, sobretudo na visão do método ontopsicológico, possui uma definição muito apropriada para ajudar a compreender um dos principais “motores” que estimulam o líder a agir. Meneghetti define ambição como “...que ação específica quero. Por isso, não se trata de uma ação qualquer, mas de uma ação especificada no concreto preciso individual” (MENEGHETTI, 2013, p. 35).

Por ser um dos conceitos-chave da presente pesquisa, a ambição do empresário

pesquisado, retratada em suas entrevistas, ganhou nossa especial atenção, porque nos ajudou a compreender qual era a sua vontade, o que era a sua intenção em termos de crescimento e expansão. Já na primeira entrevista ele sinalizou que precisava crescer, que percebia que era possível expandir, que as cidades que atendia precisavam de um serviço como o que ele oferecia. Por comparação e observação, é possível inferir que a mesma necessidade está presente em todos aqueles que querem ser uma espécie de resposta mais qualificada no ambiente em que estão em relação. Como é reforçado na obra “A Psicologia do Líder”, “A realização da ambição, para o empreendedor, não é egoísmo estúpido, não é violência contra a sociedade, não é usurpar a riqueza dos outros” (MENEGHETTI, 2008, p. 70).

Em relação ao sócio-diretor, a ambição aparece em suas falas, sempre atento ao seu negócio como um todo, buscando aperfeiçoamento, inovação e um crescimento constante, a coragem se faz presente sempre, com uma grande vontade de buscar mais clientes, novos negócios e expansão. Pode-se ter evidência disso na seguinte fala: “*Eu sempre quis mais, sabe, sempre vi que a vida quis mais de mim, sempre fui inconformado, sempre vi que tinha potencial pra muito*”. Obviamente apenas querer não é suficiente, por esse motivo o empresário constantemente busca atualizações em relação ao mercado no qual está inserido.

Referente à ambição, pontuamos o que o Professor Meneghetti aponta no parâmetro um da capacidade do Líder, no que se refere aos limites, sendo estes: limites de natureza, limites complexuais e limites de competência (MENEGHETTI, 2020). Atendo-nos aos limites complexuais, no qual entende-se que “o indivíduo considera ser ele mesmo o determinante, o querente ou o não querente”, sendo assim, pontuamos uma sugestão de atenção.

### **3.2 Parâmetros para analisar a capacidade do líder**

Como foi dito no início do presente artigo, o diferencial do MBA Identidade Empresarial, cursado pelos autores, é o uso do método ontopsicológico para compreender o universo subjetivo que sustenta a ação vencedora ou não do líder. Um dos aspectos que mais chamaram nossa atenção e que serviu de critério para a escolha dos parâmetros a serem apresentados em seguida foi a caracterização feita pelo fundador e organizador da Ciência Ontopsicológica, que sinaliza que:

Os escritos de economia apresentam várias discrepâncias; todavia, concorda-se em afirmar que, para resolver as contraposições é necessária a exclusiva presença do líder. Não se entende, não se sabe, mas se vê que, quando o homem operador intervém, sabe colocar em sinfonia as presenças distônicas que causavam a impossibilidade econômica. O líder, ao final, é um técnico da própria intuição (MENEGETTI, 2020, p. 265).

Passamos, a partir dessa primeira referência, a apresentar, de modo sintetizado, os dois parâmetros selecionados, dentre os cinco apresentados na obra principal utilizada para o presente artigo<sup>14</sup>, que serviram de base para a análise dos resultados, juntamente com as discussões oriundas das informações coletadas.

### 3.2.1 Capacidade de ordem funcional e geral

Por *capacidade de ordem funcional e geral*, de acordo com o método ontopsicológico aplicado à liderança, entende-se a “...capacidade de examinar atentamente o conjunto das partes da sua empresa de modo orgânico no contexto de serviço. o líder deve ter uma unidade de constante consciência e controle do conjunto instrumental, operativo-expositivo do próprio órgão de trabalho” (MENEGETTI, 2020, p. 268-269).

A visita à empresa permitiu que os autores pudessem constatar um nível bem elevado de preocupação com a estética e o cuidado com a organização e decoração da loja. Esse aspecto chamou nossa atenção, sobretudo pelo fato do empresário utilizar os próprios produtos que vende no *design* do espaço, fazendo com que cada ambiente da loja seja uma espécie de *showroom*. Nas entrevistas iniciais<sup>15</sup>, ficou a impressão de que o empresário possui uma visão funcional do conjunto da operação atual, assim como sobre o que foi necessário para crescer até o ponto onde se encontra hoje.

Contudo, nos chamou atenção as respostas se concentraram sobre ações de

---

<sup>14</sup> Os cinco parâmetros que permitem analisar a capacidade do líder são: 1) O líder é aquele que possui a intuição de eficiência para o escopo econômico – que vai dos detalhes à completude última, e é baseada na lógica de serviço; 2) O líder tem a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes; 3) Capacidade de ordem funcional e geral; 4) Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio *business*, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho; e 5) Capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição. Esses cinco pontos de referência formam a estrutura do capítulo 26 da obra *Psicologia Empresarial*, escrita e organizada por Antonio Meneghetti, e que serve como livro-texto principal do MBA Identidade Empresarial.

<sup>15</sup> Apêndice I, p. 21-22.

marketing, propaganda e vendas, prioritariamente, nos dando a entender que para as outras áreas da empresa ainda faltava uma visão funcional mais acurada. Possivelmente porque o empresário construiu sua experiência profissional na área comercial e de vendas. Uma das principais perguntas nesse sentido, pensada para avaliar a capacidade de ordem funcional e geral, foi estruturada da seguinte forma:

*Como você avalia a situação atual da empresa levando em consideração os diversos setores e atividades – comercial, vendas, administrativo, financeiro, recursos humanos, jurídico, logística, pós-venda, relacionamento com clientes etc? Quais os pontos fortes e quais os que você entende que necessitam ser aperfeiçoados?*

Como resposta, foram trazidas informações como: *“para mim, tudo pode melhorar. Eu acho que tudo pode melhorar, então a gente começou agora fazendo um treinamento mais intensivo de vendas com eles. Eu contratei agora um cara para fazer tráfego pago, que era eu que fazia, então agora a gente tá fazendo e já vem um monte de leads novos, então a gente está melhorando os nossos vídeos, estamos melhorando nossa comunicação nas rádios, estamos melhorando a nossa comunicação nas redes sociais. Temos muita coisa para melhorar.”*

Nas entrevistas iniciais, bem como nas respostas aos questionários estruturados, ficou evidente o desejo do empresário de expandir seu negócio, abrindo novas lojas, e sua preocupação em como preparar pessoas para poder se dedicar a essa expansão, sem perder a qualidade do que já realiza hoje. No entanto, a intenção inicial do empresário em questão, para diversificar o negócio, era abrir uma construtora. Em uma consultoria de autenticação<sup>16</sup>, o empresário nos relatou que o sonho analisado pela ontoterapeuta indicava que ele deveria, ao invés, expandir o negócio atual, ligado à estética, ao design de interiores e aos acabamentos mais sofisticados, uma vez que era essa uma necessidade estética da própria identidade do empresário, que aprecia o belo em cada detalhe da própria vida<sup>17</sup>. Interessante notar que o líder, mesmo na literatura tradicional, se destaca por querer resolver uma tensão do ambiente onde vive e atua.

---

<sup>16</sup> Relação dialógica entre o especialista técnico em ontopsicologia e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica (MENEGHETTI, 2021, p. 65).

<sup>17</sup> “...eu gosto do belo, eu gosto das coisas arrumadas... me incomoda não estar bonito... quando está ordenado... tu passa ordem para o cliente...”. Trecho de entrevista realizada com o empresário pelos autores.



Das entrevistas com o empresário, pode-se perceber que a região onde atua possui umacaréncia de lojas de materiais de acabamento de alto padrão. Aqui voltamos ao conceito de ambição como uma necessidade categórica do líder de ser a resposta mais qualificada no ambiente em que está em relação (MENEGETTI, 2013, p. 70).

Utilizando o parâmetro da capacidade de ordem funcional e geral, fica sinalizado que a capacidade está presente no empresário a partir de diversos aspectos observados pelos autores, desde o cuidado com *design* da loja ao sistema de informação utilizado para a gestão dos pedidos, dos materiais e do estoque. Contudo, os autores ficaram com a sensação de que a inauguração de novas lojas em cidades próximas, portanto a realização da ambição externada pelo empresário, é um passo que não está ainda bem claro para ele. É necessário maior compreensão sobre como deve ser organizada essa expansão e, por isso, esse pode ser um ponto de atenção a ser levado em conta. Na visita técnica feita à empresa, foi percebida uma distonia entre os planos de expansão do empresário e a dinâmica da equipe, pois os colaboradores possuem pouca idade e experiência profissional, o que os torna imaturos em relação às vivências práticas nas funções que exercem. Essa situação acendeu um sinal de alerta nos autores.

O texto principal escolhido como base para o presente artigo<sup>18</sup> nos ajudou a compreender essa relação entre a ambição do líder e a sua efetiva capacidade de realização que pode ter como aspecto limitante um fator complexual:

De fato, a força prioritária do sujeito é constituída por seus complexos. O indivíduo considera ser ele mesmo o determinante, o querente ou o não querente (do gênero, “Basta que eu queira e posso conseguir!”), o *deus ex machina*. Na realidade, a dominância complexual faz a categoria de antecipação sobre todas as lógicas do Eu lógico-histórico (MENEGETTI, 2020, p. 267)

Ainda como parte da pergunta transcrita acima no texto, o empresário se posiciona da seguinte maneira: “...*eu entendo o seguinte: o empresário não pode achar que o negócio tem que estar tudo organizado para crescer. Cresce, organiza, cresce e organiza, é assim que tem que ser. ...porque se eu achar que tem que estar tudo lindo, bonitinho para depois crescer, morre! cresce e organiza, cresce e organiza, não é organiza e cresce, não é essa a lógica.*”

---

<sup>18</sup> Estamos nos referindo ao Capítulo 26 da obra *Psicologia Empresarial*, de autoria de Antonio Meneghetti (op.cit.).

Para ter uma ideia um pouco mais clara sobre como o empresário estava pensando a expansão para outras cidades, foi feita a seguinte pergunta<sup>19</sup>: *Quais as ações e providências precisam ser pensadas e planejadas para expansão do negócio para a próxima cidade?*

Da resposta recebida<sup>20</sup>, foi possível constatar que o empresário possui uma clara visão sobre o que é necessário ser feito para inaugurar a próxima loja em outra cidade, mesmo tendo relatado que nunca fez nenhuma expansão do negócio para outras cidades anteriormente. Meneghetti reforça que:

Deixando as várias questões carismáticas à parte: o líder é um técnico capaz, alguém que compreende imediatamente onde está o problema, como não está sendo bem utilizada aquela relação com um legal, aquela questão documental ou burocrática. É um real que, com simplicidade, sabe pôr ordem entre os reais (MENEGETTI, 2020, p. 266)

A dúvida que ficou nos autores foi se essa intenção estava alinhada com o sócio-investidor e, ainda, se havia alguma ação concreta para envolver a equipe nesse objetivo. Após uma rápida entrevista com o sócio-investidor por telefone, foi possível verificar que o mesmo estava alinhado com a pretensão de expansão, porém entendia que o momento deveria ser somente quando os recursos financeiros próprios fossem suficientes.

Em relação aos colaboradores, os mesmos ainda não sabem dos planos de expansão do líder.

### **3.2.2 Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio *business*, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho**

O segundo parâmetro escolhido, dentre os cinco estruturados por Meneghetti para avaliar a capacidade do líder, está relacionado à necessidade do empresário-líder “examinar as semânticas de clientes, dirigentes, operadores, vendedores e todos aqueles que, por contrato ou circunstância, se encontram em torno ao próprio negócio, ao próprio *business*” (MENEGETTI, 2020, p. 269). Esse é um princípio que está diretamente coligado com o anterior – *capacidade de ordem funcional e geral* – na medida em que não são somente os aspectos objetivos e operacionais do negócio que contam mas, sobretudo e hierarquicamente

---

<sup>19</sup> Apêndice I, p. 22.

<sup>20</sup> Apêndice I, p. 22-23.

mais importantes, os aspectos subjetivos, e portanto psicodinâmicos, dos colaboradores, dos clientes, dos profissionais de suporte como advogados e contadores, por exemplo.

Este, na percepção dos autores do presente trabalho, é o grande diferencial do método ontopsicológico, que realmente permite uma consciência racional sobre a gestão intuitiva do próprio *business*, criando as condições necessárias para que a ambição contínua do líder se traduza em ações de ganho progressivo para si e para o ambiente onde atua.

Como já foi dito na introdução deste artigo a presente pesquisa nasceu da necessidade de compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual a lógica vencedora que permite a realização contínua da ambição do líder. A metodologia ontopsicológica<sup>21</sup> aplicada à liderança sinaliza que, para além das muitas metodologias e técnicas de gestão, existe uma informação original que só pode ser racionalizada pelo líder na medida em que esse está em consonância com a sua identidade de natureza.

Com a finalidade de avaliar se a capacidade de exame das psicodinâmicas daqueles que participam do próprio *business* está presente no empresário entrevistado, foram feitas perguntas específicas. Por questões de abrangência da presente pesquisa, selecionamos três delas para a discussão que propomos. Elas foram encaminhadas para o empresário responder de forma assíncrona, por e-mail, no próprio ritmo. A primeira partiu da seguinte investigação:

**Os sonhos do líder podem trazer informações. Você utiliza esse recurso?**

Uma das principais novidades que a metodologia ontopsicológica aplicada à liderança oferece é a possibilidade de conscientização sobre o papel da realidade subjetiva nas decisões, ações e negócios do líder, seja em âmbito pessoal, familiar, social ou profissional<sup>22</sup>. O empresário pesquisado respondeu a essa pergunta sinalizando que ao longo

---

<sup>21</sup> Para uma maior compreensão da Ciência Ontopsicológica: MENEGHETTI. A. Manual de Ontopsicologia. 4.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010

<sup>22</sup> “Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, primeiramente, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de inteligência, de vida. Em segundo lugar, pode conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito inconscientemente opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente. Enfim, pode ter a sensibilidade acerca das interferências que as outras pessoas fazem em sua vida, na sua realidade em âmbito inconsciente. Portanto, pode conhecer as atividades, os módulos quânticos que opera ou sofre de modo inconsciente. O problema é que, ainda que o ser humano não compreenda a dinâmica formal dos eventos, é obrigado a vivê-los como efeito. Que tipo de realidade transmite a quem está próximo, à pessoa com quem

do MBA, e também depois de seu término, utiliza muito o recurso das informações produzidas pelos seus sonhos. Faz consultoria de autenticação com certa frequência para analisar as informações trazidas pelos sonhos e como pode utilizá-las para gerir melhor a sua vida e seu negócio. Esta é uma prática que também os autores do presente artigo possuem, uma vez que compreendem a lógica e a importância da informação onírica, como resalta Meneghetti, de modo exclusivo no universo da formação de liderança e *business*:

Com a metodologia ontopsicológica, evidencia-se imediatamente que o *excursus* de um certo negócio foi posicionado voluntariamente pelo sujeito e, através do sonho, deduz-se que o indivíduo não operou em vantagem do próprio egoísmo vital, mas deu abertura a uma situação estranha a ele e, em muitos casos, patológica. O sonho é muito preciso ao indicar o momento no qual o sujeito coloca causas contra si mesmo, contra a própria economia, contra o próprio egoísmo, e descreve inclusive de que modo essas causas de autossabotagem são evoluídas, amadas, desejadas pela pessoa de modo peremptório absoluto (MENEGETTI, 2020, p. 397).

Na análise da resposta, “*eu hoje analiso bastante os meus sonhos, eu uso isso muito, tipo os sonhos que eu sonhei, eu durmo com o livrinho do lado né, o prontuário do lado, então tem umas fases que eu fico sonhando tudo as mesmas coisas, sabe? Isso aqui de novo, lá da minha infância, fico trazendo, só muda o sonho, diz a mesma coisa sempre. É engraçado até, aí eu trabalho, estudo aquilo e aí evoluo aquela parte e assim a gente vai crescendo aos poucos, e melhorando cada vez.*”

Inferimos que o empresário parece tratar essa questão sem muita intimidade ainda, confundindo com outros assuntos que surgem espontaneamente na resposta. Não tivemos a impressão de que os sonhos são efetivamente utilizados para examinar as psicodinâmicas dos colaboradores, permanecendo os exemplos e constatações em níveis superficiais de percepção sobre o comportamento tanto dos colaboradores como de outros operadores ligados ao negócio. A segunda pergunta se propôs a utilizar a intenção do empresário de expandir o seu negócio para outras cidades para que pudéssemos ter uma ideia sobre qual é o seu grau de consciência em relação à gestão da sua intuição. *Como você faz a gestão da própria intuição em situações assim?*<sup>23</sup>

---

trata um negócio ou trabalha ou tem uma relação de feeling? Qual é a realidade que o outro transmite a ele? Ou a conhece e a controla ou, se não a conhece, inevitavelmente, a sofre. Sobretudo, pode-se isolar a intuição da escolha mestra” (MENEGETTI, 2020, p. 37).

<sup>23</sup> Apêndice I, p. 26.

A resposta a essa pergunta nos forneceu uma compreensão quanto ao entendimento do empresário. A primeiríssima parte da resposta foi: “*Pois é, essa questão não sei se entendi direito... Com eu faço a gestão da intuição em situações assim.*”. Mais à frente, o empresário continua elaborando seu raciocínio sobre a pergunta: “*...não entendi o que você quis dizer com essa questão da intuição, o que ela quer dizer. Entendi que quero crescer, que é para lá que tenho que ir sim e tenho intuição de melhoria diária na loja...*”. A impressão que os autores tiveram foi a de é uma postura contraditória em alguma medida. Ao mesmo tempo em que o empresário procura afirmar, tanto nas respostas às entrevistas diretas quanto nas encaminhadas por e-mail, que tem dado bastante atenção ao seu processo intuitivo no cotidiano da gestão de seu negócio, em outras ocasiões dá a entender que essa importância é secundária ou mesmo de difícil associação racional em relação ao próprio *business*. É como se uma parte do empresário usasse sua capacidade intuitiva para entender ou mesmo antecipar uma realidade, realizando ações concretas e com resultados positivos, e uma outra parte sua, que parece ser antecipada e que o faz ignorar as dinâmicas a sua volta, ou até mesmo não querer enxergar. O resultado, nessa segunda situação, conforme prevê a metodologia ontopsicológica, é a perda e a incidência no erro. O risco, nesse caso, é sabotar a realização da ambição nativa do líder, investindo tempo, energia e recursos na direção equivocada ou não fazendo algo que deveria ser feito. Essa ambivalência é prevista na análise da dinâmica do líder pela ótica da autossabotagem.<sup>24</sup> O modo ambivalente de lidar com a realidade e que gera perdas, segundo Meneghetti:

“ocorre quando se inicia um projeto (uma fábrica, uma casa, uma manobra econômica etc.) e é ambivalente, isto é, a situação vista de um modo é positiva, de outro é negativa. Muitas iniciativas são encaminhadas com a convicção de estar atento e de ter tudo sob controle, mas qualquer projeto que no início é ambivalente, no final resultará perdedor (MENEGETTI, 2020, p. 401)

Um último resultado que queremos ressaltar no estudo de caso que escolhemos para investigar o objeto dessa pesquisa. Nas entrevistas iniciais com o empresário, ele nos relatou que levou seu irmão para dentro dos quadros da empresa. Na segunda entrevista que fizemos, por meio de um questionário estruturado, fizemos uma indagação para investigar melhor essa decisão e a relação dessa escolha com o princípio utilizado aqui para analisar a

---

<sup>24</sup> Para uma pesquisa mais detida sobre o tema, ver A Autossabotagem no Inconsciente do Empreendedor, in: MENEGETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020, p. 391.

capacidade do empresário de examinar as psicodinâmicas do próprio *business*. Deste modo, foi perguntado ao empresário: Você tem alguma presença da família em sua empresa? <sup>25</sup>

A resposta a essa indagação nos chamou a atenção para algo que pode nos ajudar a refletir sobre a importância de se levar em consideração a capacidade que estamos estudando nesta ocasião. O empresário nos respondeu que “*Sim, eu tenho um irmão. Como um bom primogênito, eu tenho que ser o salvador da pátria, então eu trouxe ele.*”.<sup>26</sup>

No anexo deste trabalho, é possível ver o restante da resposta que, basicamente, traz um conjunto de informações que o empresário desenvolve para justificar a contratação do irmão.

Nesse ponto, entendemos importante esclarecer e contextualizar, mesmo que de forma muito sucinta, o termo “primogênito” utilizado acima pelo empresário em sua resposta e como este ponto nos chamou a atenção para o que a presente investigação se propõe. Meneghetti (2011), em seus estudos sobre os estereótipos e seus impactos na psicologia humana, desenvolveu uma análise muito precisa sobre como os indivíduos tendem a se comportar na sociedade a partir da sua ordem de nascimento. Ele realizou uma investigação a partir da dinâmica familiar e a formação do modelo mental de cada pessoa com sua consequente transferência para os demais setores da vida ao longo da existência, como é o caso da empresa, por exemplo. Esses estudos foram apresentados em um primeiro momento no ano de 1990, em um ciclo de conferências realizado em São Petersburgo, Rússia.<sup>27</sup> Para uma rápida caracterização do que também é abordado no MBA Identidade Empresarial e *Business Intuition*, temos que:

O *primogênito* psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. No perigo, quer ser o primeiro a proteger os outros. Em outras situações, quer ser o primeiro para comandar, porque imagina ser como o primeiro pai na família, portanto tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua.

---

<sup>25</sup> Apêndice I, p. 24.

<sup>26</sup> Apêndice I, p. 24.

<sup>27</sup> Estamos tratando do texto intitulado Psicologia da Genitura, que faz parte da obra O Projeto “Homem”, de Antonio Meneghetti. Importante esclarecer que, segundo o autor, “Antes de tudo, deve ser esclarecido que, quando se fala de genitura, ela é entendida sempre em relação ao gênero do sexo. A genitura não procede segundo a ordem dos nascimentos biológicos, mas somente segundo a identidade de sexo. Por isso, um filho homem e uma filha mulher são ambos primogênitos ou filhos únicos, no caso de serem os únicos filhos.”

Ao invés disso, o *segundogênito* é sempre contra e muito crítico, porque, nascendo segundo, sente-se sempre o descarte da família: a família já viveu aquela experiência, isto é, ele acontece em uma família em que o filho não é mais percebido como novidade. Dentro dele se desenvolve a tendência a estudar o primogênito e a colher imediatamente os seus pontos fracos: ali se torna forte (MENEGETTI, 2011, p. 75).

Obviamente, essa vivência é inconsciente no segundogênito, mas muito real no modo de sentir e de agir. O ponto fundamental, para efeitos de análise, é como nós vivenciamos esses estereótipos e qual o nível de consciência temos do impacto que essa vivência tem em nossa vida, tanto a pessoal como a profissional/empresarial. Do que pudemos inferir da resposta dada pelo empresário, nos parece que o critério de escolha do irmão mais novo como colaborador da empresa foi, prioritariamente, *em função da necessidade de exercer um papel de proteção e ajuda ao irmão mais novo*, mais do que uma decisão estritamente técnica e profissional de contratação. A ambivalência da qual falamos anteriormente, e que pode comprometer a capacidade do líder de se examinar nas relações com os operadores do seu negócio, também está presente, no nosso modo de ver, na situação em questão. Pudemos fazer essa constatação, que tem o propósito exclusivo de estudo e jamais de julgamento ou crítica, quando analisamos a resposta do empresário à seguinte pergunta, feita antes da pergunta sobre a presença ou não de uma pessoa da família na empresa: Qual o critério de seleção e contratação na sua empresa?

A essa pergunta, o empresário respondeu, literalmente:

“Mudei muito a forma de contratação depois que conheci a Ontopsicologia, troquei todos os colaboradores. Eu fiquei muito mais assertivo, buscando gente com identidade no projeto, criei um método de perguntas e vou fazendo análise e colhendo as respostas organísmicas. Se sinto aquela pessoa engajada faço o questionamento, e também analiso conforme aprendi se a pessoa... se ela é cerebrotônico, somatotônico, viscerotônico. **Faço a análise da genitura também** (grifo nosso). Vejo se o vendedor externo, como deve ser o perfil, e procuro pessoas com identidade com o projeto. Depois tu testa. Tu errou, faz o quê? Demite e contrata outro, o comércio é assim.”<sup>28</sup>

De fato, o empresário afirma que faz a análise da genitura por um lado e, por outro, parece agir de forma a cumprir o previsto no estereótipo do primogênito, utilizando um critério de cunho afetivo para contratação do irmão, ao invés de manter o critério técnico aplicado aos demais funcionários. Não estamos afirmando, com essa análise, que o líder não deve, em hipótese alguma, contratar ou convidar um irmão ou outro familiar para trabalhar

---

<sup>28</sup> Apêndice I, p. 23-24.

em sua empresa. O cuidado deve estar, exatamente, no exame da psicodinâmica que pode surgir da relação aplicada ao contexto. No caso em questão, nossa recomendação segue na direção de se fazer um exame crítico sobre o risco assinalado por Meneghetti quando se trata da relação entre segundogênito e primogênito em um mesmo contexto:

Quase sempre o segundogênito vence e tem sorte se o primogênito é falido. Com o segundogênito há também um outro perigo: com frequência, quando ele não é bem sucedido, procura trabalho junto ao primogênito vencedor. Aparentemente ele o ajuda, mas, progressivamente, o destrói.

O segundogênito continua na sociedade a luta que iniciou na família para ter o primado. Ele tem dificuldade em ser criativo. Se um segundogênito não consegue superar um primogênito, quase sempre se manterá medíocre: como foi segundo na família, será segundo na vida. Enquanto não conseguir ser o primeiro, será um constante incômodo. Uma vez que é um frustrado, será sempre crítico (MENEGETTI, 2011, p. 77).

Como novamente sinaliza Meneghetti,

O ambiente dos sócios, dos colaboradores, dos professores, da família etc. – onde o sujeito possui a referência de confiança da própria personalidade total – é o ponto no qual se introduz a possibilidade do desvio da própria centralidade de egoísmo e interesse econômico” (MENEGETTI, 2020, p. 399).

### 3.2.3 Percepções e crescimento

Uma valiosa compreensão que tivemos ao analisar essa situação foi em relação a nós mesmos. Entrevistar e analisar a empresa e o empresário, objeto e sujeito, da presente pesquisa, nos fez olharmos para os nossos próprios negócios e, sobretudo, o modo, muitas vezes ambíguo, com o qual tratamos a informação que possuímos do nosso inconsciente. A gestão intuitiva que fazemos de nós mesmos e dos nossos negócios precisa ser aperfeiçoada e tornada constante e autenticada. Do contrário, corremos o risco de nos autossabotarmos ao tentarmos realizar nossas ambições de crescimento e desenvolvimento contínuo.

A metodologia ontopsicológica nos impõe uma enorme responsabilidade, caso desejemos ser efetivamente sérios em nossos projetos de vida.

Em relação a *Capacidade de Ordem Funcional e Geral* destacamos que a análise dessa capacidade no empresário pesquisado fez com que os autores avaliassem criticamente a própria capacidade de ordenar de modo funcional e atento o conjunto das partes das próprias empresas, constatando, em alguns casos particulares, que estavam deixando “janelas



abertas” em determinadas atividades. Mais curioso ainda, foi perceber que uma das principais dificuldades para escrever o presente artigo estava na resistência dos membros (todos ou alguns) em fazer uma revisão crítica das próprias posturas e atitudes frente ao cotidiano dos seus negócios. Sobretudo porque, na metodologia ontopsicológica, essa questão é tratada de forma muito fria e objetiva: Se o sujeito não tem contato de visão funcional do conjunto, é um falido. A casuística é infinita: o dinheiro é perdido sempre por causa de um particular não previsto, não registrado (MENEGETTI, 2020, p. 268). Os autores do presente trabalho também puderam concluir que devem observar para não perder ou mesmo ignorar essa capacidade, sobretudo a relação que ela possui com o processo intuitivo do líder de perceber o que pode impedir o atingimento do escopo, independentemente do contexto.

A respeito da *Capacidade de examinar as psicodinâmicas* cabe revelar, sempre com o propósito de prestar um serviço de revisão crítica e crescimento dos autores e de todos que, porventura, venham a entrar em contato com o presente artigo, o fato de duas das autoras terem passado por uma situação semelhante em suas empresas em relação à questão de trazer e manter o quadro da empresa segundogênitos ou outros familiares. Uma das autoras, em particular, também primogênita, teve que enfrentar grandes desafios ao empregar a irmã, segundogênita. Naquele momento, para além de tantas capacidades presentes como uma líder de sucesso, a capacidade de examinar justamente essa psicodinâmica a levou a sofrer perdas e a ter que reorganizar seu processo de trabalho, justamente por ter ignorado de forma, em parte consciente e em parte inconsciente esse princípio.

O presente texto se mostrou uma pesquisa viva, que colocou em crise os autores ao terem que avaliar as próprias posturas, atitudes e responsabilidades sobre a própria gestão intuitiva de si mesmos e dos seus negócios, motivados pela necessidade de análise do caso escolhido. Ao final, restou o aprendizado concreto de que pagamos com a própria vida se não nos tornamos capazes de realizarmos a própria ambição natural.

#### **4 Considerações Finais**

O presente trabalho, como já dito na parte introdutória, nasceu da necessidade das autoras e do autor em compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual pode ser a lógica

funcional que permite a realização contínua da ambição do líder. Que capacidades devem ser levadas em consideração nesse sentido? É possível evidenciar algumas dessas capacidades e utilizá-las como parâmetro para o crescimento contínuo do próprio negócio?

Prudentemente, levando em consideração a necessidade de manter uma estrutura racional mínima de investigação que surtisse os resultados esperados, foram selecionados apenas dois princípios relacionados à capacidade do líder para dar início a essa investigação. A ideia é justamente servir como um estudo inicial que pode gerar a continuidade de investigações futuras.

A primeira conclusão a que chegamos, tendo em vista os aspectos observados e investigados, é a de que, no empresário que concordou em gentil e corajosamente participar do estudo, está presente a capacidade de ordem funcional e geral, permitindo ao mesmo vigiar contemporaneamente a polifuncionalidade dos diversos setores e nos diversos modos da sua empresa, visualizando a ação de forma ecossistêmica.

A segunda conclusão alcançada é a de que o empresário em questão apresentou uma inconsistente capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio *business*, evidenciada, majoritariamente, nas respostas sobre os motivos da contratação do irmão para trabalhar na empresa e nas ambiguidades apresentadas nas respostas que tinham o propósito de analisar sua autopercepção sobre o modo como faz a gestão intuitiva do seu negócio. Obviamente, estas são apenas inferências construídas pelos autores a partir de uma primeira observação geral, mas que levou em consideração o impacto direto com o entrevistado por várias vezes, além de ter visitado sua empresa e conversado diretamente com os funcionários, inclusive com o irmão do empresário e colhidas as impressões que depois foram decodificadas à luz do método ontopsicológico.

Esta segunda conclusão, sobretudo, levou os autores a chegarem a uma terceira e última consideração. Os conhecimentos adquiridos, tanto ao longo do MBA a partir da metodologia FOIL, mas também nas consultorias de autenticação e nos eventos de formação empresarial realizados ordinariamente pela Antonio Meneghetti Faculdade e Fundação Antonio Meneghetti, fornecem uma perspectiva sólida e ampla de mudança dos modelos mentais e que devem ser exercidas cotidianamente.

## Referências

- MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.
- MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- MENEGHETTI, A. *Manual da Ontopsicologia*. 4.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, A. *O Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- MENEGHETTI, A. *Os Jovens e a Ética ôntica*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, A. *Prontuário Onírico*. 6. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.
- OLIVEIRA, C.. *Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características*. Travessias: pesquisas em Educação, Cultura, Linguagem e Arte. v. 2, n 3, 2008.
- Wazlawick, P. *O Método Ontopsicológico*. Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti, 9 (14), p. 29–50, 2019.

## **Apêndice I**

### **Questionário II**

#### **COM FOCO NA CAPACIDADE DE ORDEM FUNCIONAL E GERAL E NA CAPACIDADE DE EXAMINAR AS PSICODINÂMICAS DOS PARTICIPANTES DO PRÓPRIO *BUSINESS***

**1 - A partir da sua atividade empresarial atual, você demonstrou a intenção de expandir o seu negócio implantando novas unidades em outras cidades da região. Essa intenção ainda permanece? Se sim, como você chegou a essa decisão? Se não, como você chegou a essa decisão?**

Bom respondendo a questão numero um então, antes de eu abrir essa loja eu já tinha a intenção, de ter dez lojas, isso é um sonho meu, um objetivo meu de vida, de trabalho, então eu já tinha antes, então eu ir para a cidade de Sobradinho, foi algo pensado para eu começar esse sonho, para eu começar esse projeto, sair de uma cidade maior e ir para o interior, atender a demanda que o interior tem, foi uma questão que eu vi o interior é muito mal atendido, o pessoal só querer para os grandes centros, vamos para o interior então, comecei a fazer essa região, já justamente pensando em ser meu começo né pra gente crescer a gente tem que ter uma base, ter um início, então foi ali que foi a minha ideia de ir para lá, a gente já falou outras vezes atrás né que eu tive essa intuição sim de ir para aquela região e comecei a fazer um trabalho, depois de cinco, seis meses que eu comecei a ter um pequeno retorno, foi indo foi indo e até a gente criar um volume, assim interessante para ter uma loja que é o que eu estou fazendo hoje nessa outracidade de Cachoeira, a gente tá indo lá, indo, indo, indo, pra gente fazer o nome da empresa já e quando já tiver o nome a gente ir lá e colocar uma outra loja, por que a gente já tem um baseamento já, a gente já conhece os arquitetos, já tem trabalhado com os profissionais, já fica mais, mais fácil né, tu já tem uma rota, os entregadores já sabem, os vendedores já sabem, conhece um monte de clientes, por que o interior ele exige muito, exige muita confiança né, então a, quem que é aquela empresa, os caras são sérios, não são, opa, pera ai os cara já estão trabalhando aqui né e hoje já tem uma demanda pros arquitetos, eles mandam, bah quando é que vocês vão colocar uma loja aqui, quando é que vocês vão colocar uma loja aqui.

**2 - Como você avalia a situação atual da sua empresa levando em consideração os**

**diversos setores e atividades – comercial, vendas, administrativo, financeiro, recursos humanos, jurídico, logística, pós-venda, relacionamento com clientes etc? Quais os pontos fortes e quais os que você entende que necessitam serem aperfeiçoados?**

Oi Claudia, tudo bom? Assim eu até fiz uma consultoria com o Josemar referente a isso tá? Queeu falei com ele que eu achava que estava indo tão bem e tal, então assim é uma situação assimde bem estar de alegria pelo negocio estar andando bem a empresa dando retorno e tal, e mas oempresário o empreendedor é um eterno inconformado, então para mim tudo pode melhorar, eu acho que tudo pode melhorar então a gente começou agora fazendo um treinamento mais intensivo de vendas com eles eu contratei agora um cara para fazer trafego pago que era eu quefazia, então agora a gente tá fazendo já vem um monte de leads novo então agora a gente tá melhorando nossos vídeos, estamos melhorando nossa comunicação nas rádios tamos melhorando a nossa comunicação nas redes sociais, a gente tem muita coisa para melhorar, eu acho, tem muita coisa para melhorar, só que eu entendo o seguinte o empresário não pode acharque o negócio, tem que estar tudo organizado para crescer, cresce organiza, cresce organiza, é assim que tem que ser, por que o cara vai pegar, aah eu acho que tem que estar tudo lindo, bonitinho para depois crescer, morreu, cresce por que quanto maior tu fica, maior é osproblemas, cresce organiza, cresce organiza, não é organiza e cresce, não é essa a logica, tem alogica do cresce e organiza, então sim, sempre tem coisa pra melhorar.

### **3 - Você já conduziu a expansão de um negócio antes?**

Referente à questão três, não, eu nunca fiz nenhuma expansão do negócio, mas a gente tem que fazer a primeira para aprender.

**4 - A abertura de uma nova unidade exige um conjunto de ações e providências que devem ser planejadas com antecedência. Quais as ações e providências precisam ser pensadas e planejadas para expandir o seu negócio para a próxima cidade? Procure responder com o maior nível de detalhamento possível, por favor.**

Referente as questões, na outra questão sobre detalhamento né, isso era bem uma coisa de cérebrotônico, de dizer assim tem que ser assim, assim, assim, assado, eu acho, eu para mim olíder faz, o líder vai e faz, quem pensa demais, não faz nada né, aí isso pra mim, é tu vira monitor, se tu pensa, pensa, pensa vira monitor, eu penso eu enfim, eu sei quantos mil

eu precisoter para abrir a loja eu sei como minha logística eu já tenho agora a logística montada, depois vou precisar contratar mais um pra dentro da loja pra cuidar estoque, eu sei que lá eu vou contratar, eu quero levar um dos guri, eu vou levar junto para lá, para ter uma base minha e daílá vou contratar mais duas pessoas, faxineira eu vou ter terceirizada, eu sei quanto é que custa um ponto lá em Cachoeira, eu sei qual o valor que custa para montar uma loja eu vou pegar umarquiteto para fazer o projeto de interiores né, então, eu já tenho meus fornecedores que fazem imóvel, pra mim, já tenho parceria com todas as fábricas né, então eu vou mais próximo disso sentar, ó, vamos fazer outra loja eu preciso disso, disso, disso, disso, de amostra e pagar né, porque ninguém dá nada né, nenhuma fabrica da nada, e botar dinheiro e botar a cara e fazer acontecer né, e começar a treinar equipe, e contratar equipe antes da loja abrir, uns três meses antes, trazer pessoal para sobradinho começar trabalhar, fazer esse trabalho, e depois inaugurar loja, e fazer acontecer né, não tem muita, muito mistério, eu não vejo mistério, eu não, eu não consigo ser uma pessoa de pegar, aah não eu vou botar dez passos, agora, até tal dia executo isso, depois eu tenho que executar isso, depois, não, não sou assim, as vezes se eu fizer isso ai, eu executo cinco coisas ao mesmo tempo, ai com certeza eu entrego antes do prazo que eu colocar, eu vou lá e faço, simplesmente, vou e faço eu sou assim sabe, é mesma coisa na venda, aí tem que ir lá fazer isso, para depois fazer isso, e tem que ter os negócios da venda, e isso, e isso, ai depois tem que ter o funil, e tal, ah, vou lá e vendo, o que importa é os números, o resultado. Mas o que eu fiz foi pegar um negócio do zero, sem experiencia, em três anos, fazer dar um belo lucro, não tinha nada né, começamos com 100 mil reais, 50 mil meu, 50 dele, e hoje a gente já tem um capital muito bom de estoque já tem empresa organizada estruturada, bonita, pelo menos eu penso assim, que a gente construiu junto, eu e minha equipe em três anos né, então, o próximo passo é, continuar trabalhando na formação de líderes né desenvolvendo que isso aí sempre vem com o tempo né, um curso, treinamento e deixar eles ir criando novidade né, não tem outra forma, por que eu tenho meu jeito de fazer, eles têm o deles e enfim é uma maneira, eu vou evoluindo como líder e eles vão evoluindo também.

##### **5 – Hoje, como está formada a sua equipe?**

Como falei pra vocês, estou fazendo cursos com a Kritérion, do talento a liderança né, agora estamos fazendo outro, dá só compreensão, é bem bacana, eu faço outro de vendas com o Eduardo Tevah, e eu dou treinamento todas as terças e sábado pra eles, agora faço cada

um falar sobre um produto, estou sempre em cima do administrativo, tem que ser assim, tem que ser assado... e o vendedor vem se construindo né, tu dá a técnica pra ele e tem que deixá-lo trabalhar deixar criar o modo dele, porque vendas é assim não existe um método, existe um método, mas não é algo engessado, cada situação é um jeito, a gente estuda perfis de clientes técnicas de venda, isso eu faço junto com eles semanalmente para ver a evolução deles. Também a gente vai em eventos feiras, agora vamos pra São Paulo, eu vou com os arquitetos e eles, quem não vai na feira vai depois, por eles vão também vai por eles, para conhecer o novopensar fora da caixa ver algo maior a gente vai em fábricas também.

Nesse ponto ele não entendeu a pergunta, entramos em contato refizemos a pergunta e a resposta é: 3 Vendedores, 1 estoquista, 1 caminhoneiro terceirizado, parceiro ajuda também nas entregas, 1 pessoa para administrativo e marketing 1 estagiária e ele (Fábio).

#### **6 - Qual o critério que você utilizou e utiliza para admitir uma pessoa na sua empresa?**

Mudei muito a forma de contratação depois que conheci a Ontopsicologia, troquei todos os colaboradores, eu fiquei muito mais assertivo, buscando gente com identidade no projeto, criei um método né de perguntas e vou fazendo análise e colhendo as respostas orgânicas, se sinto aquela pessoa engajada faço o questionamento, e também analiso conforme aprendi se a pessoa se ela é cerebrotônica, somatotônica, viscerotônica, faço a análise da genitura também, vejo se o vendedor externo, como deve ser o perfil, e procuro pessoas com identidade com o projeto, depois tu testa tu errou, faz o quê? Demite e contrata outro, o comércio é assim.

#### **7 - Você tem alguma pessoa da família em sua empresa? Se sim, qual foi o critério utilizado para a sua admissão? Qual a principal intenção ao trazer a pessoa para a empresa?**

Sim eu tenho um irmão como um bom primogênito eu tenho que ser o salvador da pátria, então eu trouxe ele, ele vem me ajudando muito durante o projeto, vejo que ele fez eu evoluir bastante, botei ele morar comigo foi bem difícil, daí bah não deu certo, em consultorias eu entendi que estou construindo o meu modo ótimo de viver, e ele faz consultoria com o Josemar, quero encaminhar ele pra fazer o MBA pra evoluir junto, e tem esse entendimento do negócio se ele se desenvolver e buscar crescer e vai ter oportunidade dentro da empresa. Isso já é um consenso meu e do Juari as oportunidades aparecem pra

quem faz por merecer, isso está claro pra ele, hoje já tem um convívio muito bom, raramente temos atritos dentro da empresa, cobro ele como cobro os demais, as vezes acho até que cobro ele muito mais porque entra a questão de irmão e tal, então vejo que cobro mais que os outros. Mas hoje ele tem um valor bom de venda puxa clientes traz clientes, hoje ele é economicamente interessante pra empresa, ele se paga muito bem, não tem assim ó está hoje no negócio e não está dando retorno e está ali pra ser algo pesado, não, ele vende ele vai atrás, vende as coisas com margem, eu passo isso pra eles, tem que oferecer mais isso, está oferecendo pouco aqui, como uma forma de criar essa cultura também do, formar eles como líderes, pra eles entenderem a maneira que cobro eles, pra eles passarem esse conhecimento para os outros também, vão ter gente pra treinar né, ele já ajudou a treinar bastante o outro vendedor que eu tenho né, no início saía bastante junto depois o Antônio começou a sair comigo, então fazer acho que o hoje o meu grande ponto é treinar eles líderes é, transferir conhecimento para os próximos que virão né.

**8 - Você possui um sócio investidor que também faz questão de participar das principais tomadas de decisão da empresa. Como ele visualiza a possibilidade de abertura de novas unidades? Em que medida você sente que ele é a favor ou contra essa possibilidade?**

Ref. as questões do sócio, sim a gente tem um consenso referente as principais tomadas de decisão por exemplo agora a gente vai adquirir um caminhãozinho, um banguinho, lá agora porque a gente quer que transporte um pouco mais de peso nas entregas nas outras cidades, beleza, já tem o dinheiro, beleza. Vamos comprar. Gosto de colocar ele nessa jogada, daí ele vai atrás porque ele tem os conhecidos dele tem as coisas, então quando vê pá ele acha o brique sabe... pá! não ser uma coisa só minha, e fazer ele participar. Agora vamos fazer a aquisição de dois terrenos, pra gente ter mais espaço na loja estamos negociando os terrenos, então eu boto na jogada porque ele tem mais experiência que eu, eu não sei, não tenho know how ... ele tem, tem já negociou sei lá quantos terrenos já sabe o que vale, se é pequeno, se é grande, se é bom se o negócio é bom ou se é ruim, então nessas questões eu coloco ele. Há dois anos atrás a gente pegou um pronampe, já foi quitado. Que tu achas pegar um pronampe, o juro é tanto o que tu achas? Senão não tem graça só eu trabalho depois só eu dou o dinheiro, não tem graça né tem que envolver né, então agora ele está negociando uma tabela de preços nova com a tigre que vai ser um negócio top, são dois



CNPJ ele já está negociando e está dizendo: não, eu vou colocar na loja de Santa Cruz, vou puxar 150 mil de tigre por mês, mas eu quero lá na loja de sobradinho que puxa só 15 porque a gente está só começando com tigre, estamos começando fazer um trabalho puxo só 15 eu quero a mesma tabela então vai fazer a mesma tabela pra mim, vai fazer a mesma tabela pra outra loja, então se tem esse ganho daí ele faz o mesmo valor que tem lá. Então eu procuro passar pra ele como estou desenvolvendo assim, muitas ideias que eu tive que coloquei no negócio ele levou pro negócio em Santa Cruz e implantou, na loja de Santa Cruz. E conversamos agora final de ano sobre os pontos que quero adquirir sobre os objetivos e ele concordou, e processo de expansão, preciso disso, estimo que seja isso de dinheiro que a gente precisa, ele disse precisa um pouco mais.

**9 - O método ontopsicológico fornece ao líder a possibilidade de visualizar se as psicodinâmicas dos diversos agentes internos e externos à sua empresa funcionam ou não. Os sonhos do líder podem trazer essas informações e indicar as intencionalidades dos colaboradores, dos clientes, dos profissionais de apoio e demais atores coligados ao business. Você utiliza esse recurso? Se sim, com qual frequência?**

Eu utilizo, uma vez por mês no máximo de dois em dois meses eu faço consultoria com o Josemar, para ver os pontos, ele já me deu várias passagens de coisas de dentro da loja, por exemplo questão de eu colocar as tintas ou não colocar as tintas, era um segmento que eu estava bastante em dúvida, ele me deu um norte na questão de expansão. Alguns medos meus ele me deu norte, me ensinou bastante, “você está crescendo, mas primeiro você precisa preparar essa galera, você tem que fazer isso, isso e isso, tem que fazer um curso assim fazer um curso assado”, aí ele já aproveita e vende os cursos dele, bem espertinho (risos), mas enfim, estamos tendo resultado está tudo certo, está bom para ele e está bom para nós né, o problema é se não tem resultado, brincadeiras à parte tu ver o pessoal evoluir é muito bom, estou vendo eles fazer essa mudança né, bah, eles estão crescendo bastante, estão aprendendo a relativizar coisas, amizades, enfim, já vejo que eles estão se cuidando mais, estão cuidando mais o tempo livre, pra eles virem melhor para o trabalho, eles chegam todos bonitinhos na segunda-feira, não chegam todos acabados, antes eles chegavam acabados, o Felipe era um, tinha dias que ele chegava moído, ficava dois dias sem produzir nada, hoje ele já vem, 7:30min já está na empresa e tal, enfim, estamos começando um trabalho de mudança né, pelo menos eu vejo assim, é interessante vocês me passarem o

feedback, me passaram o ponto de vocês porque o cara tem uma visão eu acho que as coisas estão indo bem, estão organizadas, e agora está faltando o tempo histórico para as coisas acontecerem né, porque vejo assim, que a gente, se eu pelo menos quero todas as coisas para ontem quero ver as coisas acontecerem, quero fazer mais, mas existe um tempo histórico, que tem que ser observado, então me pego assim pensando nisso, tá quero pra ontem, quero ter isso, quero ter aquilo, mas as coisas estão acontecendo, estão fluindo, mas para tudo isso existe um tempo pra isso acontecer, mas faço sim, utilizo, tanto que utilizo que vou continuar estudando, vou fazer a graduação para aperfeiçoar isso, ao invés de fazer a especialização quero fazer a graduação pra ter essa base de começar a melhorar minha, colher minha intuição, cada vez mais melhorar meu estilo de vida, melhorar, colher momento a momento de uma forma melhor, entender essa questão da semântica e cada vez entender melhor né, e saber melhor ler essa questão do campo semântico, saber ler cada vez melhor as coisas que do meu monitor as coisas que me interferem, eu hoje analiso bastante os meus sonhos, eu uso isso muito, tipo os sonhos que eu sonhei, eu durmo com o livrinho do lado né o prontuário do lado, então tem umas fases que eu fico sonhando tudo as mesmas coisas sabe, isso aqui de novo, lá da minha infância, fico trazendo, só muda o sonho, diz a mesma coisa sempre é engraçado até, aí eu trabalho estudo aquilo e aí evoluiu aquela parte e assim a gente vai crescendo aos poucos, e melhorando cada vez.

**10 - Do que percebemos na entrevista inicial, você tem hoje a opção de reforçar e consolidar os negócios de sua empresa na cidade em que atua ou ampliar a atuação inaugurando uma nova unidade em uma cidade próxima para expandir o seu raio de atuação e aumentar os lucros, realizando sua ambição de crescimento. Como você faz a gestão da própria intuição em situações assim?**

Pois é essa questão 10 não sei se entendi direito...como eu faço a gestão da intuição em situações assim, quero fazer as duas coisas, eu não quero deixar de crescer na minha loja pra abrir outra, ah vou abrir outra, não, a gente já está trabalhando para crescer e aumentar na região, toda região como um todo com uma melhor divulgação, melhor marketing, melhor atendimento, melhorando os produtos que a gente oferece, tendo produtos mais de entrada, melhorando cada vez mais na região, e expandindo agora a gente está aumentando a rota que a loja faz mas também a gente está buscando um trabalho para expandir o raio né atender mais pessoas então é um trabalho conjunto, não é vou fazer lá e deixar aqui, sempre

reforçando o núcleo, não entendi o que você quis dizer essa questão da intuição, o que ele quer dizer, entendi que quero crescer, que é pra lá que tenho que ir sim, e tenho intuição de melhoria diária assim na loja, bah isso aqui tenho que fazer, aqui vou melhorar aqui vamos ter ganho lá na frente, ah enfim como a gente fez um monte de processo de melhoria para organizar a empresa para ficar simples, pra ficar fácil pro vendedor ter acesso à informação, rapidez. Tivemos um representante que veio na loja, a gente conversou um monte ele representa um grupo grande que é o Grupo Descos ele representa Portinari, Ceusa, Deca, Duraflor, Castelatto, são empresas muito fortes, um representante só, conversamos muito ficou meia manhã, como a gente pode melhorar então surgiu várias ideias, intuições, ó a gente pode fazer isso, isso, tudo para melhorar para os vendedores, você é vendedor também tu sabes como funciona dificuldade de comunicação com a fábrica, como a gente pode fazer para melhorar, a gente pode assim, qual é a sua sugestão? Ah a gente pode fazer assim, posso mandar o estoque diário, essa questão de facilitar para o vendedor, ter a informação fácil, porque eu sou vendedor, porque a pior coisa que tem é eu falar pro cliente amanhã te dou o preço, não o cara tem que saber na hora, então organização, então a gente está organizando bastante pra crescer.

**10.1 - Levando em consideração as mudanças no cenário nacional e os possíveis impactos na economia do país, expandir continua sendo uma opção e não expandir no momento também é uma possibilidade. O que você tem feito para confirmar se sua intenção de seguir na direção da expansão é a melhor escolha para o momento ou não? Cite exemplos, se puder.**

Bom, eu vou continuar fazendo um trabalho de qualificação da minha equipe, né! Cada vez qualificando mais, fazer uma coisa assim é pé no chão né, tanto que a gente não quer tomar grana enfim, para fazer a expansão, a gente quer fazer algo bem pé no chão né capitalizar, então justamente por causa disso vamos deixar o projeto para o segundo semestre, vamos ver o que vai acontecer agora nos próximos 4,5 meses ver como vai ficar o mercado e aí se o mercado estiver bom, se as projeções não são boas a gente espera um pouco né? Andando bem a gente vai eu não quero abrir loja pra dizer: Ah pra dizer que tem loja, eu quero ganhar dinheiro então se é pra ir lá me estressar e perder dinheiro fico com uma. Então é essa pegada, a gente tem que entender o que quer o mercado e como vai se comportar o setor da construção civil que é o setor que a gente está, que a gente sabe que o mercado as vezes um segmento vai bem e outro vai mal, como aconteceu na pandemia a

construção civil foi muito boa, daqui a pouco vem um monte de programa, dinheiro do governo, não se sabe, as vezes não vem, ou o pessoal quer tirar dinheiro do banco tudo e colocar na construção civil, tu não faz o mercado, tu segue o mercado, então estou otimista né, e não vou deixar de acelerar de buscar negócio de buscar investimento, por ah não sei o que vai acontecer, como fala o Juari, já passou por plano isso, plano aquilo e nunca dependeu do governo pra nada e a gente sempre teve que trabalhar igual né, então eu penso isso aí, vou esperar o cenário mudar, morreu, morreu, tem que estar antenado sim, vendo as projeções concordo, mas não pode parar, não vou esperar o cenário melhorar porque senão os cara chegaram e te levaram embora, então é complexo, por exemplo veio a pandemia quem é que sabia o que ia acontecer? Ninguém!! Sabia que as pessoas iam todo mundo reformar? Não sabia. Mas a gente estava preparado, a gente viu que o negócio começou a aquecer, a gente botou o que tinha de dinheiro em estoque, e de produtos e ir atrás e melhorar a equipe, melhoramos e tivemos um belo resultado, vamos continuar trabalhando para ter melhores resultados e fazer acontecer.



## Delegação a altos executivos

Rosângela da Rosa Corrêa<sup>1</sup>

Wesley Lacerda<sup>2</sup>

**Resumo:** Como garantir resultados através de um eficiente processo de delegação a altos executivos? A resposta desta pergunta é o objetivo deste trabalho. Para tanto, buscaremos informações a fim de entender as diversas formas de delegação segundo as diversas escolas de gestão. Após, faremos uma análise prática do resultado dos processos de delegação para altos executivos segundo diferentes lideranças empresariais. Assim, com base no estudo realizado e nas informações coletadas, apresentaremos um modelo adaptado de delegação, onde estarão formalizados os princípios do processo delegatário ao primeiro time de executivos, propiciando uma atuação que gere resultados empresariais consistentes e sistemáticos.

**Palavras-chave:** Delegação; Controle; Resultado; Desenvolvimento; Ontopsicologia

### Delegation to senior executives

**Abstract:** How to guarantee results through an efficient delegation process to senior executives? The answer to this question is the objective of this work. To do so, we will seek information in order to understand the different forms of delegation according to the different management schools. Afterwards, we will do a practical analysis of the result of delegation processes for senior executives according to different business leaders. Thus, based on the study carried out and the information collected, we will present an adapted model of delegation, where the principles of the delegating process to the first team of executives will be formalized, providing a performance that generates consistent and systematic business results.

**Keywords:** Delegation; Control; Result; Development; Ontopsychology

### Delegación a altos ejecutivos

**Resumen:** ¿Cómo garantizar resultados a través de un eficiente proceso de delegación a altos ejecutivos? La respuesta a esta pregunta es el objetivo de este trabajo. Para ello, buscaremos información para comprender las diferentes formas de delegación según las diferentes escuelas de gestión. Posteriormente, haremos un análisis práctico del resultado de los procesos de delegación para altos ejecutivos según diferentes líderes empresariales.

---

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

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em Ciências Econômicas. Empresário e Professor AMF. Orientador.

Así, con base en el estudio realizado y la información recopilada, presentaremos un modelo de delegación adaptado, donde se formalizarán los principios del proceso de delegación al primer equipo de ejecutivos, proporcionando un desempeño que genere resultados de negocio consistentes y sistemáticos.

**Palabras clave:** Delegación; Control; Resultado; Desarrollo; Ontopsicología

## 1 Introdução

As empresas, em sua grande e esmagadora maioria, nascem do sonho de uma pessoa que cria um empreendimento do zero, baseado no seu talento, vontade e persistência. Graças a estas qualidades, que são basicamente individuais, as empresas ganham vida. Com o passar do tempo, muitas vezes, se tornam grandes grupos empresariais, movimentando vultoso volume financeiro e com responsabilidade por centenas ou milhares de empregos.

Assim, enquanto a empresa vai crescendo, cresce a complexidade para a sua manutenção e a sua evolução passa pela evolução do empresário e dos processos gerenciais. Evidentemente, as características do empresário, baseado em seus atributos individuais, que favoreceram a criação da empresa, são as mesmas que dificultam a delegação e gestão de pessoas, processos vitais para garantir a perenidade da organização.

Neste trabalho buscamos referencial teórico, a fim de entender o que os autores mais modernos e influentes, reconhecidos por sua colaboração com os processos e fundamentos da gestão, dizem sobre delegação. Centramos nosso estudo, na delegação aos altos executivos, aqueles a quem o empreendedor delega uma parte de seu projeto e que devem, com ele, dividir o sonho que embasa a obra de uma vida.

Após, entendido todos os diferentes aspectos, estabelecemos um modelo de delegação e o utilizamos como base para pesquisas empíricas. Entrevistamos cinco empresários que construíram seus negócios e estão, até o momento, no seu comando.

Confrontamos nosso modelo com as entrevistas a fim de respondermos à questão base do trabalho: como formalizar os princípios de um eficiente processo de delegação aos altos executivos?

Com a união da teoria e da prática, construímos um modelo de delegação, que parte da escolha correta, passando pelas definições, cobranças, reconhecimento e

desenvolvimento do delegado, através de rituais e orientações objetivas, se apresentando, ao final como um modelo de delegação.

Esperamos que este modelo possa ajudar e orientar os empresários a extrair o máximo de eficiência da sua equipe, construindo negócios perenes em um ambiente de alta produtividade.

## **2 Fundamentação Teórica**

Nas sessões abaixo traremos uma breve apresentação dos autores que serviram de modelo para o estudo, para, após, colhermos, em base a estes autores, o que eles entendem sobre o delegante, o critério de escolha do delegado, o escopo da delegação, aferição de metas e acompanhamentos, recompensa e a delegação como desenvolvimento.

### **2.1 Apresentação dos autores**

Para fundamentar nosso trabalho, escolhemos estudar a obra de Antonio Meneghetti, Ram Charan, Jim Collins, Vicente Falconi, Pedro Mandelli e Antônio Lorriggio, os quais apresentaremos brevemente abaixo:

Antonio Meneghetti, laureado em Filosofia pela *Università del Sacro Cuore* de Milão; doutorado clássico em Ciências Sociais pela *Università San Tomaso d'Aquino* em Roma; doutorado clássico em Teologia pela *Università Lateranense de Roma*; doutorado clássico em Filosofia junto à *Università San Tomaso d'Aquino* em Roma, *Doctor Nauk* em Ciências Psicológicas pela Suprema Comissão de Avaliação Interacadêmica da Federação Russa.

Autor de várias obras é responsável por dar evidência àquele que a priori se torna o critério operativo que define Em Si ôntico e que constitui o nexos ontológico entre fenômeno e o em si do real. A sua obra é prodigiosa em despertar o leitor sobre a necessidade de seguir o critério de natureza, da sua natureza, e mover-se na vida segundo esta orientação.

Foi empresário de sucesso, proporcionando, a quem o estuda, o entendimento da união entre teoria e a prática do dia a dia do empresário de acordo com a vocação ôntica.

Ram Charan, é consultor internacionalmente reconhecido por seu trabalho com conselhos de Administração e CEOs. Formado pela *Harvard Business School*, foi professor da *Wharton*, da *Kellogg School of Management* e do *Leadership Institute* da GE.

O autor, por trabalhar muito próximo a vários e importantes executivos pelo mundo

todo, alicerça sua obra em inúmeros exemplos práticos. Toda a teoria que propõe é baseada em casos observados, relatados e discutidos.

Jim Collins é bacharel em Ciências Matemáticas na *Stanford University* e MBA pela *Stanford Graduate School of Business*. É professor na *Stanford University's Graduate School of Business*, fundou em 1995 o laboratório de Administração em Boulder, Colorado.

Suas experiências de gestão, como executivo, foram desenvolvidas na *Hewlett-Packard* e na CNN Internacional, além de alguns setores sociais, como o *John Hopkins School of Medicine* e o corpo de fuzileiros Navais dos Estados Unidos.

O autor é, essencialmente, um pesquisador. Buscando respostas a questionamentos sobre gestão através do estudo das operações das empresas ao redor do mundo, observando aquilo que dá certo e o que dá errado, montando, através deste estudo, um guia sobre as ações e modos mais eficientes.

Vicente Falconi, formado em Engenharia pela Universidade de Minas Gerais (UFMG), em 1965 e M.Sc. e Ph.D. em Engenharia pela *Colorado School of Mines*, EUA, em 1968 e 1971. Foi Professor de Engenharia na UFMG de 1962 a 1992. Trabalhou durante muitos anos com a JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) em empresas brasileira e foi co-fundador da Falconi Consultor de Resultados. Ele ajudou diretamente no crescimento de grandes empresas através da introdução da sua metodologia de gestão. Os resultados das empresas que utilizam a sua metodologia são referência de sucesso.

Pedro Mandelli e Vicente Loriggio são co-autores das obras sobre gestão aqui pesquisadas, além de juntos terem fundado a Mandelli & Loriggio Consultores Associados, em São Paulo, uma das mais requisitadas consultorias do País.

Pedro Mandelli fundou também a *Mandelli Consulting*, no Canadá. É professor da Fundação Dom Cabral desde 1992.

Antônio Loriggio, Engenheiro naval por formação, é também professor da Fundação Dom Cabral.

Os autores possuem uma ampla vivência junto a empresas brasileiras ajudando na condução destas. Os autores acima foram escolhidos pela sua reconhecida importância no tema delegação.

Centramos nossa preocupação em basear nosso modelo, essencialmente, em autores que estivessem muito próximos da prática do dia a dia das empresas. No entanto, inserimos Jim Collins, um pesquisador, a fim de verificarmos se a pesquisa realizada cancela a prática



trazida pelos demais autores.

Também foi deliberada a escolha de trazer a visão de autores internacionais e brasileiros, pois a condução e o ambiente empresarial e cultural no Brasil ensejam atuações aderentes e adaptadas a nossa cultura, fatores que foram levados em consideração na formulação do modelo.

Nas sessões abaixo traremos a visão de cada um deles.

## 2.2 A visão de Antonio Meneghetti

### 2.2.1 O delegante

Meneghetti, assim define o Delegante:

**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 [...]. “Deve-se também recordar a antiga definição viking: chefe responsável pela embarcação e pelos navegadores. (MENEGETTI, 2013, p. 22 e 33)

E enumera três características fundamentais:

- a) Superioridade de potencial humano de nascimento, no que se refere ao talento de fazer e coordenar;
- b) Superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla;
- c) Superioridade de realização devido a decisões intuitivas. (MENEGETTI, 2013, p. 22 e 33)

O autor entende que, para que o delegante consiga praticar de fato a sua missão, deve ser útil e funcional, desenvolvendo a sua vocação ôntica, o projeto em respeito e em sincronia com o Em Si ôntico.

A natureza já tem na sua base uma lei fundamental, à qual o homem não pode se subtrair, porque existe: na medida em que é fundado, é previsto pela própria natureza. Este critério fundamental da natureza é o que defino Em Si do homem: a ordem apriórica e categórica de qualquer ser humano. (MENEGETTI, 2010, p. 148.)

Tudo deve estar em função do seu projeto, em unidade de ação, ao Em Si ôntico. Em egoísmo vital, despreza-se aquilo que não é para si, fazendo consciência sobre o critério direto do Em si ôntico.

É, portanto, na visão do autor, primordial que o delegante conheça seu projeto ôntico, pois é só o Em Si ôntico que fornece realidade autêntica para o sujeito, é critério da vida, da sua vida. É a sua bússola interna na viagem do cotidiano. Como pode o chefe do barco conduzir a embarcação se a sua bússola não funciona?

E ensina:

O ponto primeiro do qual principia o determinar-se de uma individuação, o princípio que faz ser ou não ser, existir ou não existir.

O Em Si ôntico, ou ESO, é o elementar formal da unidade de ação do homem. O Em Si constitui o critério-base da identidade do indivíduo, seja como pessoa, seja como relação [...].

O homem produz autorrealização quando a sua ação é conforme, ou isso, ao próprio ESO. (MENEGHETTI, 2012, p. 85).

Ter consciência do que se é, do que se quer e saber usar os meios que tem para atingir o seu escopo. Estas são as características do Delegante, amparada pelo conhecimento do seu negócio.

No entanto, o autor também coloca os empecilhos para que o delegante não consiga realizar o seu projeto, pois não consegue acessar o seu Em Si ôntico, aquilo que faria com que se realizasse e, por ser oriundo da sua essência, lhe traria prosperidade e êxito.

Quando não consegue ver a realidade com exatidão e trazer para si o que é útil e funcional, escolhe um diverso e impróprio.

Segundo Meneghetti, o que impede de ter acesso a este conhecimento sobre si mesmo e da realidade circundante, é um feixe de ideias pré-concebidas sobre o que é certo ou errado. Os estereótipos.

A Escola ontopsicológica, evidenciou um estabilizador obsessivo que determina o universal da psicopatologia no interior e exterior do sujeito: O monitor de deflexão.

O monitor de deflexão (ou grelha de deformação) é um dispositivo psicodélico que deforma as projeções do real à imagem. Em vez de repetir a imagem referente ao objeto, altera qualquer sinal que reflete o real segundo um programa prefixado. Em vez de projetar especularmente (refletir), desvia segundo uma temática imposta no receptor (deflete). (MENEGHETTI, 2010, p. 172)

Portanto, o monitor de deflexão opera através dos vetores informativos dos estereótipos. Efeito do monitor de deflexão é a subtração da consciência do Em Si Ontico.

Em suma: Se o delegante não sabe o que lhe serve e o que não lhe serve, não consegue ter uma relação produtiva com as pessoas, pois a realidade é filtrada por seus estereótipos, fazendo-o agir em medo e angústia.

O delegante, portanto, na visão de Meneghetti, para melhor cumprir a sua função e ser caminho para todos, deve conhecer os seus complexos e dominá-los, “*ou dominas ou és dominado*”.

### 2.2.1.1 Critério de escolha do delegado

Segundo o Autor em análise, o delegante deve usar como critério de escolha do delegado a sua utilidade e funcionalidade, aquele que será útil e funcional ao seu projeto.

Segundo adverte o autor, é preciso fazer uma análise profunda sobre o delegado, se será uma pessoa que estará ao seu lado ou, se desorganizará a empresa. É preciso que o jogo do delegante agrade ao delegado, que o escolhe através do interesse que ele tem por si mesmo.

No final, é por meio da intuição pessoal que se deve entender se algo (o negócio, a pessoa etc.) é ou não é para si. O critério que consente entender isso é a própria identidade. [...]

O Empresário deve delegar uma parte de seu projeto a outros operadores que estejam em uníssono com o seu interesse e com o seu projeto. (MENEGHETTI, 2013, p.159-160)

Enumera as capacidades do delegado:

a) Capacidade técnica objetiva da profissão para a qual se apresenta, e em relação àquilo que serve ao empresário como serviço. Deve-se escolher o ofício no qual se é entendido. Nunca entrar onde não se entende, porque o conhecimento é o primeiro poder da organização.

b) Capacidade de Relação. O sujeito que é assumido é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve ter um burocrático e racional bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. O empresário não pode responsabilizar-se pelos problemas psicológicos de relação do funcionário com os outros. O fato de que um sujeito não concorde com um colega é um problema seu, não da empresa. Quando se contrata alguém – que pode ser inclusive um gênio – é necessário, antes de mais nada, verificar se ele tem a capacidade de estabelecer um relacionamento civil e democrático com os outros, porque de outra forma desequilibra a empresa, instrumentalizando o corpo desta para fazer o teatro da própria exclusiva infantilidade.

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

Meneghetti lembra que, seguindo estes critérios, utilidade e funcionalidade ao projeto do delegante e qualificação técnica, teremos um delegado apto e uma relação de êxito e realização a ambas as partes.

Porém, sua obra é prodigiosa ao lembrar dos obstáculos comumente inseridos nesta escolha que podem vir a torná-la inexitosa.

Estes estão ligados, principalmente, a atuação do Monitor de Deflexão, escolhe-se o delegado não levando em consideração os critérios de utilidade e funcionalidade do projeto do Em Si ôntico, mas dos complexos e estereótipos presentes no delegante.

Destaca o autor, como fatores que afetam a delegação, e, portanto, devem ser levados

em consideração para escolha do delegado, a psicologia da genitura.

A psicologia da genitura, conceituada pelo autor como padrões psicológicos oriundos da combinação entre a ordem dos nascimentos e ao gênero do sexo, uma tipologia emotivo-comportamental em todos os seus detalhes, que se consolida em um tipo específico de conduta ao longo da vida e nas relações, um modo de ser distinto de cada filho.

Assim, a genitura procede segundo a ordem de nascimento e de acordo com o sexo da criança.

Durante os primeiros anos de vida, os pais possuem demandas e expectativas diferentes às crianças que ocupam diversas posições na ordem de nascimento, estruturando, desta forma, diferentes modos comportamentais, que vão orientá-lo quando adulto.

Segundo sua teoria, o primogênito psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. Quer ser o primeiro a proteger, a comandar, porque imagina ser o primeiro pai na família, portanto, tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua.

Já o segundogênito, Meneghetti assevera que ele possui uma reserva crítica e antitética para com os outros e desenvolve-se sempre ao contrário do primogênito, sendo que deve, para ser vencedor, ir em direção diferente do primogênito.

Meneghetti apresenta, ainda, a tipologia do benjamim, ou filho mais novo, em geral o terceiro ou o caçula que, diante dos outros, adapta-se, procurando fazer-se amar por todos. O Benjamim, em geral, vence na vida, pois aprendeu a encontrar o caminho entre os grandes que vieram antes dele, chegando à realização.

Já o filho único, Meneghetti assevera que o seu drama é o de nunca calcular que na vida existem também os outros, tendendo a ver o mundo como seu e não calculando a concorrência. A forma de se relacionar, o caráter e a habilidade de negociação, dependem do espaço de ação ocupado na infância, durante os primeiros anos de vida.

Meneghetti, no entanto, frisa que a psicologia da genitura é compreendida sempre em relação ao gênero do sexo. “A genitura não procede segundo a ordem dos nascimentos biológicos, mas somente segundo a identidade do sexo. Por isso um filho homem e uma filha mulher são ambos primogênitos ou filhos únicos, no caso de serem os únicos filhos. (MENEGHETTI, 2011, p.75).

Desta forma, segundo assevera o autor, esta varável também deve ser levada em consideração pelo delegante quando está escolhendo o delegado, pois a personalidade deste influenciará na condução do trabalho.

Outro fator de atenção, segundo Meneghetti, são os tipos difíceis. A escola Ontopsicológica identificou onze tipos difíceis, que são: aquele que esmaga, atirador de elite, mina vagante, carapaça, lamentador, inconfiável, balão cheio, aquele que explode, boldôzer, o pessimista e o indeciso.

Tais tipos, têm presente, caracterialmente e preponderante na sua personalidade os mecanismos de defesa como associações, compensações, projeção, remoção etc.

Meneghetti orienta que, quando se detectar estar diante destes tipos, para não desnaturar a relação funcional diádica de colaboração, não se deve entrar nos aspectos pessoais mas aplicar uma contra estratégia que permita a continuidade da relação de delegação.

Ensina Meneghetti, que o delegante não deve ceder à tentação de entrar nos aspectos pessoais, mas somente aplicar a contra estratégia que permita a relação de delegação.

### **2.2.1.2 Definição do escopo da delegação**

Meneghetti orienta a sempre ser claro na definição do que deve ser feito, aquilo que fará com que o seu projeto seja realizado e, em sendo, realize o delegante e também o delegado.

No Brasil emprega-se o termo liderar=exercer poder ou dominar o controle, ou a relação com os outros. É o reconhecimento superior no coordenar a ação de muitos ao escopo determinado e aceito pelos componentes do corpo. (MENEGHETTI, 2013b, p. 33).

1. Explicar o seu ponto de vista com os fatos, sem permitir fatores pessoais (psicologia da genitora, mecanismos de defesa, transfert, relação homem/mulher) de enturvar as águas.
2. Antes de examinar os pontos de desacordo, evidenciar as áreas de entendimento, pontos em que todos estejam já de acordo. [...]
3. Não se manter na defensiva quando alguém não está de acordo; [...]
4. Pode ser útil ouvir a opinião de todos os colaboradores, mas a decisão final é tomada sempre pelo líder, mesmo que aparentemente todos devessem participar da decisão (MENEGHETTI, 2013, p. 193).

Aqui, onde se começa o processo de delegação, na primeira fase, de interação e definição do escopo, no entender do autor, inicia-se a relação diádica. Após contratado ou escolhido o delegante, inicia-se a relação, a díade.

O autor adverte que possuem relações inconscientes que podem deflagrar díades não funcionais. O tipo de díade determinada na infância com o adulto de referência, permanece prioritário em todas as futuras relações diádicas.

A relação que se estabelece na delegação é uma relação diádica, portanto, inconsciente, e que está presente no polo delegante e no polo delegado.

Movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. É uma unidade de ação que parte de dois centros, um dos quais não pode viver sem a coexistência do outro polo. Díade é um conceito mais forte do que simbiose, porque a relação diádica implica absoluta necessidade de outro (MENEGETTI, 2012, p. 73).

Na delegação, deve ser instaurada a díade provisória ocasional, que possui três coordenadas:

- 1) A cada impacto ter clareza do escopo: por qual motivo estamos naquela relação? Por qual motivo ativei este processo de delegação? Por qual motivo fui delegado nessa função?
- 2) Durante cada impacto auscultar a resposta orgânica: e mais precisamente auscultar a resposta das próprias vísceras, do próprio estômago. [...]
- 3) Manter em cada relação o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo: sempre nos lembrarmos de quem somos, quais são os nossos objetivos, aquilo que se fez de bom é uma ajuda para manter elevado o nível das próprias díades e não cair em relações que mediocrizam (MENEGETTI, 2013a, p. 181)

Meneghetti qualifica este momento como fase da aquisição, orientando somente disponibilizar as informações relativas a função do delegado, na quantidade que ele consiga metabolizar. Portanto, é requisito fundamental, a clareza do escopo, daquilo que se quer daquele profissional, e manter sempre vivo este escopo.

Antônio Meneghetti é categórico ao afirmar que a maior parte dos problemas de delegação dos colaboradores deriva do desnaturamento da relação diádica entre delegante e delegado, onde se altera o escopo da delegação, levando a relação de trabalho a outras relações, como afetivas, de amizade, familiar ou pessoal.

Afirma que quando existem problemas com o grupo de colaboradores é porque está-se errando uma díade com um deles.

Quando isso acontece, Meneghetti (2013a, p. 191) aponta a seguinte solução, como modo de mudar a impostação diádica, caso o delegado seja válido e importante ao projeto. São elas:

- Reprisar a prioridade
- Agir com coerência ao repristinar a prioridade
- Contar com um aliado que sirva de almofada/para raios na repristinação a situação.

Outro fator psicológico que pode desviar do escopo é o transfert, que, na ótica ontopsicológica, é definido como a “transferência de um conteúdo emotivo com atitude constelante ou de agregação de um sujeito ao outro” (MENEGETTI, 2010, p.315).

O transfert pode ser: transfert sedutivo, quando a pessoa, através do amor, admiração, estima ou desprezo, tenta reduzir o próprio superior a um nível que não é mais de trabalho,

e o transfert de amor, quando o delegante se transforma para o outro como modelo de realização pessoal.

Em ambos os casos de transfert, quando este ocorre, o delegado pensa em como pode enganar ou como pode se fazer amado. Se não consegue, ou sairá da empresa ou começará a colaborar.

Interfere, também na delegação, sob a ótica do autor, o efeito rede. Neste caso os componentes do trabalho são transceptores de informações e suas relações funcionam como uma rede. Dependendo do tipo de mensagem, alguns colaboradores potencializarão como uma rede, outros deixarão cair, em função de sua própria seleção temática complexual. A seleção temática complexual ocorre sempre que escolhemos do todo aquilo que está de acordo com o complexo dominante do sujeito.

É complexo dominante, pois prevalece sobre todas as outras possibilidades de comportamento, fazendo, por exemplo, com que o delegante escolha somente um tipo específico de pessoa para realizar negócios.

Os efeitos são um erro que coloca em crise uma situação, ou o grupo de colaboradores que se tornam rígidos às solicitações do delegante ou pode acontecer uma série de situações infelizes, ou tende-se a acusar sempre uma pessoa ou situação. Resolve-se chegando à fonte da situação e eliminando-a.

Outro fator importante, é a dinâmica homem e mulher, quando se fala em delegação, pois existem substanciais diferenças de comportamento. O autor instrui a manter relações formais com todos os componentes do time, principalmente do sexo oposto, evitando desentendimentos e invasões no ambiente pessoal. Orienta a considerar cada colaborador como indivíduo independente, colocando cada delegado com seus próprios e singulares objetivos.

### **2.2.1.3 Definição da responsabilidade – definição de metas e acompanhamentos**

A delegação, como bem lembrou Meneghetti, deriva do verbo latino *delegare*,

Que significa dar algo que legalmente é próprio, algo sobre o qual se tem autoridade, dar uma tarefa sua para que outra pessoa execute, para realizar um aspecto de um projeto pessoal. [...]

O gênio do dinheiro é o líder que delega oportuna e congruamente aos diversos fiduciários: usa e muda os carros, mas a estrada e a meta são sempre suas (MENEGETTI, 2013a, p. 160 e 161).

Estamos na fase que Meneghetti chama de estabilização. É a fase em que o delegado entra na rotina da tarefa. O mesmo adverte:

[...] compreendido como as coisas “acontecem” e como pensa o “delegante”, inicia uma fase de estabilização. Isto é, de uma parte o delegado entra na rotina da tarefa e, de outra, o delegante não mais verifica a conformidade de motivação do delegado (MENEGHETTI, 2013a, p. 179).

O delegante tem que, segundo Meneghetti, manter sempre alta a novidade da relação de trabalho, verificando constantemente o andamento do trabalho e do delegado.

Se o delegante não verifica mais as entregas, gerencia por memória, na esfera interna não se certifica da motivação, se está ou não alinhado com o negócio, procurando sempre saber se a dinâmica aponta para o resultado, entraremos na quarta fase: a chantagem. É descrita como “pretensão ou chantagem: Nesta fase o delegado assumiu uma aura de indispensabilidade. Pode exercer uma forma de pretensão, pois quem poderia substituí-lo?” (MENEGHETTI, 2013a, p. 179).

Portanto, o delegante deverá manter-se atento, não deixar nunca o delegado chegar na zona de conforto. O delegante também deve proteger o seu projeto, na medida que criar alternativas ao delegado, acompanhando as tarefas e ir formando outras pessoas.

Quando está decidido que o delegando deve ser trocado, vai-se, aos poucos, esvaziando suas atividades.

Segundo o Professor, não existe poder sem ganho dos outros em realização. A responsabilidade se adquire com o exercício de vontade em coerência com ambições naturais.

Embora, segundo o Professor, deva-se sempre dar completa autonomia ao delegado, no seu campo específico, de modo que consigam externar as próprias capacidades, sem jamais olvidar das constantes verificações, que se referem a dois aspectos:

Honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados [...]

2. Resultados de realização de projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil (MENEGHETTI, 2013a, p.164)

O delegante que atua em unicidade com a sua verdade interior enxerga, vê e sabe qual a realidade circundante e esta a toca. As checagens se dão no dia a dia do trabalho, onde o delegante, estando presente, evidencia a realidade, pois é realidade.

*“Quindi, essere e sapere coincidono, e questo è evidenza. Quando un uomo raggiunge la totale comprensione di se stesso e del suo habitat, c’è l’essere, di cui lui fa parte” (MENEGHETTI, 2005 ,p. 20).*

#### **2.2.1.4 Recompensas**

A recompensa, segundo Meneghetti, deve ser pelo trabalho bem realizado, como



forma a diferenciar aqueles que têm resultados que elevem o projeto. “Como uma sociedade pode fazer pedagogia se depois favorece sempre os reprovados e perdedores?” (MENEGHETTI, 2013b, p. 34).

Meneghetti aponta como um dos grandes males da sociedade a imposição da intransigência do assistencialismo, onde a mediocridade é reforçada.

A empresa, segundo Meneghetti, ao contrário, tem que representar um espaço de meritocracia, desenvolvendo a responsabilidade em todos os sentidos e em todos os modos, garantindo a evolução do delegado, bem como a evolução da empresa.

Embora o reconhecimento financeiro seja de suma importância e tenha que acontecer, não pode, segundo Meneghetti, ser fator principal, sob pena de estar o delegante sempre a mercê da ambição do delegado.

O delegado deve ser avaliado constantemente, sendo recompensado pessoalmente nas maneiras em que se considera mais oportuno na situação. A delegação importa em passagem de dinheiro, é uma relação objetiva que pressupõe uma lógica de entrega de resultados, o que traz para a empresa em termos econômicos.

Meneghetti entende que, as recompensas vão desde um muito “obrigado”, “ótimo trabalho”, uma maior responsabilização ou um aumento de salário. Sempre de acordo e na medida da entrega.

O delegado, desta forma, deve servir a empresa pela sua própria ambição, uma vez que sabe que fazendo a empresa ter lucro obterá maiores remunerações, crescimento profissional ou, até mesmo, participação na sociedade.

O ganho de responsabilidade e autonomia é fator que, para Meneghetti, representa também recompensa, ao passo que tem a possibilidade de externar as próprias capacidades, realizando ao mesmo tempo, um ganho de tempo e de personalidade que lhe incentiva em vários aspectos.

Adverte, por fim que nunca se deve perdoar o delegado que erra pelo fato de ser uma boa pessoa, um parente, etc., visto que o dinheiro é uma inteligência que marca impiedosamente todas as medidas e as coincidências que existem.

#### **2.2.1.5 Delegação como desenvolvimento**

Meneghetti sugere que seja sempre mantida a novidade, devendo o delegante ser sempre desafiado com novas tarefas e projetos que lhe incitam ao desenvolvimento de novos

aprendizados e habilidades.

Assim, quando na fase de estabilização, quando o delegado entra na rotina da tarefa, deve ser inserida novidade, novas tarefas ou projetos propiciando desenvolvimento constante.

## **2.2.2 A visão de Ram Charan**

### **2.2.2.1 O delegante**

Para Bossidy e Charan, fazer as coisas acontecerem dentro da empresa depende de uma série de competências do delegante, competências que resumiram em 7 comportamentos essenciais:

- Conheça seu pessoal e sua empresa.
  - Insista no realismo.
  - Estabeleça metas e prioridades claras.
  - Conclua o que foi planejado.
  - Recompense quem faz.
  - Amplie as habilidades das pessoas pela orientação.
  - Conheça a si próprio.
- (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 53)

O delegante, segundo os autores, precisa estar presenciando o dia a dia da empresa, conhecer a operação e ver como atuam seus delegados. Realizar feedbacks imediatos e consistentes, sempre orientativos e com escopo de buscar o resultado.

Também, partindo do pressuposto que conhece o seu negócio e as suas pessoas, insistir no realismo, na busca da verdade, muito mais do que na harmonia ou qualquer outro modo de agir que não seja em prol da melhor solução. Fala da dialética socrática para a busca da verdade. Concluir o que foi planejado dá ao delegante credibilidade e consistência, que possibilita a continuidade do seu trabalho.

Entende que as delegações, com os inúmeros aconselhamentos, feedbacks e correções de rota, desenvolvem o delegado. Destaca também, e principalmente, a necessidade do autoconhecimento e do autodomínio, conhecendo e dominando seus pontos fortes e fracos, para então melhorar ainda mais seus pontos fortes e corrigir os fracos. Tem que ter o que chama de firmeza emocional.

Lorry Bossidy e Ram Charan perguntam:

Como sua organização pode enfrentar a realidade se as pessoas não falam honestamente e se seus líderes não têm confiança para trazer conflitos à tona e

resolvê-los, ou fazer e receber críticas sinceras? Como um grupo corrige erros ou melhora se seus membros não têm a firmeza emocional para admitir que não possuem todas as respostas? (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 74)

A falta de firmeza emocional afeta os resultados da delegação, pois macula todas as suas fases, desde a escolha do delegado, pois este não consegue trabalhar com pessoas melhores que ele, falha em lidar com aqueles que apresentam maus resultados, apresenta incapacidade de definir metas desafiadoras e de realizar cobranças periódicas. Podem ter uma necessidade muito grande de serem amados, e por isso distribuem aleatoriamente recompensas, mas não tem condições de dar feedback sincero, retirar incentivos ou punir uma pessoa.

A firmeza emocional vem de um arcabouço ético de referência, que lhe dá energia para fazer a tarefa mais difícil, sem nunca se desviar do que acha correto.

Identificou quatro qualidades-chave que fazem a firmeza emocional:

**AUTENTICIDADE:** Sua pessoa exterior é a mesma que a interior.

**CONSCIÊNCIA DE SI PRÓPRIO:** Conhece o lado obscuro de seu comportamento e bloqueios emocionais e tem um *modus operandi* para tratar com eles, contando com as pessoas para complementar-se.

**AUTOCONTROLE:** Quando você se conhece pode se controlar. Não se está falando da postura estudada de confiança ou arrogância total.

**HUMILDADE:** Ouve e admite que não tem todas as respostas.

O comportamento do delegante é o comportamento de toda a organização.

Ram Charan, deixa claro, que um delegante de alto nível, precisa de tempo para se desenvolver e amadurecer, apesar de estar sempre aprendendo e crescendo:

Os instintos e a boa capacidade de julgamento não se materializam da noite para o dia; se desenvolvem ao longo do tempo na escola das grandes dificuldades e são provenientes do aprendizado concêntrico (CHARAN, 2008, p. 73).

#### **2.2.2.2 O critério de escolha do delegado**

Como ponto de partida para um projeto exitoso, está o talento do delegante em escolher os seus delegados.

O delegante, portanto, tem que ter habilidade de identificar no seu time, ou fora dele, no mercado, aquele que reúne as condições de liderança, mais específicas possíveis à cultura do negócio e as necessidades da empresa naquele momento histórico.

CEOs bem-sucedidos têm uma sólida capacidade de julgamento em relação a questões de pessoal e sua atuação vai a fundo na organização. Ainda que

capacidade estratégica, visão e outros fatores sejam habilidades importantes nesse nível de liderança, essas habilidades não salvarão um CEO que não consegue fazer as coisas acontecerem ou sem a capacidade de pôr a pessoa certa no cargo certo. (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, pag. 136)

Ram Charan apregoa que o delegante deve promover uma listagem de requisitos inegociáveis para que possa balizar a sua escolha, tanto de candidatos internos quanto externos.

As necessidades do mercado, as necessidades específicas de acordo com o planejamento do delegante devem apontar para a pessoa a ocupar a posição, pois é função do delegante aparelhar a empresa, com as pessoas certas, a sua visão de futuro.

Assim, o delegante deve estar sempre atento às mudanças do mercado, e, quando escolher o delegado, unir as qualidades pessoais e os feitos deste às demandas que estão por vir. É mais importante, portanto, sob o ponto de vista de Ram Charan, saber o que o futuro reserva para a empresa e escolher a pessoa que melhor atuará neste cenário futuro do que escolher pelos feitos do passado.

Baseado nesta visão, a escolha não deve ser pautada apenas nos êxitos passados, mas nos atributos necessários aos desafios do fronte.

Quando a Procter & Gamble decidiu passar de uma estrutura global a uma estrutura regional ao redor do mundo, a mudança demandou um tipo diferente de pessoas nas posições de liderança. Não que as pessoas que ocupavam as posições de liderança não estivessem realizando um bom trabalho, mas a nova estrutura demandava habilidade e conhecimentos diferentes. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. XIX)

Segundo o autor, o delegante deve ter muito presente as suas necessidades, mapear quais as características técnicas e comportamentais necessárias, aspectos da personalidade do delegado e se este, caso seja de fora da empresa, se adaptaria a cultura.

Trazemos aqui o exemplo citado por Larry Bossidy e Ram Charan (2005, p.123) de uma escolha inexitosa realizada pelo Conselho de Administração da GAP, em 2002, quando na tentativa de reverter o seu fraco desempenho, substituiu Mickey Drexler por Paul Pressler, ex executivo da Disney, e que gozava de alto prestígio no mercado. O exemplo é de escolha do CEO, mas guarda pertinência com o caso em estudo, dada a natureza da função.

Enquanto Pressler buscava assumir as rédeas da empresa de \$13 bilhões, as decisões de merchandising que Drexler havia tomado antes de sair da empresa

aumentaram as vendas e os lucros por um tempo. Desde o início de seu exercício no cargo, com a ajuda de alguns ex executivos da Disney que havia recrutado, Pressler começou a promover suas próprias mudanças, em especial na cultura da empresa e na cadeia de suprimentos. Ele enfatizou principalmente as economias de custo – por exemplo forçando a consolidação do processo de compras da Gap, a Old Navy e a Banana Republic. Apesar de fazer sentido financeiramente, isso acabou resultando em menor clareza nas distinções entre as marcas e as tornaram menos reativas a seus segmentos de mercado. Pressler também promoveu iniciativas para formalizar os processos, provocando as consequências involuntárias de desacelerar o processo decisório, acrescentando complexidade e contando menos com a intuição – tudo isso em um negócio que exigia rápidas decisões e escolhas constantes entre design e merchandising, muitas vezes baseadas no instinto, sobre o que os consumidores desejam comprar.

Conclui-se que, apesar dos êxitos anteriores, Pressler não era o delegado adequado à cultura da empresa. Apesar do seu currículo, não era a pessoa certa para a Gap.

### **2.2.2.3 Definição do escopo da delegação**

A estratégia é o que tem que ser entendido pelos delegados. O delegante tem que ser hábil em passar a estratégia da organização, através de pedidos concretos. Esta é a posição do autor, *verbis*:

Todo o mundo fala sobre mudança. Nos últimos anos, uma pequena indústria de mestres da mudança pregou a revolução, a reinvenção, mudanças espetaculares, ideias inovadoras, metas ambiciosas, organizações em constante aprendizagem e coisas desse tipo. Não estamos ridicularizando isso tudo. Mas, a menos que você traduza (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 19).

Os autores pregam que as pessoas podem prever e discutir coisas específicas que precisam fazer. É imprescindível que o delegante fale de forma simples e direta sobre o que pensa, simplificando as coisas de modo que as pessoas entendam, avaliem e ajam sobre elas.

Trata da delegação, como o processo de execução, a disciplina para atingir os resultados. O primeiro passo é o delegante conseguir claramente definir o objetivo e os resultados que a empresa precisa e quer atingir, de forma específica e clara.

Ram Charan prega a especificidade e a clareza em comunicar as prioridades, insistindo que o que conta é o conteúdo da comunicação e a natureza da pessoa que faz a comunicação, discorrendo sobre a prática do Gerenciamento com Envolvimento.

Entende o autor que o delegante deve converter sua visão em tarefas específicas, pois seu pensamento de alto nível pode ser muito amplo.

### **2.2.2.4 Definição de responsabilidades – definição de metas e acompanhamentos**

Segundo Larry Bossidy e Ram Charan, o processo de delegação deve estar baseado

no acompanhamento constante, e ensinam:

[...] estabelecer quem será o responsável pelo que e quais serão os marcos específicos para mensuração. Deixar de definir esses pontos deixa as pessoas que executam uma decisão ou estratégia sem uma visão clara do papel que devem exercer. À medida que os eventos se desenrolam rapidamente e diante de tamanha incerteza, o acompanhamento se torna um processo muito mais intenso. Os marcos devem ser mais frequentes para reduzir chances de deslizamentos e as informações precisam fluir mais rapidamente e em mais detalhes de modo que todos saibam como a estratégia está evoluindo. (BOSSIDY; CHARAN, 2005)

Para os autores o delegante precisa estar completamente envolvido pessoalmente na delegação, considera uma falácia, cujo pensamento gera imensos prejuízos, a ideia de que está no topo da montanha, pensando estrategicamente e tentando inspirar as pessoas com visões. Tem de estar, no seu entendimento, comprometido com a empresa de corpo e alma.

Seu envolvimento pessoal na arquitetura é designar as tarefas e depois fazer follow-up. Isso significa ter certeza de que as pessoas compreenderam suas prioridades, que são baseadas no entendimento abrangente sobre o negócio do líder, e também corresponde a fazer as perguntas pertinentes. O líder que executa, em geral, nem sequer precisa dizer às pessoas o que fazer; faz perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisam fazer. Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de uma forma inovadora. Em vez de sufocar as pessoas, esse tipo de liderança as ajuda a ampliar suas próprias habilidades. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 27)

Os autores ensinam que definida uma meta de mais longo prazo, define-se marcos para acompanhamento, se estes marcos não forem atingidos, alguma coisa não está saindo como planejado e tem que ser verificada ou mudada. Se o que foi planejado não está acontecendo reiteradamente, o delegante deve se perguntar: as pessoas certas estão encarregadas de fazer as coisas acontecerem? A responsabilidade de cada um está clara? Quem deve colaborar e como serão motivados?

Em sua obra, passando por uma série de exemplos de grandiosas ideias com execuções medíocres ou de completo insucesso, Ram Charan nos brinda com um exemplo de delegação realizada de forma bem-sucedida, percorrendo todas as fases. É o caso da EDS - Eletronic Data Systems, fundada em 1962 por Ross Perot, provedora de soluções de TI. Vendida em 1984 para a General Motors e em 2008 para a HP por \$13,9 bilhões de dólares.

Dick Brown assumiu o comando da organização em 1999, vindo do setor de telecomunicações, quando a empresa vinha tendo um decréscimo no lucro e queda no preço das ações, sendo suplantada pela IBM, que tinha entendido o mercado de Tecnologia da Informação na época. Brown, após viajar pelo mundo para conhecer intimamente a empresa, entendeu que tinha que mudar a cultura, transformando-a em uma cultura que incluísse designação de responsabilidade e colaboração.

Eis o processo de verificação implantado:

Começando nos níveis mais altos, Brown criou novas formas de conduzir a designação de responsabilidade e a colaboração. Na “chamada de desempenho” mensal, por exemplo, ele, seu diretor de operações e seu diretor financeiro começaram a organizar conference calls na segunda de manhã com os cerca de 150 líderes mais importantes da empresa. Essas conference calls são essencialmente uma análise operacional contínua, na qual o desempenho da empresa no mês anterior e no ano até o momento é comparado com os compromissos assumidos pelas pessoas. Esses telefonemas davam um aviso antecipado dos problemas e instigavam um senso de urgência. As pessoas que não conseguiam atingir a meta tinham de explicar o porquê e quais as providências iriam tomar para resolver isso (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p.45).

A verificação dos resultados trouxe uma nova realidade a discussão das operações, a conversa era direta, o que o autor chamou de “*Franqueza intensa*”, onde era deixado claro, não só os resultados que se esperavam, mas o papel da liderança para alcançar estes resultados.

[...]O negócio é o seguinte: alguns de vocês dizem uma coisa, enquanto sua linguagem corporal diz outra: Vocês me mostram uma organização que está retorcendo as mãos, ouvindo boatos, ansiosa em relação ao futuro, e eu mostrarei a vocês que a liderança se comporta da mesma maneira. As pessoas imitam seus líderes. Se sua unidade está preocupada, vocês têm um problema, pois vocês disseram que não estão.

E eu voltei ao assunto liderança. Eis aqui seu teste de liderança; agora acalmem seu pessoal, passem informações para ele; atinjam o cerne de suas preocupações. Não consigo acreditar que suas preocupações se baseiam em fatos. Eu acredito que se baseiam na ignorância. E, se for o caso, a culpa é de vocês” (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 46).

O envolvimento do CEO era em todas as camadas da organização, verificando todos os resultados. Quando foi analisar a força de vendas verificou que 20% dos vendedores não batiam meta há mais de seis meses. Os 20% foram substituídos.

Em 2001 o preço da ação da EDS subiu 65% (sessenta e cinco por cento).

O Autor adverte a impropriedade de reuniões onde se lança uma ideia em que as pessoas vão embora sem conclusões firmes sobre quem ia fazer o quê e quando? Mesmo tendo metas claras, ninguém foi responsabilizado pelo resultado, nada acontece.

### **2.2.2.5 Recompensas**

Ram Charan entende que a base para a mudança do comportamento, e com ele dos resultados, é atrelar os incentivos ao desempenho, e tornar isso transparente. Através das recompensas é que uma organização diz o que é avaliado e reconhecido, portanto, a correlação entre o que de fato importa e o que se está premiando é vital para alcançar resultados.

Pontua que os incentivos, bem como o respeito, devem estar sempre atrelados ao desempenho. Bossidy e Charan (2005, p.65) são enfáticos a sentenciar que empresas que não executam, as chances são de que elas não avaliam o desempenho, não recompensam de acordo e não promovem as pessoas que sabem como fazer as coisas acontecerem.

O delegante, sob a ótica de Ram Charan, deve fazer a distinção entre quem entrega resultados e quem não entrega resultados, e garantir que a cultura organizacional estará permeada por tal entendimento.

#### **2.2.2.6 A delegação como desenvolvimento**

O autor em estudo entende que a delegação, quando realizada pelo delegante, em todas as suas fases, tem o poder de desenvolver seu delegado, aprimorando a capacidade das pessoas.

Ram Charan entende que o verdadeiro treinamento se dá no dia a dia, é ali que, através da delegação, da forma com as devolutivas são feitas, na observação constante do comportamento do delegado, na maneira como delegante fixa e cobra resultados e expõe o delegado a desafios é que haverá desenvolvimento.

As pessoas podem escolher ferramentas, técnicas e ideias sobre a liderança de um livro ou em uma sala de aula. Muito do que é chamado de desenvolvimento de lideranças consiste nesse tipo de atividade. Mas as pessoas que têm talento para a liderança devem desenvolver suas competências praticando no mundo real e convertendo essa experiência em habilidades e senso crítico aprimorados. Essa conversão não ocorre e uma sala de aula nem todos conseguem fazer isso. Cheguei a essa conclusão depois de várias décadas trabalhando com líderes em todos os níveis em todos os tipos de empresas (CHARAN, 2008, p. 26).

Na sua visão, o desenvolvimento se dá por meio da experiência, combinada com avaliações e autocorreção ao longo do caminho.

#### **2.2.3 A visão de Jim Collins**

##### **2.2.3.1 O delegante**

Jim Collins, na qualidade de pesquisador, encontrou alguns atributos que são comuns em todos os delegantes de sucesso, que define como Liderança nível 5, “Executivo nível 5 – Constrói excelência duradoura, por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo” (COLLINS, 2006).

Jim Collins, baseado nos anos de observação dos Líderes nível 5 verificou que todos têm atributos de personalidade que são comuns. Ser disciplinado, metuculoso, determinado,



diligente, preciso, metódico, operacional, centrado e exigente estão entre as qualidades do Líder nível 5, fugindo do arquetípico perfeito do carismático visionário.

O delegante, que nas amostras estudadas por Collins, geraram resultados diferenciados, reúnem atributos que remetam a disciplina, a tenacidade e a paixão pela empresa, mais do que o culto de sua personalidade. Assumem uma abordagem arquitetural e se concentram em definir os traços organizacionais. Sua maior realização é a empresa e aquilo que ela representa.

A sorte favorece aqueles que são persistentes. Esta simples verdade é a base fundamental dos criadores de empresas bem-sucedidas. Os criadores de empresas visionárias eram pessoas altamente persistentes e seguiam à risca o seguinte lema: Nunca, nunca, nunca desista. Mas persistir em quê? Resposta: na empresa. Esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma ideia (a GE abriu mão do seu sistema original de corrente contínua e adotou o sistema de corrente alternada), mas nunca desista da empresa. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 53)

Outro aspecto que é muito destacado pelo autor, no que ele chama de conceito porco-espinho, é o foco do delegante. Para explicá-la, faz uma comparação da raposa e do porco-espinho, a raposa sabe de muitas coisas, o porco-espinho sabe uma coisa muito importante.

As raposas atacam em várias frentes de uma vez, e veem o mundo em toda a sua complexidade. Elas se espalham ou se dispersam e se movem em muitos níveis. Afirma Berlin, e nunca integram seu pensamento num conceito geral ou visão unificadora. Os porcos-espinhos, por sua vez, simplificam um mundo complexo e o transformam numa única ideia organizadora, um princípio básico ou um conceito que unifica e orienta todo. Não importa o grau de complexidade do mundo; um porco-espinho reduz todos os desafios e dilemas a simples – na verdade, quase simplistas – ideias de porco-espinho. Para um porco-espinho, tudo o que não se relaciona de alguma forma com suas ideias não tem relevância. (COLLINS, 2006, p. 135)

Os porcos-espinhos veem o que é essencial, e ignoram o resto. O foco é essencial para atingir resultados. Portanto, o delegante mantém foco naquilo que quer realizar e mantém seu delegado focado no projeto que entende ser crucial.

A busca pela qualificação, a ambição voltada para a instituição, e não para si mesmo, visão de legado, o envolvimento no negócio, sendo inclusive forjado como profissional dentro da empresa e o desenvolvimento da sucessão são as preocupações do delegante.

### **2.2.3.2 Critério de escolha do delegado**

É aqui que Jim Collins repousa a base da sua teoria quanto à delegação exitosa: Primeiro quem...depois o quê.

O autor assevera que a primeira tarefa, e a mais importante delas, é escolher o seu

delegado. A partir desta escolha é que a empresa estará habilitada a apresentar resultados consistentemente extraordinários.

Cita o caso da Wells Fargo, que prevendo que o setor bancário passaria por diversas mudanças, ao invés de pensar na estratégia para melhorar os resultados, se concentrou em, “Injetar um fluxo infundável de talento direto nas veias da empresa. Passaram a contratar pessoas excepcionais, sempre e onde quer que as encontrassem, em geral sem ter uma função específica em mente” (COLLINS, 2006, p. 71).

Quando, no início da década de 1980 o setor bancário se transformou completamente em três anos, a Wells Fargo estava mais preparada do que a concorrência e cresceu em meio a uma realidade de mudanças no setor que levaram muitos concorrentes a ruína, graças a qualidade do time. “A única forma de atender às pessoas que estão dando resultados é não as sobrecarregar com as pessoas que não estão dando resultados” (COLLINS, 2006, p. 85).

O delegante, portanto, deve não só contratar as pessoas mais disciplinadas, mas também demitir aqueles que não estão de acordo com a direção dada pelo delegante. Collins entende que quando a delegante falha é porque deixa delegados ineficientes em posições-chave. O delegante, no entanto, precisa ficar atento e estudar quais comportamentos são bem-sucedidos e quais precisam ser eliminados imediatamente. Segundo Collins (2006, p.54), “Eles vão vender as fábricas ou demitir um irmão, se for necessário para tornar a empresa excelente.”

Para escolha do delegado, o autor diz importar mais os atributos de caráter do que a bagagem educacional específica, habilidades práticas, conhecimentos especializados ou experiências de trabalho, uma vez que estes são ensináveis e atributos de caráter são mais arraigados.

### **2.2.3.3 Definição do escopo da delegação**

Em todos os momentos nos confrontamos com a palavra **foco**.

É obrigação do delegante estabelecer os objetivos. Em todos os casos estudados pelo autor, a definição da estratégia repousa sempre na excelência dos produtos ou prestação de serviços. A estratégia tem que ser clara e focada.

Como foi a estratégia de Charles R Cork Walgreen III, quando decidiu no final de 1975 sair dos serviços de alimentação e entrar nas lojas de conveniência.

Muito bem, agora eu vou traçar a linha na areia: estaremos completamente fora do ramo de restaurantes dentro de cinco anos.” Naquele momento tínhamos mais de

500 restaurantes. Você poderia ter ouvido um alfinete cair. Ele prosseguiu “E quero que todos saibam que o relógio já começou a contar o tempo.” Seis meses depois, estávamos numa reunião seguinte de conselho de planejamento e alguém mencionou, de passagem, que nós tínhamos cinco anos para sair do negócio de restaurantes. Cork não era um cara muito feroz. Deu apenas uma leve batidinha na mesa e disse: “Escutem, vocês têm quatro anos e meio. Eu disse que tinham cinco há seis meses. Agora vocês têm quatro anos e meio.” Bem, no dia seguinte, as coisas realmente começaram a andar no sentido de desativarmos nossa área de restaurantes. Ele nunca titubeou. Nunca duvidou, jamais cogitou uma segunda opção. (COLLINS, 2006)

#### **2.2.3.4 Definição de responsabilidade – definição de metas e acompanhamentos**

Collins, trabalha muito o conceito de disciplina, onde os delegados possuem autodisciplina e sabem o que precisa fazer e como fazê-lo. Entende que uma grande empresa é cheia de pessoas que sabem como liderar a si mesmas. Dar responsabilidade para todos trabalharem dentro de seus limites é essencial.

Delegados disciplinados seguirão o plano e cumprirão todas as suas responsabilidades, não importando as circunstâncias, não precisando serem mandados.

Entende que o delegante tem que atribuir metas e responsabilidades, e o que fazer deve ser descoberto junto com o delegado, usa aqui também o conceito de diálogo socrático. Assevera que delegantes que seguiram o modelo “*gênio com mil auxiliares*”, exército de bons soldados que fazem o que são mandados liderados por um gênio arrebatador, não conseguem fazer uma equipe que o substitua.

Diz que no momento que o delegante tem que controlar rigidamente uma pessoa é porque errou na contratação. Os delegantes precisam ser orientados, ensinados conduzidos, mas não rigidamente controlados.

Informa que não é só a presença de uma meta que estimula o progresso, é também o nível de comprometimento com respeito a meta.

O estabelecimento de metas audaciosas, segundo o autor, requer um nível de confiança fora do comum, que qualifica como, autoconfiança que beira a *hubris*. Define o fator *hubris* como orgulho, confiança até arrogância excessiva.

Para entregar metas ambiciosas, o autor bate incessantemente na tecla de contratar as pessoas certas, pessoas certas são autodisciplinadas, o que afasta o micro gerenciamento, enfrentar sempre a verdade nua e crua, promovendo a escuta de todos, sem levar em conta o que ele chama de *sentimentos da alta gerência em detrimento da verdade*, porém, sem perder a fé de que no final conseguir-se-á atingir as metas.

### **2.2.3.5 Recompensas**

Collins prega que *o que importa é quem você paga, não como você paga.*

O objetivo de um sistema de compensações não deve ser conseguir os comportamentos certos das pessoas erradas, mas ser um vetor para manter as pessoas certas na empresa.

A recompensa deve sempre ser fixada de acordo com aquilo que é o objetivo da empresa. Porém, Collins não verificou, nas empresas que estudou, ser o plano de recompensas um diferencial para alcançar resultados, ou transformar uma empresa de boa em excelente. O diferencial, segundo sua opinião, é ter as melhores pessoas.

Não encontramos um padrão sistemático que ligasse as compensações dos executivos à transformação de uma empresa boa em grande. As evidências simplesmente não sustentam a hipótese de que a estrutura específica da compensação dos executivos funciona como uma alavanca -chave no processo de transformar uma empresa boa em excelente. (COLLINS, 2006, p. 79)

### **2.2.3.6 A delegação como desenvolvimento**

Ensina o autor que, para alcançar a perenidade, a empresa deve focar no desenvolvimento das pessoas.

Abaixo citação que estabelece uma comparação entre o Chase Manhattan e o Citicorp que elucida a opção vencedora do Citi em focar no desenvolvimento:

Os diretores executivos do Citicorp, ao contrário dos do Chase, usavam principalmente estratégias organizacionais (dar as ferramentas) para ajudar o banco a atingir suas metas. Stillman se concentrou na sucessão gerencial e na estrutura organizacional. Vanderlip comentou que “a única limitação que pode haver está relacionada com a qualidade de gerenciamento” e dedicou grande parte de seus esforços à formação da organização, iniciando um programa de desenvolvimento da gerência. George Moore se concentrou principalmente em transformar “o Citicorp numa instituição” criada em grande parte em torno de procedimentos para encontrar, treinar e promover funcionários. “Sem as pessoas desenvolvidas através destes procedimentos” escreveu, “nenhuma das nossas metas poderia ter sido atingida”. O Chase, em contraste se concentrou principalmente em estratégias de mercado e produto (impor as soluções) em vez de dar as ferramentas (COLLINS; PORRAS 1995, p. 164).

Portanto, o delegante estabelece metas estimulantes, claras, simples e compreensíveis, o delegado, criado em grande parte no núcleo, se compromete com elas, o delegante estabelece um diálogo onde a verdade está sempre em evidência e monitora os resultados e entregas.

O autor coloca a questão de forma bem simples, tendo por base as suas pesquisas, é extremamente difícil uma empresa se tornar altamente visionária e assim permanecer quando contrata altos executivos de fora da organização.

## **2.2.4 A visão de Vicente Falconi**

### **2.2.4.1 O delegante**

Vicente Falconi entende que o delegante deve definir o verdadeiro foco da organização e, após, entender os fatores que são realmente importantes para que os bons resultados sejam alcançados. Qual aspecto do negócio que a empresa tem que ser a melhor do mundo para garantir sobrevivência a qualquer custo? Esta é a pergunta que o delegante tem que responder e, após, comunicá-los a organização e gerenciá-los.

A comunicação dos pontos vitais é de suma importância, pois todos na empresa devem ter consciência de que naqueles pontos a organização tem que investir e se dedicar, mesmo com sacrifício de outras áreas.

Para realizar tal tarefa, estabelece a seguinte agenda para o delegante:

1. criar um sistema que possa atribuir a todas as pessoas metas que sejam críveis e desafiadoras. Estas metas devem ser calculadas a partir de lacunas previamente identificadas;
2. Promover o domínio do Método pela equipe com crescimento constante nas técnicas e recursos de análise bem como num perfeito gerenciamento da rotina;
3. Promover a aquisição do conhecimento técnico pela equipe
4. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Recrutamento e Seleção (padronizar o processo). Participar do Recrutamento e Seleção de sua equipe. Selecionar, entre os recrutados, Pessoas Excepcionais e garantir um crescimento mais rápido para estes como permitido por seu potencial mental, como definido por Maslow (algumas poucas pessoas excepcionais fazem a grande diferença em uma organização)
5. Participar das várias formas de treinamento de sua equipe exercendo a função de professor em alguns casos. Estabelecer e melhorar continuamente um Treinamento Especial para pessoas excepcionais existem pouquíssimas super-excepcionais. Estas pessoas são imperdíveis e podem mudar a história de uma organização. Entender o processo de Aprendizado Humano e que o aprendizado de uma empresa é a somatório do aprendizado das pessoas. Entender o conceito de Potencial Mental Humano como formulado por Maslow e a necessidade de que as pessoas tenham condições de aprender continuamente. Este aprendizado deve ser realizado, preferencialmente, por meio do método de solução de problemas, com metas bem estabelecidas.
6. Inspirar as pessoas. Nós não trabalhamos somente pelo dinheiro que recebemos. O ser humano gosta de realizar um sonho. Sonhe grande, promova o sonho e inspire as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho de sonhar pequeno.
7. Fazer coaching. Supervisionar a maneira de trabalhar de sua equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento. O coaching é um treinamento no trabalho.
8. Promover a Meritocracia. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um sistema de Avaliação do Desempenho (padronizar os processos). Promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando feedback contínuo (pelo menos uma vez ao ano). Demitir quando necessário. Afastar de 5 a 10% por ano daqueles mais mal avaliados do time, abrindo espaço para novos valores e dando a oportunidade para que os demitidos possam encontrar tarefas que amem fazer e nas quais possam ser mais felizes e valorizados.
9. Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um sistema

de incentivos;

10. Cuidar da cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro. Estes valores devem estar incluídos nos quesitos da avaliação de desempenho;

11. Promover uma cultura de alto desempenho, “esticando” as metas e atribuindo valor aos que as superam.

12. Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados. Incentive a prática da análise e da síntese como elemento principal do planejamento e fundamental no processo de aprendizado. Exija a apresentação das análises em suas reuniões. Valorize a honestidade intelectual. Valorize a busca da verdade contida nos fatos e dados;

13. Promover uma cultura de “enfrentamento dos fatos” que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. É a cultura onde se espera que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados, mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado. Uma cultura onde se valoriza a busca de fatos e dados para analisar eventos e não somente a intuição (FALCONI, 2009, p. 14-15).

O Delegante, portanto, deve estabelecer esta agenda, que de um lado olha para resultado realizado através da delegação, e de outro lado, leva em consideração as necessidades do delegado. No entanto, diz ser somente atribuição sua, ser agente de mudança.

Vicente Falconi diz que gerenciar é resolver problemas. O delegante, portanto, tem que ter a capacidade de enxergar o problema, ter capacidade de analisar o problema e encontrar a solução.

#### **2.2.4.2 Critério de escolha do delegado**

Falconi entende que os delegados devem ser escolhidos não só por critérios técnicos, mas o principal fator que deve nortear a escolha destes profissionais é a sua capacidade de liderança, sua dedicação a construção do conteúdo da liderança e seus valores comprovados na convivência do dia a dia.

Entende o autor que o processo de recrutamento e seleção, quando bem feito, aumenta a probabilidade de que a empresa recrute e selecione os melhores valores, mas a verdadeira seleção é feita ao longo dos anos pela observação de cada um em seu trabalho. Portanto, como critério de escolha para o delegado, Falconi indica a verificação do quanto ele se dedica a desenvolver a sua equipe e, se consistentemente, bate as metas que lhe foram impostas.

Como Falconi entende que gerenciar é resolver problemas, o delegado deve ter um apreço a técnicas de solução de problemas, além de contar com uma personalidade inquieta e de pouca acomodação. Então, o enfrentamento da verdade e o gosto por procurar soluções

lógicas é um atributo que deve ser buscado no delegado.

Destaca que o delegante, quando escolhe um delegado deve levar em consideração o seu amor ao trabalho proposto, pois somente isto garantiria a sua motivação em tornar-se o melhor do mundo no que faz.

[...]o espírito de excelência é ter a atitude, em tudo que faz, de querer fazer o melhor do mundo. Pode-se até não conseguir mas vale tentar. [...] Nunca vi, em minha vida, uma pessoa de sucesso que não amasse o que faz (FALCONI, 2009, p. 17).

### **2.2.4.3 Definição do escopo da delegação**

Para o autor, cabe ao delegante estabelecer a meta para o delegado, que é o seu foco. Esta meta deve ser crível e desafiadora. Falconi sugere que as metas sejam criadas através da busca de oportunidades de ganhos, ou seja, das lacunas.

O delegante deve determinar as lacunas e, com vistas nela, estabelecer as metas. A lacuna corresponde à diferença entre o valor atual de um indicador e o valor ideal. Orienta que devemos ser ambiciosos em determinar as lacunas e ter sempre em mente que a alegria do trabalho é atingir metas.

No seu entendimento, além de serem claras e desafiadoras, a meta deve ser priorizada. Cada delegado deve ter de três a cinco metas, no máximo, sendo de preferência por um critério financeiro.

As metas dadas pelo delegante ao delegado, devem ser desdobradas, alinhando toda a empresa e fazendo o acompanhamento e correções mensais.

Vicente Falconi, define assim os critérios para fixação da meta:

- a) As metas devem ser suficientemente desafiadoras, em todos os níveis gerenciais, de tal modo a forçar a busca de conhecimento novo.
- b) As metas não podem ser estabelecidas de tal forma a desanimar a todos mesmo antes do trabalho começar. As pessoas devem achar difícil atingir as metas mas devem acreditar que seja possível (... “se alguém já chegou lá, posso chegar também!”...)
- c) As metas são estabelecidas para ser atingidas. Este fato deve ser considerado no Sistema de Avaliação do Desempenho.
- d) As metas devem estar alinhadas e amarradas no orçamento de organização (FALCONI, 2009, p. 42).

Existem, na concepção do autor, dois tipos de metas: resultados que desejamos manter e resultados que desejamos melhorar. Para tanto, a meta deverá ser correta, isto é, deve partir de um problema levantado corretamente e para o qual se busca a solução. A direção deve ser clara. Na opinião do autor, os problemas precisam ser sempre corrigidos, nunca varridos para baixo do tapete.

Para Falconi a meta é o foco do gerenciamento em qualquer nível, pois tanto delegante quanto delegado estão na empresa para cumprirem as metas. As metas devem ser definidas em três horizontes: Organização, Processos e Operações desdobradas até a base da organização.

#### **2.2.4.4 Definição de responsabilidade – definição de metas e acompanhamentos**

O delegado, depois de recebida a sua meta ou uma diretriz, deve analisar o problema e realizar um plano de ação, além de promover o desdobramento da sua meta.

Vicente Falconi (2013, p. 43), ensina:

Estabeleça com clareza aonde vocês querem chegar (meta, fim, resultado, efeito) com o seu item de controle. Por exemplo, sua meta deve conter: Objetivo: reduzir o percentual de peças refugadas.

Valor: ... de 6% para 0,5%

Prazo: Até 30 de setembro de 2012.

Vicente Falconi é divulgador incansável do método do ciclo PDCA de controle: Plan (planeje), Do (Execução), Check (verifique) Act (agir), método de solução de problemas que consiste em:

Planejamento (P)

a. Estabelecer metas sobre os itens de controle,

b. Estabelecer a maneira (caminho, método) para atingir metas propostas.  
Execução (D) Execução das tarefas exatamente como previstas no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento

Verificação (C)

A partir de dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada

Atuação Corretiva (A) Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer (FALCONI, 2004, p. 33).

Assim, analisa-se o processo para chegar na causa do mau resultado. Sabendo-se qual o problema estar-se-á apto a resolvê-lo.

O conceito do PDCA é baseado na coleta de dados, pensar na solução de problemas de forma estruturada e permite que as pessoas contribuam para buscar a causa do problema.

No Plano de ação, uma vez que está conhecido o problema, este deverá ser desmembrado em partes para condições de melhor gerenciamento, definidas as iniciativas para corrigi-lo e responsabilidades de cada indivíduo para a sua solução.

Uma vez que o problema grande, isto é, a meta, é dada ao delegado, cabe a ele dividir o problema em problemas menores, isto é, desdobrar a meta. Neste momento o delegado passa a ser delegante e deverá acompanhar este desdobramento, segundo o autor, até a base



da organização. Todos devem ter um problema para resolver, isto é, um objetivo, uma meta.

Para cada desdobramento exige-se um novo plano de ação, que deve ser acompanhado pelo delegante da meta, garantindo que as ações sejam realizadas, os problemas corrigidos e as metas atingidas.

O autor dá o exemplo do 5W1H, onde estão definidas responsabilidades, que frisa deve ser um CPF e não um grupo de pessoas, o que vai ser feito e por que, e em quanto tempo.

O 5 W1H é uma ferramenta de qualidade, cujas letra tem o seguinte significado:

*What:* O que será feito para resolver o problema

*Who:* Quem é o responsável por executar a iniciativa

*Where:* Onde será executada a ação

*When:* Quando a ação terá sido executada e o problema resolvido

*Why:* Porque a ação será executada

*How:* Como será executada a ação.

Toda a metodologia do Professor Falconi, se baseia na disciplina para atingir resultados, através do saneamento dos problemas organizacionais. A verificação dos Planos de Ação é constante pelo delegante, bem como o ajuste de rota.

O autor entende que as metas financeiras são as principais a serem perseguidas, sendo o Ebitida o melhor indicador de eficiência operacional.

Mas planos de ação sem execução não levam a nada, é o que pontua Falconi:

Somos procrastinadores por natureza e, se não houver verificação da execução e cobrança, não se consegue atingir as metas. A letra C de CHECK significa verificar o alcance da meta e a execução das ações. As duas coisas têm que ser feitas. O líder confia, mas checa! (FALCONI, 2009, p. 100).

A cobrança de resultados é fator crítico de sucesso, segundo o autor. Cita exemplo da AmBev, abaixo:

Na minha experiência, o que move realmente o PDCA é o forte foco no check dos resultados. Na AmBev, todo o mês Marcel e Magim iam às fábricas e às regionais comerciais, cobrando fortemente dos gestores. Depois o Brito cobrava cada “fato-causa-ação” quando assumiu a Diretoria de Operações e, finalmente, na fábrica Nova Rio o foco total no “75/20” na cobrança foi definitivamente o fator crítico de sucesso do projeto. (FALCONI, 2009, p. 101)

No método PDCA, o D de DO significa executar. A falta de decisão de executar completamente o Plano de Ação, obviamente, elide a possibilidade de o problema ser resolvido e conseqüentemente a meta ser atingida.

Falconi relata conhecer diversos casos de Presidentes de empresas que precisam

tomar decisões difíceis e não as tomam por não conseguir enfrentar amigos, parentes ou mesmo a opinião do grupo a seu respeito. Nestas decisões muitas vezes estão o plano de ação, e não são implementadas. Lembra de uma empresa que foi vendida e o novo proprietário executou o plano de ação e duplicou a Margem Ebitida em três meses.

A execução é o mais importante. Como o ser humano é procrastinador a verificação deve ser constante pelo delegante. O delegante confia, mas checa.

#### **2.2.4.5 Recompensas**

O autor entende que deva existir um sistema de incentivos cuja finalidade é alinhar o interesse das pessoas com a organização.

Por entender que o desafio é importante, orienta que deve o delegante, esticar as metas e atribuir valor aos que as superam. Esta é a maneira de promover a cultura de alto desempenho, oferecendo reconhecimento e retorno pecuniários àqueles que realmente entregam valor a empresa.

Falconi entende que deve ser promovido sistema de avaliação de desempenho contínuo e construtivo, onde se avalie o desempenho dos delegados afastando de 5 a 10% por ano dos mais mal avaliados.

#### **2.2.4.6 Delegação como desenvolvimento**

Falconi, entende que o delegante consegue resultados através das pessoas. Então o delegante deve investir uma parte substancial do seu tempo no desenvolvimento dos seus delegados. A agenda de desenvolvimento é a sua agenda.

Como aqui, os delegados são gestores de pessoas, esta dedicação também é sua.

O delegante deve, portanto, promover o domínio do método pelos delegados com crescimento constante de técnicas e recursos de análise, bem como num perfeito gerenciamento da rotina, promover a aquisição do conhecimento técnico pela equipe.

O conhecimento pode ser conseguido através de aulas ou instruções (conhecimento explícito), mas deve propiciar, principalmente, o conhecimento prático.

O cerne do método gerencial preconizado por Falconi é o PDCA.

A utilização do método oportuniza, segundo a sua visão, o aprendizado contínuo. Assevera:

“Veremos que o PDCA permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento e que o aprendizado é a alma de sua utilização. O PDCA transforma uma

organização numa escola pois a busca por resultados é paralela à busca do conhecimento. (FALCONI, 2009, p. 25)

Orienta que a cada reunião o delegante verifique como o delegado fez a análise do problema, a fim de verificar o quão profundo foi para a sua solução, ou, se não foi analítico o suficiente, ajudá-lo na análise, desta forma, o desenvolvendo.

Vicente Falconi prega que deve o delegante buscar sempre desenvolver no trabalho uma cultura capaz de desenvolver as potencialidades humanas, pois o desenvolvimento de uma organização é um processo educacional de acumulação de conhecimento. Baseia a sua tese no humanismo, além do método.

## **2.2.5 A visão de Pedro Mandelli e Antônio Loriggio**

### **2.2.5.1 O delegante**

O delegante, segundo Mandelli e Loriggio (2017, p. 27), deve sempre adaptar o seu estilo natural a necessidade do momento. Ensina:

Aproveitando-se de suas características pessoais e de personalidade que facilitam o uso de alguns recursos e dificultam o uso de outros. Por exemplo, uma pessoa mais extrovertida pode ter mais facilidade na comunicação e na abertura com os liderados então ela passa boa parte do tempo em atividades desse tipo. Uma pessoa introvertida pode não usar muita esta prática, mas por outro lado terá uma excelente profundidade nas análises e na coerência de seus atos, pois gosta de refletir e se sente mais segura quando tem os dados e fatos na mão antes de decidir. Um líder pode gostar mais dos detalhes do que outro, e com isso vai se aproximar mais e controlar mais do que outro. Outro se sente bem planejando e pensando no futuro e converge seus esforços de liderança para esse modelo, e assim por diante. Esse jeito pessoal de cada um traz um toque no estilo de liderança que se torna visível no final para os liderados. [...] Não há algo de errado com o estilo, mas ele se torna um modelo mais ou menos fixo e que de certa forma pode refletir um jeito adaptado de atuação e, em alguns casos, um estilo de conforto, pois é um estilo que o líder se dá bem. [...] Será que essas características pessoais do Líder respondem exatamente o que seu pessoal atual necessita?

Pregam a flexibilidade no estilo gerencial do delegante na condução dos seus delegados, levando em consideração as necessidades destes, bem como o momento pela qual a empresa passa. O delegante não deve fixar a si em um estilo, deve, portanto, praticar vários estilos diferentes. Relativizar a sua forma para que consiga alcançar resultados com aquele delegado em específico em uma determinada situação. É o que chama de abordagem situacional.

Os autores, entendem que o delegante tem que, obrigatoriamente, conhecer as necessidades do que irá delegar. Se não conhece o que é exigido para desempenhar as tarefas, não tem condições de avaliação das competências e habilidades que deverão ser constatadas

no delegado. Assim, como não conhece em detalhes o que é exigido para a tarefa, erra na avaliação de escolha do delegado.

### **2.2.5.2 Critério de escolha do delegado**

O delegado, segundo orientação dos autores, deve ser escolhido após a verificação do seu preparo e disposição para a tarefa ou projeto.

Elucida, porém, que nem sempre o delegado estará preparado ou disposto para todas as tarefas e situação delegadas. O seu preparo e disposição variará de acordo com a tarefa ou projeto a que é submetido.

Para algumas tarefas, uma pessoa pode estar preparada e disposta, enquanto para outras, ela pode estar preparada e não disposta; ou mesmo disposta, mas não preparada, ou ainda, nem preparada nem disposta. E estamos falando da mesma pessoa.

Os autores recomendam fazer uma análise, de cada delegado, quanto preparo e disposição para cada tarefa ou projeto delegado. Diz-se que o delegado está preparado quando possui conhecimentos e habilidades suficientes para cumprir a tarefa. Portanto, deve-se entender as necessidades exigidas para a tarefa a fim de que a escolha seja assertiva.

Divide o preparo em conhecimentos, aquilo que o delegado precisa saber, e habilidades, aquilo que precisa saber fazer.

São, segundo a orientação dos autores, desta forma classificados os conhecimentos que devem estar presentes no delegado:

Conhecimento técnico formal

Está ligado à formação do liderado, com os cursos que efetivamente ele cursou e com sua base. Nem sempre este conhecimento é duradouro ou efetivo, pois depende da qualidade da formação ministrada.

Conhecimento Técnico informal

Está ligado aos conhecimentos adquiridos com a experiência e a vivência prática.

Conhecimento de gestão transferíveis

São aqueles ligados à gestão de maneira genérica, ou seja, podem ser úteis em diversas áreas. [...]

Conhecimento de gestão específicos

São aqueles ligados à gestão, mas exclusivos de determinadas áreas, como por exemplo, conhecimento de produtos e processos, operações, marketing, recursos humanos e outros. (MANDELLI; LORIGGIO, 2017, p. 28)

Quanto as habilidades, que são desenvolvidas com a prática e o exercício, citam:

- Pensamento lógico;
- Orientação para execução;
- Flexibilidade;
- Ouvir;
- Sintetizar;
- Trabalho cooperativo em times;

- Mobilização de pessoas;
- Raciocínio analítico,
- Atenção aos detalhes. (MANDELLI; LORIGGIO, 2017, p. 28)

Para que o delegante saiba se o delegado está mesmo preparado para realizar a tarefa, basta comparar os conhecimentos e habilidades que possui e os conhecimentos e habilidades necessárias ao cumprimento da tarefa.

Os autores orientam que tal verificação seja realizada em conjunto, entre delegante e delegado, para juntos acertarem se o delegado chega ou não ao nível da tarefa ou projeto.

Quanto à disposição, Pedro Mandelli e Antônio Loriggio orientam a busca aos sinais que indiquem se está ou não o delegado com a atitude favorável ao desenvolvimento da tarefa ou projeto.

Para verificarmos se o delegado está ou não com atitude favorável devemos entender como está sua motivação, autoconfiança, comprometimento e responsabilidade.

A composição entre preparo e disposição, coloca o delegado em quatro quadrantes:

Quadrante 1 - o **incauto motivado**, caracterizado por baixo ou nenhum preparo por parte do delegado e uma atitude muito elevada, Quadrante 2 – o **limitado frustrado**, quando percebe que a tarefa não é fácil e para dominar o preparo parece impossível e distante; Quadrante 3 – o **capaz inseguro**, esta etapa é caracterizada por um aumento importante no preparo e na competência, mas a motivação ainda está baixa, pois a autoconfiança esta baixa fazendo a pessoa perder parte da disposição; Quadrante 4 – o **realizador independente**, o preparo e a disposição.

Seriam, portanto, os níveis de evolução do delegado, que, segundo sua ótica, não ficam estáveis durante todo o período da delegação forçando com que o delegante adapte à forma como gere o delegado, variando de acordo com os quadrantes o nível de responsabilidade do delegado.

Dependendo da posição em que está o delegado, o delegante deve ajustar a sua atuação, até mesmo, escolhê-lo ou não à tarefa ou projeto.

### **2.2.5.3 Definição do escopo da delegação**

A especificidade do que é delegado, bem como as expectativas que se tem das pessoas e das tarefas quando prontas reforça a relação de confiança e afeta o engajamento entre delegante e delegado. O delegante precisa registrar e deixar muito claro o que espera do delegado.

Mandelli e Loriggio, no entanto, entendem que a tarefa ou projeto a ser delegado deve estar coerente ao nível de desenvolvimento do delegado. Assim, se o delegado está no Quadrante 1, e seu conhecimento é pequeno, o delegante deverá ser muito mais específico na comunicação, pois podem lhe faltar conhecimentos técnicos.

O objeto da delegação deverá ser explicado e detalhado. Nada é óbvio, e tudo precisa ser dito. Porém, a especificidade é fundamental em qualquer quadrante em que esteja o delegado.

#### **2.2.5.4 Definição da responsabilidade – definição de metas e acompanhamento**

Os autores trazem em sua obra, referência aos quatro níveis de evolução do delegado, que, segundo sua ótica, não ficam estáveis durante todo o período da delegação forçando com que o delegante adapte à forma como gere o delegado, variando de acordo com os quadrantes o nível de responsabilidade do delegado.

Assim, quando o delegado está no quadrante 01 e lhe falta o preparo necessário, o delegante deverá definir as metas e objetivos, bem como tomar as decisões importante, cabendo ao delegado somente cumpri-las. O delegante lhe oferece altas doses de diretividade e treinamento e baixas doses de suporte e apoio.

Acompanhamento e controle pelo delegante devem ser realizados ao delegado que está no Quadrante 1 em rituais de acompanhamento frequentes, quase diárias. Neste caso o delegante age como comandante.

Já quando o delegado está no quadrante 2, a definição de objetivos será feita pelo delegante, porém depois de ouvir o delegado.

O acompanhamento será um pouco mais espaçado, porém continuará próximo. A orientação é acompanhar a tarefa e a parte motivacional, focar no reconhecimento e no feedback. O delegante age aqui como que um treinador.

Já quando o delegado está no quadrante 3, delegante e delegado constroem juntos objetivos e metas.

O delegado possui preparo e o delegante deve diminuir a diretividade, concentrando apenas no apoio e suporte, mantem-se a verificação, porém os rituais de acompanhamento deverão ser mais espaçados, de acordo com o combinado entre as partes. O delegante atua como orientador.

Já quando o delegado está no Quadrante 4, o delegado define os objetivos e metas

mais que o delegante. O acompanhamento, neste caso, será eventual. O delegante é apoio do delegado.

O delegante neste caso age como desafiador, deve sempre manter o delegado que está em Q4 desafiado, oferecendo sempre novas oportunidades e novidades.

Quando o delegado está, portanto, no Quadrante 3 e 4, o estilo do delegante deve ser de apoio e orientação. Escutar, elogiar e reconhecer, dar feedback, compartilhar responsabilidades, buscar envolvimento e participação, resgatar a confiança, entender os problemas de atitude e mostrar-se disponível para ajudar.

#### **2.2.5.5 Recompensas**

Os Autores não tratam de recompensas pecuniárias, somente da evolução do delegado a novos patamares, o que deve ser considerado uma recompensa ao seu esforço. É o reconhecimento de seu desenvolvimento que lhe dá mais reponsabilidade e oportunidades.

#### **2.2.5.6 Delegação como desenvolvimento**

Mandelli e Loriggio reforçam a importância dos rituais de acompanhamento para o exercício da liderança do dia-a-dia, sendo que os mesmos devem ser individuais e individualizados para que a delegação seja efetiva. Acompanhar e alinhar é uma necessidade para desenvolver o delegado.

Os quadrantes apresentados por Mandelli e Loriggio representam a evolução natural do delegado, sendo a sua identificação fator essencial para direcionarmos a delegação.

Importante lembrar que o quadrante se refere a uma pessoa realizando uma tarefa, atividade, processo ou projeto. Assim, um alto executivo poderá ser Q1, se estiver lidando com uma tarefa ou projeto para o qual não tenha preparação ainda.

O tempo que o delegante deve dedicar a mudança de quadrantes do delegado é fator de destaque para os autores.

O delegante deverá acompanhar e controlar o delegado como forma a garantir o aprendizado, de modo que os rituais de acompanhamento e orientação sejam mais frequentes quanto menos preparado esteja o delegado. Assim, corrigirá os desvios em tempo, orientará e tirará dúvidas.

Também, o delegante deve esticar as metas, como forma de tirar o delegado da zona de conforto e ir aumentando o desempenho e a busca por mais preparo e experiência. Os

planos de ação são destacados pelos autores como fatores de mudança, desde que acompanhados.

Mandelli e Loriggio entendem verdadeiramente a delegação como desenvolvimento, pois acreditam que o trabalho do delegante não é somente ter pessoas do quadrante 4 trabalhando para eles, mas, principalmente, centrar seus esforços a levar o máximo de delegados a este estágio.

### **2.3 Comparação entre os autores**

Confrontaremos as ideias de cada um dos autores, para, ao final, escolhermos a orientação que balizará nosso modelo de delegação.

#### **2.3.1 O delegante**

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre o delegante:



Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
<p>O delegante deve:</p> <p>1.- Conhecer o seu projeto ôntico</p> <p>2.- Agir conforme ele, em unidade de ação para encontrar realização para si e para o negócio</p> <p>3.- Ter consciência do que é,</p> <p>4.- Saber usar os meios disponíveis para atingir o seu escopo.</p> <p>5.- Enxergar a realidade.</p> <p>Possui:</p> <p>1.- superioridade potencial de nascimento;</p> <p>2.- Superioridade de conhecimento e práxis no negócio;</p> <p>3.- Superioridade de realização devido a decisões intuitivas.</p>	<p>O delegante tem 7 características:</p> <p>1.- Conhece o seu pessoal e sua empresa;</p> <p>2.- Insiste no realismo;</p> <p>3.- Estabelece metas e prioridades claras;</p> <p>4.- conclui o que foi planejado;</p> <p>5.- Recompensa quem faz;</p> <p>6.- Amplia as habilidades das pessoas pela orientação;</p> <p>7.- Conhece a si próprio.</p> <p>A intuição é desenvolvida no dia a dia.</p>	<p>Atributos comuns em todos os delegantes nível 5:</p> <p>1.- Humildade pessoal;</p> <p>2.- Força de vontade baseada no profissionalismo</p> <p>3.- Disciplina;</p> <p>4.- Tenacidade e persistência;</p> <p>5.- Paixão pela empresa</p> <p>Não cultua a personalidade.</p>	<p>Delegante deve</p> <p>1. - Designar o foco da organização – a meta;</p> <p>2.- Entender quais os fatores que são realmente importantes para que os resultados aconteçam;</p> <p>2.- Treinar e inspirar as pessoas;</p> <p>3.- promover a meritocracia alinhando a remuneração ao desempenho da organização;</p> <p>4.- Promover a cultura do</p>	<p>Todo o delegante possui um estilo de delegação baseado nas suas características pessoais</p>

			alto desempenho; 5.- buscar a verdade através de dados e fatos	
Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos
Subtração da consciência do Em Si único pela atuação do Monitor de Deflexão	Falta de firmeza emocional	Falta de foco Vê o que é essencial e ignora o resto.	Medo de Enfrentar a verdade	Estilo pessoal do delegante pode não ser adequado a necessidade do delegado no momento
Solução	Solução	Solução	Solução	Solução
Autoconhecimento – conhecer seus complexos e dominá-los	Focar nas 4 qualidades da firmeza emocional: 1.- Autenticidade;	- Disciplina; -Busca incessante pela qualificação -Envolvimento para o negócio	Treinamento em técnicas de solução de problemas	Flexibilidade na condução da delegação, levando em consideração o quadrante de

	2.- Autocontrole;	- Visão de		desenvolvimento
	3.- Humildade;	legado	-	do delegado.
	4.- Consciência de si próprio	Sucessão		

Quadro 1- Visão dos autores sobre o delegante. Fonte: dados de pesquisa da autora

Todas as visões de como o delegante deve ser e agir tem nascedouro no conhecimento do seu projeto ôntico. Fazer aquilo que é o seu impulso natural vai lhe conferir a paixão necessária a construção de sua obra. Seu projeto será realizado, realizando-o e realizando a todos a sua volta.

Todos os autores falam das atitudes dos delegantes de sucesso, que nada mais são do que fenômeno. A causa, aquilo que o torna efetivamente capaz, é estar em uníssono ao seu Em Si ôntico.

Não vemos problema na adaptação da conduta do delegante diante da fase de maturidade profissional e motivacional que se encontra o delegado, tal flexibilidade deve existir. Podemos mudar nossa postura, assumindo uma condução mais diretiva ou de apoio. Isto, obviamente, tem que ser feito, é situacional. O que temos que preservar sempre é o objetivo. Aí, voltamos ao projeto ôntico.

Também, entendemos que Meneghetti acerta em estabelecer a causa que obstaculiza esta condição de atuação, a subtração do Em Si ôntico pela dominância do Monitor de Deflexão. Passamos a ser conduzidos por estereótipos e complexos que nos afastam de ver a realidade e as oportunidades, por conseguinte, não conseguimos mais enxergar com clareza os objetivos e as relações. Nos impossibilita de usar a intuição para tomarmos decisões otimais.

O autor que, neste tópico, mais se aproxima da visão de Meneghetti é Ram Charan, quando fala de autenticidade, asseverando que deve haver coincidência entre a pessoa interior e a exterior, também quando prega a consciência de si próprio, conhecendo o lado obscuro de seu comportamento e bloqueios emocionais, devendo-se passar a desenvolver uma estratégia para lidar com eles.

No entanto, entendemos que Ram Charan não foi à raiz do que realmente faz a

diferença, estar de acordo com o seu projeto, aquilo que o delegante tem que fazer pois a sua natureza o impulsiona. Se não fizer, a frustração trará doença, infelicidade e falta de prosperidade para si e para os que o cercam.

Assim, o delegante deve envidar todos os esforços para conhecer e seguir o seu projeto ôntico e garantir, através do autoconhecimento, que conhece seus complexos e os domina.

Vicente Falconi agrega neste tema, pois instrumentaliza a visão dada por Meneghetti.

Desta forma, o delegante que, conhece o seu projeto ôntico, comunica-o a organização através das metas, oferecendo condições fáticas para que realmente o seu projeto seja viabilizado.

Jim Collins fala da paixão pela empresa e pela constatação de não estarmos diante de delegantes que cultuem a sua personalidade. Entendemos que isto ocorre sim, quando o delegante ama o seu projeto, tal qual explicado na concepção de Meneghetti, agindo em egoísmo vital, desprezando todo o resto, busca a realização pela construção de sua obra.

### 2.3.2 Critério de escolha do delegado

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre o critério de escolha do delegado:

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
O delegado deve ser útil e funcional ao projeto do delegante.	O delegado deve se adequar a uma listagem de requisitos técnicos e comportamentais inegociáveis para o cargo.	O delegado deve apresentar talento excepcional, e disposição de fazer o que for necessário para alcançar os objetivos da empresa.	O delegado deve se dedicar a sua equipe e com ela bater as metas de forma consistente.	O delegado deverá ser avaliado em seu conhecimento e disposição para a tarefa, para tanto deverá o delegante comparar o conhecimento e habilidades que possui e o

				conhecimento e habilidades necessárias.
Capacidades	Capacidades	Capacidades	Capacidades	Capacidades
Técnica	Preparado para as novas demandas oriundas das mudanças do mercado	Atributos de caráter (disciplina, humildade, força de vontade, tenacidade)	Técnica	Capacidade técnica varia de acordo com a tarefa dada ao delegado
O Jogo do delegante deve agradar o delegado		Paixão	Amor pelo trabalho que desenvolve	Disposição varia de acordo com o momento do delegado
Capacidade de relação	Aspectos da personalidade do delegado que o fazem adaptar-se à cultura.		Liderança e sua dedicação à construção do conteúdo da liderança	Divisão dos delegados em quadrantes: Q1- o incauto motivado; Q2-O limitado frustrado; Q3- capaz inseguro; Q4- realizador independente.

Ambição de sucesso – trabalham pela própria ambição		Crítérios técnicos são secundários e ensináveis.	Gosto por procurar soluções lógicas	
Obstáculo	Obstáculo	Obstáculo	Obstáculo	Obstáculo
Monitor de Deflexão do delegante	Pontos Cegos do delegante que o faz escolher sempre um mesmo tipo de pessoa.			A incorreta verificação do estágio do delegado.
Psicologia da Genitura				
Tipos difíceis (complexos do delegado)				

Quadro 2- Visão dos autores sobre os critérios de escolha dos delegados. Fonte: dados de pesquisa da autora

Tudo parte do pressuposto que o delegante sabe o que quer e do que precisa para realizar o seu projeto. A par deste conhecimento, que é a base da teoria de Meneghetti, e de onde partem todos as soluções, nos parece adequado o caminho indicado por Ram Charan, quando mandar criar uma listagem de competências técnicas e comportamentais inerentes ao cargo.

Importante a orientação de Falconi, quando diz que o delegado deve ser recrutado, dentro ou fora da empresa, dentre aqueles que batem meta consistentemente, com o time e fazendo certo. Collins complementa esta visão afirmando que o delegado deve ter talento e disposição de fazer o que for necessário para alcançar os objetivos da empresa.

Obviamente, esta motivação só é vista naqueles delegados que fazem o trabalho por ambição pessoal ao seu projeto ôntico. O jogo do delegante deve agradar ao delegado que vê nele um caminho de realização e sucesso.

Caminho descrito por Mandelli e Loriggio são caminhos de evolução, exigindo do delegante um olhar acurado para entender o momento de conhecimento e motivação do

delegado. Porém, Meneghetti é mais incisivo e amplo neste quesito, pois este olhar ao delegado é constante durante todo o tempo da delegação.

Entendemos que o maior obstáculo a escolha do delegado esteja, realmente, na atuação do Monitor de deflexão, tal qual definido por Meneghetti e o que Ram Charan chama de ponto cego do delegante, que o faz escolher pessoas só de um tipo.

O delegante, tal qual exaustivamente demonstrado neste trabalho, deve conhecer seus complexos para assim, dominando-os, e, afastado os estereótipos, escolher o delegado que seja útil e funcional.

A consideração da psicologia da genitura, dado os traços de personalidade inerentes em cada tipo, devem ser levadas em consideração quando escolhe-se o delegado. Tal qual adverte Meneghetti, devemos escolher aquele que melhor atuará para o escopo da delegação e a personalidade do indivíduo pode facilitar ou prejudicar este caminho.

### 2.3.3 Definição do escopo de delegação

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre Definição do escopo da Delegação.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antonio Loriggio
Clareza na definição da tarefa, sem permitir fatores pessoais.	Objetivos claros e específicos	Objetivos traçados de forma clara e focada	O objeto da delegação é a meta – crível e desafiadora, clara e transparente –	Registrar e deixar muito claro o que se espera do delegado
Evidenciar pontos de acordo	Converter a sua visão estratégica em pedidos específicos			Estar coerente com o nível do delegado
Não se manter na defensiva				
Ouvir a opinião do delegado				

Poder de decisão do delegante				
Díade não funcional				
Obstáculos				
Transfert				
Efeito Rede				

Quadro 3 -Visão dos autores sobre definição do escopo da delegação. Fonte: dados de pesquisa da autora

O escopo da delegação deve ser claro, nisto todos os autores são unânimes. Pedro Mandelli e Antônio Loriggio acrescentam um detalhe importante a esta recomendação, o olhar a comunicação sob o enfoque daquele que a recebe, adaptando-a para um melhor entendimento do escopo. Assim, quanto menor o Quadrante do delegado, mais específica tem que ser a comunicação. O delegante tem que garantir este entendimento.

Meneghetti agrega a esta orientação, a advertência a não permitir que fatores pessoais possam turvar esta clareza na comunicação do escopo, clareza esta que deve ser mantida durante todo o processo de delegação.

Agrega a discussão o “*Modus Operandi*” desta passagem. Em primeiro lugar, conduzir nossas ações a manter uma relação propícia a delegação, evidenciando os pontos de acordo, ouvir o delegado e não se manter na defensiva quando este não está de acordo. Porém, não esquecendo que a decisão final é sempre do delegante.

Meneghetti acrescenta questões fundamentais e que devem ser observadas e levadas em consideração e que não são tratadas por nenhuma escola de administração.

Prega que a delegação pressupõe uma relação clara e limpa, com o objetivo ao escopo, não adentrando em díades não funcionais. Deve-se deixar instaurar a díade provisória ocasional. A cada impacto junto ao delegado ter clareza do escopo; auscultar a resposta orgânica, mantendo o profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo.

Outro fator que interfere muito é o transfert, quando o delegado pensa em como pode enganar ou se fazer amado, tentando criar atalhos para o sucesso. Se não consegue ou sairá da empresa ou começará a colaborar.

Cuidado especial ao efeito rede, onde os componentes do trabalho recebem e transmitem informações, que são potencializadas como uma rede. Estas informações



poderão ocasionar erro que coloca uma situação em crise ou os delegados poderão tornarem-se rígidos às solicitações do delegante, ou pode-se acusar sempre uma situação ou pessoa.

O delegante deve estar atento a esta situação, chegar a fonte e eliminá-la.

Também a relação deve ser sempre formal, evitando-se desentendimentos e invasões no ambiente pessoal.

### 2.3.4 Definição de responsabilidade – definição de metas e acompanhamento

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre Definições de Metas e Acompanhamentos.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
Responsabilidade do delegado adquirida pelo exercício com vontade em coerência com ambições naturais	Envolvimento do pessoal do delegante na execução.	Metas estimulantes, claras simples e compreensíveis	Meta alinhada ao orçamento da organização - item de controle definido	Responsabilidades atribuídas de acordo com o quadrante do delegado
Checagem do escopo da delegação com vistas a verificar a motivação do delegado	Estabelecer quem será responsável pelo quê. (Visão clara do papel que vão exercer)	Responsabilidades claramente atribuídas	Priorizar a meta	Metas claras para todos os quadrantes, porém: Q1- Fixada pelo delegante sem ouvir o delegado; Q2- Fixada pelo delegante ouvindo o delegado; Q3- delegante e delegado

				<p>constroem junto a meta;</p> <p>Q4- o delegado define objetivos e metas mais que o delegante.</p>
<p>Dar autonomia ao delegado sem deixar de verificar a honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme pré-acordado</p>	<p>Meta de longo prazo divididas em marcos que se não atingidos, muda-se a rota ou pessoas</p>	<p>Corolário ao entendimento de que se deve contratar delegados excepcionais, o autor entende que o controle não deve ser rígido, pois pessoas certas são autodisciplinadas.</p>	<p>Problemas grandes devem ser divididos em problemas pequenos.</p>	<p>O acompanhamento do delegado varia de acordo com o quadrante:</p> <p>Q1- quase que diário- Age como comandante;</p> <p>Q2- frequente – Age como treinador;</p> <p>Q3- espaçados, de acordo com o combinado- Age como orientador;</p> <p>Q4- acompanhamento eventual – Age como desafiador</p>
<p>Checagem dos resultados no tempo previsto ou útil.</p>	<p>Definir os marcos específicos para as mensurações (verificação de como a</p>		<p>Execução e cobrança são os pontos mais importantes de um plano de ação</p>	

	estratégia está evoluindo)			
Entregar novas tarefas para não deixar chegar na zona de conforto	Ritos para cobrança de resultados		Imprescindível a coragem para fazer os planos de ação – decisões muitas vezes não são tomadas ou são postergadas pelo medo do enfrentamento	
Criar alternativas ao delegado	Reuniões com objetivos determinados			

Quadro 4 - Visão dos autores sobre definição de metas e Acompanhamento. Fonte: dados de pesquisa da autora

A meta deve ser clara, este ponto é unânime entre todos os autores pesquisados. Aqui, destaco a contribuição de Vicente Falconi quando agrega a esta discussão o conselho prático de alinhar a meta ao orçamento da organização e estabelecer um item de controle para possibilitar o gerenciamento e a dar transparência ao processo. Também é sua orientação a priorização das metas, não devendo ser mais de cinco para cada delegado.

O desdobramento da meta é orientação trazida por Falconi que tem o condão de levar à toda a organização um objetivo individual, devendo ser realizada até a base da empresa. Cada pessoa deve ter a sua meta.

As responsabilidades, segundo pregam os autores, devem ser claramente atribuídas. Todos devem saber o seu papel.

Meneghetti, entende que se deve dar autonomia ao delegado, sem jamais, deixar de

checar a honestidade profissional e averiguar as tarefas de acordo com a periodicidade acordada entre as partes.

A posição de Jim Collins no que diz respeito ao controle, apesar de coerente com a lógica de sua obra, não pode ser aceita. Pessoas excepcionais ou muito boas, também tem que ser acompanhadas, pois é necessário checar sempre a sua motivação, além de estar atento se não é hora de trocar de função ou aumentar suas responsabilidades e tarefas, e, até mesmo, se não está cumprindo as tarefas ou não está com a motivação certa, traçar alternativas ao delegado.

Neste sentido, temos que a orientação de Meneghetti e Falconi são mais práticas e úteis quando orientam a encontrar as lacunas, ou seja, os problemas que nos afastam de alcançar a meta (PDCA), montar planos de ação com iniciativas que, num determinado prazo dirimam o problema para se alcançar a meta, estabelecendo-se checagens regulares durante o processo.

É simples, porém requer foco, dedicação e coragem, como diz Falconi, para implementar os planos traçados à revelia dos enfrentamentos que possam surgir.

### 2.3.5 Recompensas

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre recompensas.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
Recompensa como forma de diferenciar quem faz um bom trabalho	Recompensa é fator de mudança de comportamento, se atrelada ao desempenho	A recompensa fixada de acordo com o objetivo da empresa	A recompensa é para alinhar o interesse das pessoas com os interesses da organização	Não tratam de reconhecimento pecuniário
Transformar a empresa em um ambiente meritocrático	Transparência dos critérios de recompensa	A recompensa não pode ser entendida como fator para conseguir certos comportamentos das pessoas erradas.	Esticar as metas e atribuir valor a quem as alcança – cultura do alto desempenho	Tratam a dedicação ao crescimento do delegado como fonte de reconhecimento

Reconhecimento financeiro na proporção das entregas	Dinheiro e respeito é reservado a quem entrega resultados	Recompensa tem a finalidade de manter as pessoas certas na empresa	Sistema de avaliação de resultados, onde todo o ano se afaste de 5 a 10% dos piores resultados	
Reconhecimentos não financeiros, como agradecimento e mais responsabilidade e autonomia.		Não existe relação entre um plano de recompensas financeiro diretamente proporcional a transformação de empresas boas em excelentes	Reconhecimentos e valores pecuniários devem ser destinados somente àqueles que entregam valor para a empresa.	

Quadro 5 - Visão dos autores sobre Recompensas. Fonte: dados de pesquisa da autora

Recompensas financeira, com certeza, não trarão as atitudes certas das pessoas erradas. Pelo menos no médio e longo prazo. É o que assevera Jim Collins. Posição que entendemos ser verdadeira e útil, e que vai ao encontro do que pensa Meneghetti.

Porém, as recompensas devem existir e estarem ligadas ao atingimento dos objetivos da empresa. Falconi fala em metas esticadas e Meneghetti em recompensar de acordo com as entregas. Esta é a base da alta performance. A empresa, segundo Meneghetti, deve ser um ambiente meritocrático.

Não existe somente o reconhecimento financeiro, pode ser o aumento de responsabilidades devido ao crescimento do delegado. Porém, reconhecimento também deve ser dado somente àqueles que apresentam resultados.

Jim Collins, ao nos expor a conclusão de que não encontrou relação entre a evolução de uma empresa boa para excelente com um plano de recompensas generoso, nos conduz ao entendimento de que este não é, nem pode ser, a única fonte de motivação. Aqui, voltamos ao que nos ensina Meneghetti, o motivo para a ação do delegado é a realização do projeto

do delegante, que é também o seu projeto. A recompensa financeira é consequência desta equação.

### 2.3.6 Delegação como desenvolvimento

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre delegação como desenvolvimento.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antonio Loriggio
Inserção de novos desafios a fim de garantir crescimento e aprendizagem	O treinamento se dá no dia a dia, através da delegação	O treinamento se dá no dia a dia do trabalho através da condução do dia a dia	Delegante deve manter uma agenda de desenvolvimento do delegado	A evolução dos delegados de quadrantes e a demonstração do crescimento e aprendizagem
	Através das devolutivas	Estabelece-se com o delegado um diálogo em que a verdade está sempre em evidencia e as entregas e os resultados são monitorados	Proporcionar conhecimento através do gerenciamento da rotina do trabalho – conhecimento prático	Acompanhamento e Feedback são as ferramentas que agregam aprendizado.
	Acompanhamento constante do comportamento		PDCA – forma de difundir o conhecimento na organização	

	Como são cobrados os resultados		Feedbacks dados nas reuniões onde são avaliados os problemas, na a fim de verificar o quão profundo foi o delegado	
	E como expõe o delegante a novos desafios			
	Melhores delegados de dentro da organização	Melhores delegados de dentro da organização		

Quadro 6 - Visão dos autores sobre Delegação como desenvolvimento. Fonte: dados de pesquisa da autora

A leitura atenta dos autores nos conduz a conclusão de que o delegante deve ter sua preocupação centrada no desenvolvimento de seus delegados, pois é muito mais fácil conhecê-los quando estão dentro da organização, uma vez que somente no dia a dia podemos aferir seus conhecimentos e desenvolvimento.

A delegação, quando realizada através do acompanhamento constante do comportamento e dos resultados, como diz Ram Charan, dando-lhes novos desafios, como prega Meneghetti é a melhor forma de treiná-los. O treinamento se dá no dia a dia da operação, como assevera Falconi.

### 2.3.6.1 Modelo de delegação

Em face a revisão bibliográfica e o confronto entre os autores, lastreados nas características pessoais da autora e a cultura da empresa, desenvolvemos o seguinte modelo de processo de delegação.

1.- O delegante:
------------------

<p>O delegante deve conhecer o seu projeto ôntico e agir conforme ele, em unidade de ação para encontrar realização para si e para o negócio. Ter consciência de si mesmo e usar dos meios que dispõe para atingir resultados</p>
<p>Para garantir unidade de ação: Conhecer a empresa e seu pessoal, insistir no realismo, designar o foco da organização – a meta; concluir o que é planejado; reconhecer e orientar.</p>
<p>Desenvolver o autoconhecimento, dominando os complexos. Só assim, conseguirá enxergar a realidade. Foco e disciplina são características que deve desenvolver. Flexibilidade de atuação para conseguir chegar ao escopo do que necessita.</p>
<p>2.- Critério de Escolha do Delegado</p>
<p>Deve ser útil e funcional ao projeto do delegante. Para tanto, o delegante deverá conter uma listagem de requisitos técnicos e comportamentais para o cargo, onde possa comparar se o delegado possui o conhecimento e habilidades necessárias para desenvolver a função. Capacidades desejáveis, porém, não vitais, devem ser desenvolvidas no dia a dia.</p>
<p>O delegado deve ter capacidade de relação e ambição pessoal dirigida ao escopo do projeto como forma de realização para si.</p>
<p>Para todo o cargo o critério inegociável é o amor pelo trabalho que o delegado desenvolve. O jogo do delegante deve agradar o delegado.</p>
<p>O delegante deve estar atento para não cair na dominância dos complexos, escolhendo sempre um mesmo tipo de pessoa</p>
<p>Compreender o tipo de personalidade e complexos do delegado e extrair o melhor, sem entrar em diádes não funcionais.</p>
<p>3.- Definição do Escopo da Delegação:</p>
<p>Clareza na definição do objetivo, sem permitir fatores pessoais. A direção tem que ser clara. O delegante ouve o delegado, parte dos pontos coincidentes, mas ao final decide a meta.</p>
<p>Estabelecer um objetivo – meta – crível e desafiadora</p>
<p>Metas devem ser priorizadas – Escolher o que é importante.</p>
<p>Meta alinhada ao orçamento da organização.</p>
<p>4.- Definição de responsabilidades – Definição de Metas e Acompanhamento</p>



<p>A responsabilidade deve ser claramente atribuída ao delegado, a fim de ter uma visão cristalina do papel que exerce. O delegado deve estar imbuído de vontade própria em realizar o projeto, pois traz realização a si.</p>
<p>Estabelecer ritos de checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.</p>
<p>Desenvolvimento de Planos de ação – Documento que contém o nome do responsável, a meta a ser cumprida, as iniciativas para que a meta seja alcançada, o tempo de entrega de cada iniciativa e do objetivo final e quanto se investirá em cada ação. As soluções dos problemas, fator para se alcançar a meta, são oriundos da análise exaustiva dos problemas (PDCA)</p>
<p>O delegante se envolve na execução checando a motivação do delegado e o andamento com vistas ao escopo. Ritos devem ser estabelecidos para checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.</p>
<p>Estar atento aos fatores inconscientes, do delegante ou do delegado, que podem impedir a execução do plano de ação, como diades não funcionais, transfert, efeito rede e medo.</p>
<p>5.- Recompensas</p>
<p>A Recompensa é uma forma de diferenciar o bom do mal trabalho, mantendo o delegado certo na empresa. Não é instrumento útil, no médio e longo prazo, para atrair ou manter delegados que não possuam ambição ao escopo do projeto, conseguindo o comportamento certo das pessoas erradas.</p>
<p>A recompensa deve ser definida de acordo com o objetivo da empresa.</p>
<p>A Recompensa pode ser não financeira, como reconhecimento, agradecimento ou mais responsabilidade e autonomia.</p>
<p>Reconhecimento e recompensas pecuniárias devem ser atribuídas somente à quem entrega resultados.</p>
<p>Implantar sistema de avaliação onde afaste todo o ano 5 a 10% daqueles que não entregam resultados satisfatórios, pois uma das formas de reconhecer quem entrega valor para a empresa é afastar quem não entrega resultados.</p>
<p>6.- Delegação como Desenvolvimento</p>
<p>Ao delegante deve sempre inserir novidade na relação com o delegado, dando-lhes novos desafios.</p>

Com o acompanhamento constante do delegado, através de acompanhamento dos Planos de ação e gerenciamento da rotina do trabalho e através da observação da sua motivação, seu desenvolvimento pessoal e entrega de suas metas, o delegante insere mais responsabilidades e desafios, propiciando desenvolvimento.

Quadro 7- Modelo de delegação para ser confrontado. Fonte: dados de pesquisa da autora

### **3. Método**

O objetivo dessa seção é expor os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desse trabalho e proporcionar respostas ao problema referido.

O presente estudo foi realizado por meio de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa caracteriza-se como sendo uma investigação de fenômeno que se situam em um nível de realidade mais difícil de ser quantificado, isto é, o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Com relação aos objetivos deste trabalho, classifica-se como exploratório e descritivo. É exploratória, pois a metodologia envolveu o procedimento de levantamento bibliográfico, elaborado com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao problema colocado.

Com base na bibliografia estudada, formulamos o modelo de delegação. Isto é, um modelo de delegação baseado no que, segundo o levantamento bibliográfico dos autores escolhidos, entendem como melhor prática.

É descritiva, pois utilizamos uma pesquisa de campo, a fim de confrontarmos o modelo formulado com o que ocorre no dia a dia dos empresários junto ao seu primeiro time de delegados.

A coleta de dados foi realizada junto a cinco empresários-fundadores de suas empresas que estão à frente do negócio, os quais são chamados neste trabalho de Delegante A, Delegante B, Delegante C, Delegante D, Delegante E. Ao todo, são cinco empresários.

O roteiro das entrevistas foi elaborado pela autora, que se encontra no Apêndice A. Para elaborá-lo utilizamos como base os conceitos bibliográficos apresentados neste trabalho.

Para as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de discurso, assim, traremos análise de acordo com categorias: delegante, delegado de acordo com a análise. As entrevistas transcritas e o conteúdo bibliográfico foram analisados e comparados entre si para formar um modelo final de delegação.

## 4 Discussões e resultados

Abaixo elencamos tópicos retirados das entrevistas sob cada ponto abordado, verificando a posição destes sobre os assuntos abordados.

### 4.1 O delegante

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
O delegante tem que estar dentro da operação. Conhecer o negócio e o mercado	O delegante dá identidade a empresa. Formata e transfere cultura.	Delegante deve ser intuitivo	Conhecedor do negócio, dedicado aos detalhes. Tem que estar com o time.	O delegante deve ser transparente e sincero.
Capacidade intuitiva	Delegante tem de estar junto da operação	Autoconhecimento.		Observar sempre o critério organísmico.
Obstáculos				
Autossabotagem- Quando acaba criando situação para que o delegado não consiga fazer a tarefa para o delegante ir lá concluir.				
Estereótipos				
Complexos				

Quadro 8 – Visão dos Entrevistados sobre delegado. Fonte: dados de pesquisa da autora

O delegante, segundo o depoimento dos entrevistados, deve estar participando ativamente do dia a dia da empresa. O delegante, por conhecer o seu negócio, desenvolve a intuição e a usa para o bem do negócio.

Restou destacado nas entrevistas aspectos do inconsciente como fatores que prejudicam o delegante, e, aos quais deve se manter atento. Todo o esforço do delegante deve ser para remover estes obstáculos.

Porém, o delegante B acrescenta um ponto de suma importância ao *mister* do delegante: ser guardião da cultura. Segue um trecho da entrevista:

“O que dá sustentabilidade para uma empresa, para ela crescer forte, é que ela cresça e na expansão ela esteja sempre reforçando o núcleo e, reforçar o núcleo é realmente a cultura que você construiu, que deu certo até aqui, mas com abertura da possibilidade de você trazer inovações, continuar. Quando se delega a gente não necessariamente vai dizer assim: “eu quero que você faça dessa maneira, porque cada pessoa funciona um pouco diferente, mas a pessoa tem que ser mais ou menos ... como a senhora que é brasileira de um jeito, já o argentino é de outro, o japonês é de outro...então não tem problema delegar dentro da argentina ou dentro do Brasil, o importante é que as pessoas que estejam aí dentro, compreendam o que significa ser brasileiro, que eles compreendam o que significa ser a sua empresa, eles têm que sentir o valor da sua empresa, tem que sentir a função da sua empresa. O que toca seu coração no negócio, que para eles passa a ser valor também, e que os toque“(Entrevista Delegante B).

Ser guardião da cultura é a sua recomendação.

#### 4.2 Critério de escolha do delegado

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Delegado tem que ser feliz em fazer parte da empresa, do propósito do delegante	Identidade do delegado com a cultura da empresa. Se sente parte do negócio. Atua em ambição pessoal.	O delegado deve ter conhecimento técnico, mas o perfil do delegado é mais importante. Pró ativo e interessado	São critérios para escolha do delegado a confiança demonstrada em outros momentos, os seus resultados anteriores,	Capacidade técnica. O delegado tem que estar em um bom momento de vida, com suas questões particulares

		fazem parte do perfil do delegado.	como conduz sua vida pessoal.	resolvidas. Tem que ter ambição.
Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos
As próprias experiências do delegado que influenciam na tarefa.		Delegado não consegue enxergar a realidade do negócio		

Quadro 9 – Visão dos Entrevistados sobre o Critério de Escolha do Delegado. Fonte: dados de pesquisa da autora

Com relação a este tópico, entendemos que os entrevistados são coesos no sentido de concordarem que aspectos técnicos, embora sejam importantes, são menos importantes do que os comportamentais e de personalidade.

Esta posição dos entrevistados está em uníssono ao modelo da autora.

Porém, entendemos que se deve agregar ao modelo de delegação, neste quesito, a observância dos resultados anteriores, das entregas do delegado nas suas funções primeiras na própria empresa ou que tenha realizado em outra empresa quando oriundo do mercado.

### 4.3 Definição do escopo da delegação

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Tem que ser o mais claro possível “precisa falar claramente” “precisa desenhar”. A entrevistada, no entanto,	O entrevistado entende que, além da tarefa ser clara, deve o delegante se certificar que o delegado entende e metabolizou a	Entende que o escopo deve ser claro, mas que pode, e deve melhorar a comunicação dos objetivos.	Entende que é necessário ter clareza do escopo da delegação. Como se trata do primeiro time, faz a partir do	A clareza na comunicação é muito importante. O delegante deve deixar claro o que espera.

reconhece que falha neste ponto e tem se esforçado para melhorar.	cultura, pois só assim agirá na forma como é o jeito da empresa.		planejamento estratégico da empresa.	
-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------	--

Quadro 10 – Visão dos Entrevistados sobre o Critério de Escolha do Delegação. Fonte: dados de pesquisa da autora

Todos os entrevistados confirmam a necessidade da clareza na definição do escopo. Tal orientação é, obviamente, acatada no modelo de delegação. A comunicação do que se quer tem que ser somada a coerência dos atos do delegante. Tudo em unidade de ação ao escopo.

#### 4.4 Definição das responsabilidades – definição de metas e acompanhamento

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Responsabilidades devem ser bem definidas.	Responsabilizar os delegados, criando marcos de verificação, metas e indicadores	Entende que o delegado deve ter responsabilidade e e, em sendo assim, não precisa combinar tantas verificações. Se houver necessidade ou dúvida o delegado deve vir e consultar o delegante	Entende que é importante, mas não possui nenhum plano de acompanhamento nem define marcos de verificação ou planos de ação.	O delegante fixa o indicador de Retorno sobre o capital investido.

<p>Apesar de entender que o acompanhamento é importante, e deva existir, a entrevistada diz ter dificuldades de estabelecer marcos de verificação, pois não gosta da rotina.</p>	<p>A verificação tem que ser na base, pois o delegante conhece o negócio.</p>			<p>O acompanhamento do delegado é a todo o momento. Se o delegado não está bem não adianta esperar 15 dias ou 20, ou 30 ele não vai entregar a meta.</p>
<p>Está em busca de um método de controle das entregas. Não exige planos de ação</p>	<p>Verificação da aderência dos delegados a cultura – a forma como o resultado é entregue.</p>			

Quadro 11 – Visão dos Entrevistados sobre o Definição de metas e Acompanhamento. Fonte: dados de pesquisa da autora

Os critérios de definição dos indicadores das metas aqui elencadas, Receita e Retorno sobre o Investimento, são particulares das empresas dos entrevistados. Entendemos, porém, que a meta tem que estar alinhada ao orçamento, tal qual exposto no modelo apresentado.

Não verificamos a ocorrência de ritos, como reuniões de fechamento de mês, marcos definidos para acompanhamento de planos de ação.

Entendemos que tais ritos são necessários e devem fazer parte da rotina do delegante.

Porém, entendemos acertada a recomendação do Delegante E quanto a observação mais acurada aos delegados no sentido de verificar a sua motivação. Se o delegado não está bem, não entregará a meta. Não adiante esperar 20 ou 30 dias, o delegante tem que agir imediatamente.



#### 4.5 Recompensas

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Pensamento ganha- ganha, cada vez que o indicador de receita é atingido há pagamento de bônus.		Os delegados ganham de acordo com o atingimento das metas previamente estabelecidas.	Como as metas estabelecidas pelo delegante são de receita, somente o seu Diretor comercial tem meta e, consequentemente, recompensa se as alcança.	Os delegados têm plano de bonificação pelo atingimento de metas.

Quadro 12-Visão dos Entrevistados sobre Recompensas. Fonte: dados de pesquisa da autora

Neste quesito, entendemos que, em maioria, os delegantes, uma vez atingido o objetivo, recompensam os seus delegados. Aqueles que não o fazem, estão procurando uma forma de avaliar a atuação dos seus delegados para, então, bonificá-los.

O Delegante B não entrou neste tema.

#### 4.6 Delegação como desenvolvimento

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
O delegado é formado dentro da empresa	Os delegados devem desenvolver vários e sucessivas posições na empresa para irem adquirindo novas habilidades.	O acompanhamento e o trabalho do dia a dia vão formando as pessoas.	Desenvolve os seus delegados com feedbacks constantes.	Formação no dia a dia pela condução dos delegados através do acompanhamento das tarefas.

Quadro 13 -Visão dos Entrevistados sobre Delegação como Desenvolvimento. Fonte: dados de pesquisa da autora

Todos os entrevistados entendem que a verdadeira formação se dá no dia a dia do trabalho. O acompanhamento e a convivência diária com o delegante vão formando o delegado, seja nas questões técnicas, seja na observação da forma de atuação do delegante, o que fomenta a manutenção da cultura.

Assim, a par do entendimento e das visões dos delegantes acima, apresentamos o modelo indicativo de como praticar uma delegação efetiva.

1. - O delegante:
O delegante deve conhecer o seu projeto ôntico e agir conforme ele, em unidade de ação para encontrar realização para si e para o negócio. Ter consciência de si mesmo e usar dos meios que dispõe para atingir resultados
Para garantir unidade de ação: Conhecer a empresa e seu pessoal, insistir no realismo, designar o foco da organização – a meta; concluir o que é planejado; reconhecer e orientar.
É o responsável por formatar e manter a cultura.
Desenvolver o autoconhecimento, dominando os complexos. Só assim, conseguirá enxergar a realidade. Foco e disciplina são características que deve desenvolver. Flexibilidade de atuação para conseguir chegar ao escopo do que necessita.
2. - Critério de Escolha do Delegado
Deve ser útil e funcional ao projeto do delegante. Para tanto, o delegante deverá conter uma listagem de requisitos técnicos e comportamentais para o cargo, onde possa comparar se o delegado possui o conhecimento e habilidades necessárias para desenvolver a função. Capacidades desejáveis, porém, não vitais, devem ser desenvolvidas no dia a dia.
O delegado deve ter capacidade de relação e ambição pessoal dirigida ao escopo do projeto como forma de realização para si.
Para todo o cargo o critério inegociável é o amor pelo trabalho que o delegado desenvolve. O jogo do delegante deve agradar o delegado.
O delegante deve estar atento para não cair na dominância dos complexos, escolhendo sempre um mesmo tipo de pessoa
Compreender o tipo de personalidade e complexos do delegado e extrair o melhor, sem entrar em díades não funcionais.
3. - Definição do Escopo da Delegação:
Clareza na definição do objetivo, sem permitir fatores pessoais. A direção tem que ser clara. O delegante ouve o delegado, parte dos pontos coincidentes, mas ao final decide a meta.

Suas ações, mais que suas palavras, devem ser coincidentes com os pedidos e com a cultura que deve prezar para manter.
Estabelecer um objetivo – meta – crível e desafiadora
Metas devem ser priorizadas – Escolher o que é importante.
Meta alinhada ao orçamento da organização.
4. - Definição de responsabilidades – Definição de Metas e Acompanhamento
A responsabilidade deve ser claramente atribuída ao delegado, a fim de ter uma visão cristalina do papel que exerce. O delegado deve estar imbuído de vontade própria em realizar o projeto, pois traz realização a si.
Verificação da aderência dos delegados a cultura – a forma como o resultado é entregue.
Estabelecer ritos de checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.
Desenvolvimento de Planos de ação – Documento que contém o nome do responsável, a meta a ser cumprida, as iniciativas para que a meta seja alcançada, o tempo de entrega de cada iniciativa e do objetivo final e quanto se investirá em cada ação. As soluções dos problemas, fator para se alcançar a meta, são oriundos da análise exaustiva dos problemas (PDCA)
O delegante se envolve na execução checando a motivação do delegado e o andamento com vistas ao escopo. Ritos devem ser estabelecidos para checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.
Estar atento aos fatores inconscientes, do delegante ou do delegado, que podem impedir a execução do plano de ação, como diades não funcionais, transfert, efeito rede e medo.
5. - Recompensas
A Recompensa é uma forma de diferenciar o bom do mal trabalho, mantendo o delegado certo na empresa. Não é instrumento útil, no médio e longo prazo, para atrair ou manter delegados que não possuam ambição ao escopo do projeto, conseguindo o comportamento certo das pessoas erradas.
A recompensa deve ser definida de acordo com o objetivo da empresa.
A Recompensa pode ser não financeira, como reconhecimento, agradecimento ou mais responsabilidade e autonomia.
Reconhecimento e recompensas pecuniárias devem ser atribuídas somente à quem entrega resultados.

Implantar sistema de avaliação onde afaste todo o ano 5 a 10% daqueles que não entregam resultados satisfatórios, pois uma das formas de reconhecer quem entrega valor para a empresa é afastar quem não entrega resultados.
6. - Delegação como Desenvolvimento
Ao delegante deve sempre inserir novidade na relação com o delegado, dando-lhes novos desafios.
Com o acompanhamento constante do delegado, através de acompanhamento dos Planos de ação e gerenciamento da rotina do trabalho e através da observação da sua motivação, seu desenvolvimento pessoal e entrega de suas metas, o delegante insere mais responsabilidades e desafios, propiciando desenvolvimento.

Quadro 14 -Modelo final de Delegação. Fonte: dados de pesquisa da autora

## 5 Considerações Finais

A delegação eficiente é o caminho para conseguirmos grandes resultados. É a receita para que as empresas consigam crescer e se desenvolver.

Empresas nascem do sonho e do trabalho individual, mas o seu desabrochar e crescimento é coletivo.

Sabedores desta realidade, nos propusemos a responder a pergunta: “Como garantir resultados através de um eficiente processo de delegação a altos executivos?”

Procuramos na orientação dos autores a resposta a esta pergunta, e em cada trecho lido e refletido, mais conseguíamos entender onde poderíamos melhorar o processo de delegação.

Nos detivemos muito na bibliografia, pois tínhamos real interesse em entender os motivos e achar uma solução. Mas foi somente nas entrevistas que finalmente compreendemos por que delegar e acompanhar de forma eficiente é um desafio de muitos delegantes.

Cada vez que um entrevistado falava de seu problema em delegar e acompanhar as tarefas, percebíamos o quanto isto os deixava envergonhados e tristes.

Ao enxergar o sofrimento daqueles delegantes, pessoas tão capazes e talentosas, que construíram muito, fui tomada de impacto suficiente para entender a dimensão da pergunta/problema.

Conversamos sobre a quantidade de vezes em que estes delegantes foram julgados por serem em demasia autoritários, presentes, exigentes demais, ou, ao contrário, acusados de abandonar seus delegados à própria sorte. A quantidade de consultores que pregavam um *modus operandi* que não era condizente com a sua personalidade, o como eles, assim como a autora, muitas vezes se perguntava o que fazer? Como agir? O quanto se achavam inadequados e, até mesmo, impróprios à tarefa.

Entendemos que muitas vezes, na tentativa de preencher estas expectativas, aceitávamos o inaceitável, tentando nos adequar a um estereótipo de delegante democrático, querido e próximo aos delegados, colocávamos em risco o nosso projeto e perdíamos um pouco de nós mesmos.

Não que ser próximos e democráticos seja errado, é correto. Porém, temos verificações anteriores.

O delegante conhece o seu projeto ôntico e, o conhecendo, consegue ver se o delegado é útil e funcional a este projeto? Ama este projeto e se realizará com ele?

Entendemos que para ser coletivo, precisamos compreender o inteiro do outro a partir da nossa própria realidade, entender a essência do outro saber se serve ou não ao nosso projeto.

Porque este outro está nesta vida cumprindo a sua obrigação de se realizar. Se não houver esta identificação, não haverá crescimento para nenhuma das partes, o projeto não se concretizará e teremos duas pessoas frustradas e inúteis para o negócio e para si mesmas.

Tínhamos o conhecimento disto, mas não o seu entendimento, a consciência do que isto queria dizer, antes de refletirmos muito debatermos sobre o tema. A consciência só foi despertada quando enxergamos o problema no outro e aí conseguimos entender o que este conhecimento, de fato, poderia ajudar.

O delegante não vai conseguir realizar o seu projeto se este projeto não realizar o delegado. Por isso, é determinante que o delegante escolha os seus delegados levando em consideração o fato de que “o jogo” do delegante agrada ao delegado, como muito bem ensina Antonio Meneghetti.

Jim Collins, usa o termo paixão. Paixão pelo negócio, pelo jogo, compartilhada com o delegante, pois só assim tem disposição para fazer o que for necessário para alcançar os objetivos. Porque estes são seus objetivos também.

Vicente Falconi fala de amor pelo trabalho. Nossos entrevistados falam de orgulho de fazer parte, identidade com a cultura e com o propósito da empresa.

Todo o conhecimento e percepções nos levam a causa das causas da boa delegação, o delegante se conhecer, conhecer seu projeto, conhecer sua empresa e conhecer seus delegados, dando unidade de ação a todos.

A definição do escopo da delegação, a clareza e objetivos firmes, tão exaustivamente levantados aqui, e reconhecido por todos como necessidade imperiosa, precisa, para a sua correta aplicação, do preenchimento dos requisitos anteriores que calculam o delegante, o delegado e o projeto.

Ser objetivo pressupõe clareza do delegante sobre o projeto. Obviamente, técnicas de comunicação ajudam e facilitam o entendimento das tarefas.

Mas a confusão pode nascer quando o delegante emite vários sinais incoerentes, cada vez indo para um lado. Fala perfeitamente bem, é excelente orador, mas confunde com suas ações. Parte para vários sentidos de uma só vez, buscando fora de si um sucesso incoerente.

Portanto, o autoconhecimento é sim determinante nesta fase. Fica muito mais fácil comunicar e fixar meta se sabe o que se quer.

Complexos e tentativas de agradar os outros, e até mesmo o mercado, podem turvar a clareza da delegação.

Voltamos lá para o que Ram Charan nos ensina: conhecer a si próprio, sua empresa e seu pessoal.

Aí fica muito mais fácil a definição, não entrar em díades não funcionais e manter o autocontrole, pois temos uma clareza interna antes que ela se exteriorize.

Com estas questões resolvidas, enxergando a realidade que somos nós, delegante, delegado, empresa e mercado, o delegante consegue entender quem é aquele delegado que melhor lhe atenderá e a partir disso lhe entregar uma parte de seu projeto.

Entrega uma parte do seu projeto porque sabe que é também uma parte do projeto do delegado, consegue assim, dar-lhe autonomia, na medida do seu conhecimento.

Por outro lado, entendemos que as inserções de técnicas objetivas ajudam, e muito, a manter o controle da delegação.

Rituais de verificação são essenciais para a manutenção da direção e do tempo das entregas, garantindo utilidade ao processo.

Quando se delega, dá-se autonomia, mas sempre se verifica o andamento. Algumas áreas mais do que as outras, alguns projetos mais do que os outros, alguns delegados mais do que os outros.

No entanto, a verificação é da tarefa e da lógica do trabalho. Pois como aprendemos nas entrevistas, a lógica do trabalho é a cultura da empresa. O como as coisas acontecem dentro daquela organização, do “jeito” daquela organização.

O delegado sentindo que faz parte de algo, que é único e que não é igual a qualquer outra empresa, amplia a territorialidade do delegante. Age como se o delegante estivesse lá.

A verificação é constante quanto a aderência entre os delegados com a identidade da empresa que é o projeto do delegante.

A literatura nos mostra uma série de rituais objetivos para acompanhamento das tarefas. Reuniões, previamente combinadas, para avaliação do andamento e dos resultados são imprescindíveis.

Porém, os autores são unânimes em destacar o foco e a autodisciplina como características para que o delegante consiga cumprir esta jornada. Esta é uma habilidade que deve ser perseguida.

E claro, devemos, na medida das entregas, como diz Meneghetti, recompensar quem faz.

Alinhar os objetivos da organização com as recompensas é fator imprescindível para o alinhamento de todos em busca de um só objetivo.

Vicente Falconi entende que quando a delegação falha e a meta não é alcançada é porque houve falha neste quesito.

Ficou claro, que a recomendação de Jim Collins é verdadeira: a recompensa não pode servir para termos os comportamentos certos das pessoas erradas.

Ao final, concluímos que a delegação, com as verificações de tarefas, da motivação e alinhamento de cultura formam os delegados. Os autores, bem como os entrevistados entendem que é muito mais fácil de acertar quando formamos o delegado dentro da empresa.

Este trabalho foi muito importante, pois podemos entender que a delegação é um processo que começa pelo próprio delegante e tudo deriva disso.

É uma evolução. E aqui encontramos, na literatura e no depoimento de delegantes, que estão com este dilema, ou que resolveram estas questões, muitas respostas.

O acompanhamento dos planos de ação, bem como os prazos de entregas devem fazer parte do dia a dia do delegante. Disciplina deste acompanhamento é a chave do sucesso.

Seguiremos com a pesquisa, pois delegar é a fortaleza que precisamos para crescer as nossas empresas e as nossas pessoas.



## Referências

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução – a disciplina para atingir resultados*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHARAN, R. *O líder criador de líderes*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline da liderança – o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

COLLINS, J. *Good to great Empresas feitas para vencer – Por que apenas algumas empresas brilham*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

FALCONI, V. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 9ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.; 2013.

FALCONI, V. *TQC Controle da qualidade total - no estilo japonês*. 8º ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 2004. 256 p.

FALCONI, V. *O Verdadeiro Poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários*. 1ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.; 2009.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. *Exercendo a Liderança – o papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional*. 1ª ed. Petrópolis, Rj: Vozes Nobilis 2016.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. *Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas*. Petrópolis, Rj: Vozes Nobilis 2017.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2ªed. rev. e atual. Recanto Maestro, RS: Ontopscologica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. *Fondamenti di Filosofia*. Via Moschinone, 20, 26866 Marudo, LO, Itália. Editora FOIL. srl, 2014.

MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 4ªed. Recanto Maestro, RS: Ontopscologica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. *Projeto Homem*. Recanto Maestro, RS: Ontopscologica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. São Paulo: Foil, 2013a.

MENEGHETTI, A. *Psicologia do Líder* 5ªed. Recanto Maestro, RS: Ontopscologica Editora Universitária, 2013b.

## **Apêndice A – Questionário**

### **Grupo 01 – O delegante:**

1.- Como é o seu estilo de delegação?

### **Grupo 2 – Critério de Escolha do Delegado**

2. Quais os critérios usados para a escolha dos seus delegados? Quais as competências e habilidades que julga inegociáveis?

### **Grupo 3 – Definição do Escopo da Delegação**

3. Como é definido o escopo, os objetivos do trabalho do seu primeiro time?

### **Grupo 04 – Definição de Responsabilidade – Definição de Metas e Acompanhamento**

4. Uma vez definido o objetivo (meta), qual o processo de controle para a execução?

### **Grupo 05 – Recompensas**

5. Mantem um plano de recompensa financeira baseada no alcance de objetivos?

### **Grupo 06 – Delegação como desenvolvimento.**

6. Como vocês entende a delegação como forma de desenvolver o delegado?



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

**Nei Luchese<sup>1</sup>**

**Tarcísio Meneghetti<sup>2</sup>**

**Vinícius Dullius<sup>3</sup>**

**Carlos Genari<sup>4</sup>**

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

**Keywords:** Delegation of tasks; People training; Ontopsychology

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

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

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

## **1 Introdução**

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

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

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

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

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

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

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

## **1.1 Objetivos**

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

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

## **1.2 Justificativa**

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

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

## **2 Fundamentação Teórica**

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

## 2.1 O ato de delegar na perspectiva ontopsicológica

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

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

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

Portanto, a intuição do líder precisa das mãos que executam, materializam aquela ideia. A expansão do negócio depende da formação das pessoas, dos colaboradores capazes de auxiliar o líder na construção contínua do projeto. Daí que a delegação de tarefas, conexa à temática da formação de pessoas no ambiente corporativo, é assunto fundamental para o alcance do êxito do business<sup>5</sup>.

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

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

---

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

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

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

A escolha de alguém para entrar na empresa é uma decisão bastante importante, porque significa abrir a um outro o ingresso no interior de um business próprio. Por isto é fundamental verificar se “aquele funcionário estará do lado do empresário ou então se será um parasita que desorganizará a empresa” (MENEGETTI, 2013, p. 162). A escolha equivocada poderá gerar danos financeiros, materiais e de rendimento em geral para o negócio. Meneghetti (2013, p. 162) então destaca quais características observar no ato de escolher o profissional: a) capacidade técnico-objetiva<sup>7</sup>; b) capacidade de relação<sup>8</sup>; c) ambição de sucesso<sup>9</sup>.

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

---

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

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

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

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



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

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

Bernabei (2013, p. 177-178) acrescenta que, em geral, uma relação deteriorada com colaborador se dá devido a erros no processo de delegação de tarefas ao profissional. Para a autora, no processo de formação a partir de delegação de tarefas há quatro fases: abertura, aquisição, estabilização, pretensão ou chantagem<sup>10</sup>.

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

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

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

---

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

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

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

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

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

Meneghetti apresenta três critérios para se observar em qualquer díade: a) ausculta da resposta organísmica<sup>11</sup>; b) jamais perder de vista o escopo, a motivação da relação; c) manutenção do próprio profissionalismo, da profunda dignidade de si mesmo. (MENEGHETTI, 2021a, p. 86-87).

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

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

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

---

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

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

Portanto, se o líder não gerencia a díade tende a ser gerenciado por ela, pela relação inconsciente impostada entre os dois polos. A eficiência dos colaboradores depende de como as díades foram conduzidas, de que tipo de relação foi construída com cada operador. Para Bernabei (2013, p. 182-187) há alguns aspectos prioritários que determinam o predomínio das relações inconscientes em uma díade estabelecida no interior do projeto profissional: psicologia da genitura<sup>12</sup>, *transfert*<sup>13</sup>, efeito-rede<sup>14</sup>, dinâmica homem-mulher.

Portanto, são vários os aspectos que podem incidir e influenciar uma díade, desviando-a do seu escopo original. Ainda assim, sempre é possível verificar o quanto uma situação ou pessoa é funcional para si e para o negócio. “No final, é por meio da intuição<sup>15</sup> pessoal que se deve entender se algo (o negócio, a pessoa, etc.) é ou não é para si. O critério que consente entender isso é a própria identidade” (MENEGETTI, 2013, p. 160).

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.2 Estrutura Organizacional**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Com isto se conclui que a empresa já vem realizando trabalho de organização das funções, com setores definidos. Além disso, conforme informado pelos sócios nas entrevistas, já há procedimentos de operações sendo adotados, que vão desde o processo de seleção e recrutamento de pessoas até a condução das operações comerciais<sup>16</sup>. Portanto, já há movimento em curso para racionalizar as atividades na organização.

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

### **2.3 Resultados das entrevistas e análise dos dados**

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Neste sentido, os sócios destacam que um evento muito importante na trajetória da empresa foi quando um dos sócios fundadores começou a cursar o MBA Business Intuition – Identidade Empresarial, na Antonio Meneghetti Faculdade. Isto ocorreu em 2016 e na época a empresa estava em situação econômica bastante frágil, ao ponto de quase precisar ter suas atividades encerradas. Um dos sócios faz menção sobre isto: *“a gente quase quebrou em 2016. E aí foi a época que um dos sócios conheceu o Recanto Maestro<sup>17</sup> e começou a frequentar os cursos. E partir dali, de 2015 pra 2016 a gente começou a mudar o negócio. E aí a empresa já começou a se posicionar no mercado de uma maneira diferente, sabe?”*

A partir dos cursos no Recanto Maestro os sócios salientam que os três desde então frequentam cursos que apresentam a abordagem ontopsicológica, e desde que iniciaram este processo cada vez mais tomam consciência de que precisam trabalhar os seus aspectos interiores para fazer crescer o negócio externo. O contato com a ciência ontopsicológica<sup>18</sup> representou um início de amadurecimento existencial, conduzido a partir de estudos dirigidos e especializados em cursos MBA e processos de autenticação existencial. Ou seja, tal como já assinalado no tópico voltado à fundamentação teórica, iniciaram uma retomada da própria virtualidade, conhecimento da própria identidade tal como a natureza individual prevê. Falando da situação atual, um dos sócios afirma que *“hoje estamos em um momento em que os três sócios já fizeram ou estão fazendo MBA, todos muito dedicados a este*

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

Os três sócios, em suas entrevistas, destacam que com o aprofundamento quanto ao conhecimento e aplicação dos instrumentos da ciência ontopsicológica vêm realizando movimentos de maior integração de seus objetivos e estilos de vida em prol da unidade de ação do projeto empresarial. Este processo passa por realizarem cursos de formação empresarial e processo de autoconhecimento (autenticação individual<sup>20</sup>). Ou seja, já está no plano da consciência a compreensão de que precisam afinar a própria unidade de ação como sócios/líderes de um projeto comum.

---

<sup>20</sup> Para maiores aprofundamentos sobre a autenticação individual dentro da abordagem ontopsicológica recomenda-se a leitura dos textos 'Dicionário de Ontopsicologia (2012)' e 'Manual de Ontopsicologia (2010)'

Isto indica que já existe a compreensão da dificuldade de formar pessoas e estimulá-las a resolver os problemas cotidianos, e, exercerem mais suas capacidades de liderança no projeto ligadas a questões de autoconhecimento e autenticação dos próprios sócios para o sucesso do negócio. Afinal, como destacam os dois sócios fundadores, abriram o negócio e o desenvolveram com muita coragem juvenil<sup>21</sup>, com muito sacrifício financeiro, de tempo e vivendo períodos bastante intensos de atividade profissional voltada exclusivamente ao projeto. Neste processo, visando fazer o negócio sobreviver e crescer, buscaram garantir o sucesso do empreendimento concentrando muitas ações em si mesmos. Assim, ficaram aquém da aprendizagem de formar potenciais líderes para o próprio negócio, mas é algo que já possuem compreensão e vem trabalhando com os processos de consultoria na empresa.

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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



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

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

### **3. Método**

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

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

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

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

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

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

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

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

Posteriormente as entrevistas focaram em algumas pessoas de diversos setores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.4 Análise dos dados**

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

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

## **4 Considerações Finais**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

## **Apêndice A – Roteiro das perguntas realizadas nas entrevistas**

Para os sócios:

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

Para os profissionais (gestores, vendedores etc.):

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



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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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



expansão do negócio, assim como a necessidade de implementação de programas onde se possa identificar e formar novas lideranças. Indicou-se três aspectos de melhorias a serem implementadas para auxiliar a empresa a expandir o negócio: profissionalismo e neutralidade nas relações diádicas, importância da delegação e, qualificação de processo de gestão de pessoas e formação de lideranças.

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

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

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

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

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

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

el negocio, así como la necesidad de implementar programas donde se puedan identificar y capacitar nuevos líderes. Se señalaron tres aspectos de mejoras a implementar para ayudar a la empresa a expandir el negocio: profesionalismo y neutralidad en las relaciones diádicas, importancia de la delegación y cualificación del proceso de gestión de personas y formación de liderazgo.

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

## 1 Introdução

No cenário de desafios do líder, a expansão do seu *business* é uma necessidade na medida em que se evidenciam resultados de crescimento expressivos. Embora exista a possibilidade de expansão, as empresas de pequeno ou médio porte confrontam-se com o problema prático de definir o que e como fazer para realizar a expansão do negócio. Scott e Michiewicz (2018) concluem em sua pesquisa que há uma necessidade de avanços metodológicos na pesquisa sobre o crescimento de pequenas empresas, como a utilização de dados longitudinais e análises mais sofisticadas, para melhor compreender as dinâmicas de crescimento dessas empresas.

Machado (2016), em seu estudo, realizou uma revisão da literatura sobre o crescimento de pequenas empresas, com o objetivo de identificar lacunas de pesquisa e propor perspectivas futuras de estudo. O autor destaca que o tema do crescimento empresarial é complexo e multifacetado, envolvendo fatores internos e externos, estratégias e dinâmicas de mercado. Entre as principais conclusões do estudo, Machado destaca a necessidade de considerar as especificidades das empresas de diferentes setores e regiões, bem como a importância de analisar as diferentes dimensões do crescimento, como o aumento de receita, lucratividade, market share e inovação. O autor também aponta a importância de considerar a relação entre o crescimento e o desempenho financeiro, e ressalta a necessidade de explorar as estratégias e recursos utilizados pelas empresas para promover o crescimento.

O autor ainda sinaliza que há uma lacuna de pesquisa em relação à análise das interações entre as empresas e seu ambiente externo, incluindo parceiros, clientes e fornecedores, bem como a influência de fatores institucionais e culturais no crescimento empresarial. O estudo de Machado

(2016) destaca a complexidade do tema do crescimento empresarial e a necessidade de abordagens multidisciplinares e perspectivas de análise abrangentes para compreender as dinâmicas e os desafios enfrentados pelas pequenas empresas no processo de expansão.

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

## 1.1 Objetivos

O objetivo geral foi compreender, a partir da realidade de uma pequena empresa, os desafios e possíveis soluções relacionadas à formação de colaboradores para a expansão do negócio. Selecionar e formar novas lideranças no contexto das organizações para o propósito de expansão é um desafio na empresa “Mais Moda”<sup>13</sup> e de muitas outras empresa.

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

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

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

---

<sup>13</sup> Nome fictício adotado neste trabalho para resguardar a empresa analisada

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 A expansão do negócio e a formação de colaboradores: revisão de literatura**

No contexto das organizações existe a necessidade de formação de colaboradores, sobretudo, quando são analisados os fatores internos da empresa, dentre as tantas variáveis, uma delas são as pessoas formadas para levar adiante o projeto do líder (MENEGETTI, 2020; 2013). Nesta seção inicialmente expõe-se os resultados de alguns dos principais estudos realizados sobre o tema, especialmente daqueles que trazem a relação entre a formação dos colaboradores e a expansão da empresa. Em seguida, se explicitam as pesquisas a partir da perspectiva da ciência Ontopsicológica.

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

A pesquisa de Scott e Mickiewicz (2018), apresenta uma revisão atualizada da literatura sobre o crescimento de pequenas empresas, destacando novas abordagens e perspectivas de pesquisa. A pesquisa analisa as principais teorias que abordam o crescimento de pequenas empresas, bem como as últimas tendências de pesquisa e evidências empíricas sobre o tema. Uma das principais conclusões da pesquisa é que o crescimento de pequenas empresas é influenciado por diversos fatores, incluindo características do empreendedor, recursos financeiros, estratégias de negócio e fatores externos, como o ambiente regulatório e econômico. Além disso, os autores destacam a importância de abordagens multidisciplinares na pesquisa sobre crescimento de pequenas empresas, integrando áreas como economia, administração, psicologia e sociologia. Outra conclusão relevante do estudo é que há uma necessidade de avanços metodológicos na pesquisa sobre o crescimento de pequenas empresas, como a utilização de dados longitudinais e análises mais sofisticadas, para melhor compreender as dinâmicas de crescimento dessas empresas. O estudo também sugere novas direções de pesquisa, como a análise do papel da inovação e tecnologia no crescimento de pequenas empresas, o estudo de empresas em setores

emergentes e a análise de empresas em países em desenvolvimento.

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

Rocha e Andrade (2018) analisam os fatores que afetam o crescimento das pequenas empresas no Brasil. O estudo destaca a importância do investimento em treinamento e capacitação para o sucesso e expansão dos negócios, uma vez que as empresas que oferecem programas de treinamento têm maior probabilidade de se tornarem competitivas e bem-sucedidas em seus mercados.

As pesquisas Foster, Haltiwanger e Krizan (2001) sobre a importância da formação dos colaboradores em pequenas empresas indicam que, quando não há investimento em treinamento geralmente as empresas não têm conhecimento sobre os benefícios do treinamento, incluindo a melhoria da produtividade, da qualidade do trabalho e do atendimento ao cliente. Os autores concluíram que as pequenas empresas podem se beneficiar de campanhas de informação e conscientização sobre a importância do treinamento e do desenvolvimento de seus colaboradores.

Nesta mesma direção, Laureano e Marques (2020), em investigação expressam a importância do investimento em gestão de pessoas para a expansão dos negócios. A pesquisa destaca a necessidade de treinamento e desenvolvimento de colaboradores para a melhoria da produtividade e qualidade dos produtos e serviços, e apresenta alguns casos de empresas que obtiveram sucesso ao investir em gestão de pessoas. Os autores apontam que a gestão de pessoas deve ser vista como uma estratégia de negócio, e não apenas como uma obrigação trabalhista, e que a formação e capacitação dos colaboradores devem ser encaradas como um investimento, e não como um custo. Além disso, o estudo destaca a importância da valorização dos funcionários, da criação de um ambiente de trabalho saudável e do incentivo à inovação e criatividade. A

pesquisa aponta ainda que, o investimento em gestão de pessoas pode trazer diversas oportunidades de expansão de negócios e melhoria do desempenho empresarial.

Prado et al (2020), em sua pesquisa analisaram fatores críticos que afetam a capacidade micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras expandir internacionalmente. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, envolvendo quatro MPEs brasileiras de diferentes setores e os resultados indicam que a capacidade de expansão internacional das MPEs é influenciada por diversos fatores, tais como recursos financeiros, competências gerenciais, inovação e relacionamento com *stakeholders* internacionais. Os autores concluem que, para as MPEs brasileiras, a capacidade de expansão internacional requerem esforço conjunto de diversas áreas da empresa, desde o planejamento estratégico até a capacitação de colaboradores e a construção de parcerias internacionais. Além disso, é fundamental que as empresas tenham uma visão clara dos mercados internacionais e das exigências regulatórias de cada país.

Levando em consideração estes estudos, compreende-se que os aspectos humanos são importantes para o crescimento e desenvolvimento de uma organização. Nesta perspectiva, a seguir, são explorados os estudos que tratam da **formação das lideranças a partir da Ontopsicologia**. A **Ontopsicologia** é uma ciência interdisciplinar que estuda o ser humano em sua totalidade, considerando sua dimensão biológica, psicológica e espiritual.

Rapisarda e Marino (2018) investigaram a aplicação da Ontopsicologia no treinamento de gestores e líderes empresariais. A pesquisa realizou um estudo de caso com a aplicação de técnicas da ontopsicologia em um programa de treinamento para gestores de uma empresa do setor de serviços. Os resultados indicaram que os participantes tiveram uma melhora significativa na sua capacidade de liderança, na tomada de decisão e na resolução de conflitos. Os autores destacam a importância da Ontopsicologia como uma abordagem que possibilita o desenvolvimento da inteligência emocional, da criatividade e da capacidade de inovação dos líderes empresariais. Eles afirmam que a aplicação da Ontopsicologia no treinamento de gestores pode contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias para a gestão efetiva de empresas em um ambiente cada vez mais complexo e desafiador.

Dessa forma, a pesquisa salienta a importância da Ontopsicologia como uma abordagem complementar aos métodos tradicionais de treinamento de gestores e líderes empresariais. Ela oferece uma perspectiva mais abrangente e holística para o desenvolvimento das competências necessárias para a gestão efetiva de empresas em um contexto dinâmico e em constante mudança.

Gobbato; Lasgni & Simões (2017) em sua pesquisa, objetivaram explorar as possibilidades da Ontopsicologia como uma abordagem para o treinamento de liderança nas

empresas. O estudo utilizou uma revisão sistemática da literatura para identificar trabalhos relevantes sobre a Ontopsicologia e sua aplicação no contexto empresarial. Os autores destacaram a importância de se considerar a dimensão humana dos negócios, com o objetivo de formar líderes mais completos, capazes de integrar aspectos emocionais e racionais em sua tomada de decisão. As principais conclusões da pesquisa apontam para a relevância da Ontopsicologia como uma abordagem eficaz para o treinamento de líderes, pois permite a compreensão das dinâmicas psicológicas que influenciam o comportamento humano nas organizações. Além disso, a Ontopsicologia também pode ser aplicada no desenvolvimento de habilidades interpessoais e de comunicação, fundamentais para o sucesso de qualquer líder.

Rapisarda e Saroglou (2013) desenvolveu uma investigação acerca da abordagem da ontopsicologia para o gerenciamento de recursos humanos nas organizações. A pesquisa parte do pressuposto de que a ontopsicologia, como disciplina científica, pode trazer contribuições significativas para a compreensão do comportamento humano e das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Os autores argumentam que a Ontopsicologia pode ser aplicada na gestão de recursos humanos de diversas formas, como no recrutamento e seleção de funcionários, no treinamento e desenvolvimento de lideranças, na avaliação de desempenho e no planejamento estratégico de carreira.

A partir dessa perspectiva, é possível desenvolver programas de treinamento e capacitação que visem ao aprimoramento das competências técnicas e emocionais dos colaboradores. Os resultados da pesquisa dos autores indicam que a abordagem Ontopsicológica para a gestão de recursos humanos pode contribuir para a formação de equipes mais engajadas e motivadas, bem como para o desenvolvimento de líderes mais conscientes e capazes de lidar com situações de conflito e estresse. Além disso, a abordagem pode ajudar a promover a cultura organizacional e a comunicação interna, facilitando a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Rapisarda e Saroglou (2013) sugerem que a Ontopsicologia pode ser uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos nas organizações, contribuindo para a formação de equipes mais eficientes e lideranças mais capacitadas e conscientes.

A pesquisa de Inchingolo e Sacco (2017) discute a aplicação da Ontopsicologia no contexto de desenvolvimento organizacional. A ontopsicologia é uma abordagem interdisciplinar que busca compreender o ser humano em sua totalidade, considerando suas dimensões biológicas, psicológicas, sociais e espirituais. Para os autores, a Ontopsicologia pode ser uma ferramenta útil para aprimorar a gestão de pessoas e a cultura organizacional. Esta abordagem oferece uma compreensão mais ampla e profunda do ser humano, permitindo uma visão mais humanizada no

ambiente de trabalho.

O estudo de Inchingolo e Sacco (2017) destaca a importância do líder como agente de transformação nas organizações e como a formação dos líderes pode ser beneficiada pela Ontopsicologia. Além disso, a pesquisa revela que a Ontopsicologia pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais dos colaboradores, como a empatia, a resiliência e a inteligência emocional. Isso pode levar a um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Em suma, o estudo conclui que a Ontopsicologia pode ser uma abordagem valiosa para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Ela permite uma compreensão mais ampla e humanizada do ser humano e pode contribuir para o desenvolvimento de líderes mais eficazes e colaboradores mais engajados.

Nesta seção elucidou-se os resultados de algumas pesquisas sobre o tema de pesquisa. Storey (1994), encontrou que o crescimento de pequenas empresas é dificultado pelos escassos recursos financeiros e humanos. A pesquisa de Scott e Mickiewicz (2018), indica que o crescimento de pequenas empresas é influenciado por vários fatores (características do empreendedor, recursos financeiros, estratégias de negócio e fatores externos, como o ambiente regulatório e econômico). Os autores entendem que para compreender o complexo cenário é preciso integrar diferentes áreas além de realizar estudos longitudinais. Ribeiro, Azevedo, Souza e Pimenta (2017), identificam em sua pesquisa que os fatores que dificultam o crescimento do negócio são múltiplos, tais como escassez/falta de recursos humanos (qualificação) e financeiros, planejamento estratégico e tributário, gerenciamento financeiro. Rocha e Andrade (2018) concluem que as empresas com programas de treinamento tem maior probabilidade de expandirem tornando-se competitivas.

Foster, Haltiwanger e Krizan (2001) e Laureano e Marques (2020), indicam que a formação dos colaboradores em pequenas empresas gera impactos positivos tanto na produtividade quanto na qualidade do trabalho e atendimento ao cliente e, principalmente para a expansão do negócio. Prado; Azevedo e Ferro (2020), conclui que para a pequena empresa internacionalizar-se ela precisa estar alinhada em relação aos seguintes aspectos: recursos financeiros, competências gerenciais, inovação e relacionamento com *stakeholders* internacionais.

Dentre os estudos que tratam da relação entre a expansão do *business* e a formação de equipes, a partir da Ontopsicologia, encontrou-se Rapisarda e Marinho (2018) que, após o treinamento com o método ontopsicológico houve significativas melhorias na capacidade de liderança em tomar decisões e solucionar conflitos. Gobbato; Lasgni & Simões (2017), concluem



que os estudos que se fundamentam na ciência Ontopsicológica trazem significativas contribuições em relação à compreensão do ser humano, especialmente nas dinâmicas psicológicas no contexto organizacional, assim como, a visão holística considerando a formação de líderes mais capazes de melhor gerir o potencial humano nas organizações. Rapisarda e Saroglou (2013), entendem que esta abordagem contribui para a formação e o desenvolvimento de líderes com condições de lidar com situações de desequilíbrio sendo mais conscientes e contribuindo mais para o negócio e o ambiente empresarial, Nesta mesma direção segue o caminho de Inchingolo e Sacco (2017) acrescentam que com essa abordagem de formação na organização, esta desenvolve a gestão de pessoas e organizacional de forma humanizada tornando o trabalho mais saudável e produtivo.

Na próxima seção explicita-se, a partir da perspectiva ontopsicológica a compreensão sobre a relação do líder e a gestão do *business* e, o processo de delegação de seus colaboradores.

## **2.2 O líder, a empresa e seus colaboradores**

Apesar de poder parecer simples essa relação, com a abordagem da ciência Ontopsicológica se tem uma nova chave de leitura. Barbieri (2022) desenvolve o entendimento de que o *business* é a contraposição do líder. A autora desenvolve uma compreensão diversa acerca do modelo de gestão baseado no negócio em contraposição ao modelo centrado no líder. A autora parte da premissa de que o modelo de gestão baseado no líder tem sido amplamente adotado pelas empresas, porém, apresenta limitações e pode ser prejudicial para o desenvolvimento do negócio a longo prazo. Segundo a autora, o modelo de gestão centrado no líder coloca todo o poder de decisão nas mãos de um único indivíduo, o que pode gerar um ambiente de dependência e insegurança na equipe, além de limitar a diversidade de ideias e perspectivas.

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

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

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

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

Este aspecto remete ao processo de delegação. Dentre as tantas teorias sobre esse tema, optou-se em trazer a técnica do *First, Outstanding, Insufficient, Last* tem sido utilizada como uma técnica de delegação de tarefas em ambientes organizacionais. Essa técnica permite que os líderes identifiquem as tarefas que devem ser delegadas, bem como a equipe mais adequada para executá-las (RIBEIRO, 2018).

O processo de delegação envolve a transferência de responsabilidades e autoridades para outra pessoa, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais de forma mais eficiente e eficaz (SANTOS; PEREIRA, 2019). Além disso, a delegação permite que os líderes se concentrem em tarefas mais estratégicas, enquanto a equipe executa as tarefas operacionais (REIS, 2017).

Para implementar essa técnica, é necessário identificar as tarefas que são essenciais para o sucesso do projeto, bem como as habilidades e competências necessárias para a sua execução. Em seguida, o líder deve avaliar o desempenho de cada membro da equipe, levando em consideração os critérios de desempenho previamente definidos (RIBEIRO, 2018).

Com base na avaliação dos membros da equipe, o líder pode então decidir qual tarefa deve ser delegada a cada membro da equipe, levando em consideração a sua capacidade de executar a tarefa de forma eficaz. Além disso, o líder deve garantir que a delegação seja acompanhada de uma comunicação clara e detalhada sobre as expectativas e objetivos da tarefa delegada (SANTOS; PEREIRA, 2019).

A delegação bem-sucedida requer um processo contínuo de monitoramento e *feedback*. O líder deve fornecer orientação e suporte aos membros da equipe para garantir que eles tenham as informações e recursos necessários para executar a tarefa delegada com sucesso. Além disso, é

importante que o líder forneça feedback regular sobre o desempenho da equipe, reconhecendo e recompensando o bom desempenho e corrigindo os problemas de desempenho quando necessário (REIS, 2017).

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

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

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

Para Meneghetti (2020, p. 159), o ato de “delegar significa fazer com que um outro participe em: Autoridade, Meios, Responsabilidade, Capacidade, Escopo, Realização, Dar a um outro função e mandato para realizar parte de um projeto pessoal”. O autor alerta que pode ocorrer o perigo que o ato de delegar pode tornar-se uma chantagem, uma posse de si.

O autor orienta que, três são os critérios que devem orientar a escolha do colaborador a fazer a delegação: a) capacidade técnica: escolhe-se o colaborador capaz de realizar aquela função, que seja preparado e capaz “porque o conhecimento é o primeiro poder de organização” (idem, p. 163); b) capacidade de relação: significa que o colaborador a ser escolhido precisa “manter boas relações no interior do grupo” é necessário que saiba estabelecer as relações diplomáticas e necessárias no contexto onde opera o que lhe consente realizar o que foi delegado

sem barreiras causadas por desavenças ou dificuldades afetivas com outros colaboradores; c) “ambição de sucesso”: os colaboradores que manifestam ambição em crescer profissionalmente no contexto da empresa devem empenhar-se com maior afinco para auxiliar a empresa em seus resultados e, especialmente o empresário em seu projeto (MENEGHETTI, 2020).

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

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

Nesta seção explorou-se estudos e pesquisas desenvolvidas a partir da ciência Ontopsicológica. Barbieri (2021) em seu estudo propõe um novo modelo de gestão do líder, o qual mobiliza seus colaboradores para a co-participação responsável pela gestão do *business* tendo como escopo o crescimento de todos. Santos e Pereira (2019) indicam a técnica do *First, Outstanding, Insufficient, Last* para delegação de tarefas nas organizações. Ribeiro (2018), trouxe que no processo de delegação é preciso avaliar se o colaborador possui as habilidades e

competências necessárias para a sua execução das tarefas. Já Reis (2017) identifica que é necessário ao delegar realizar o processo de acompanhamento. Meneghetti (2020) especifica que, ao delegar tarefas é preciso considerar três critérios (capacidade técnica e de relações e, ambição) e a verificação da delegação deve ser em relação a dois aspectos: coerência em relação ao que foi acordado e resultados. E, por fim, este autor especifica que a díade vencedora nas relações de trabalho é a *provisório-ocasional*.

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

### **3. Método**

A realização deste trabalho seguiu a metodologia de abordagem qualitativa de campo de natureza exploratória descritiva. As pesquisas de abordagem qualitativa de campo de natureza exploratória descritiva são uma importante forma de investigação utilizada em diversas áreas do conhecimento. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador busca compreender os fenômenos estudados a partir de uma perspectiva descritiva e exploratória, permitindo obter informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão. Para Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação que se preocupa em compreender o fenômeno estudado em sua totalidade, a partir da perspectiva dos participantes envolvidos. Segundo esses autores, a pesquisa qualitativa de campo deve ser vista como um processo contínuo, que envolve a coleta e a análise de dados, além da reflexão constante sobre o processo de pesquisa. Taylor e Bogdan (1984) apresentam a pesquisa de campo como uma abordagem qualitativa que tem como objetivo investigar o comportamento humano em seu ambiente natural. Segundo os autores, a pesquisa de campo envolve a coleta de dados por meio de técnicas como a observação, a entrevista e a análise de documentos. Eles destacam que a pesquisa de campo permite ao pesquisador obter dados ricos e detalhados, além de possibilitar uma compreensão mais ampla e profunda do fenômeno estudado. Creswell (2014), salienta a importância da reflexividade na pesquisa de campo, ressaltando que o processo de pesquisa envolve uma interação constante entre o pesquisador e o ambiente.

#### **3.1 Descrição da Amostra**

A organização configura-se como uma empresa varejista, do segmento esportivo, familiar, fundada em 2005 e com matriz na cidade de Cruz Alta. Nasceu a partir de uma imagem que seu

fundador viu em uma revista e da influência do cunhado. Consolidou-se a partir da atuação dos seus dois sócios e também casal, que ao longo do trabalho refere-se como “CEO” e “Diretora”. Atuando ativamente no negócio também há o filho do casal, que para fins de estudos nesta pesquisa, refere-se como “Gestor de produto”.

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

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

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

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

### **3.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

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

#### **3.2.1 A Entrevista**

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que consiste em uma conversa estruturada ou não estruturada entre um entrevistador e um entrevistado, com o objetivo de obter informações relevantes para a pesquisa ou processo seletivo. Dentre os principais autores que abordam a

entrevista como técnica de coleta de dados, destacam-se: Flick (2009), Bogdan e Biklen (1994) e Fontana e Frey (2005). Flick (2009) destaca que a entrevista pode ser estruturada, com perguntas previamente comprovadas, ou não estruturada, na qual o entrevistador segue um roteiro geral, mas as perguntas são formuladas de forma livre, de acordo com as respostas do entrevistado. Além disso, o autor destaca a importância do entrevistador conhecer bem o tema da entrevista e estabelecer uma boa relação com o entrevistado para obter respostas mais precisas e acompanhar.

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

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

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

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

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

Posteriormente foram visitadas três lojas, sendo uma a matriz e outras duas do mesmo grupo que, porém, focam em públicos consumidores diferentes, sendo guiados pelo sócio e também diretor, nessas visitas. Foram realizadas anotações, colhidas impressões sobre o perfil dos colaboradores, dos gerentes, das estruturas de loja, do mix de produtos, etc.

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

### **3.2.2 Questionários**

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

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

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

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



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

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

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

### **3.3 Análise de Dados**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

acessível.

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

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

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

O CEO se apresenta como um líder humanista<sup>14</sup> que atua majoritariamente no comercial, que se vê realizado com o negócio que construiu, pois nele tem contato com as pessoas, gera empregos, faz negócios, é onde se realiza todos os dias, o que remete ao conceito de empreendedor de vida: “De acordo como se age, encontra-se o próprio tesouro. É este o sentido: A vida é bela se você sabe fazê-la bela. Você pode não ter a técnica específica, mas que a vida não tenha o seu tesouro é absurdo. De acordo como trabalha, surge aquilo que você nunca esperou, que nunca havia sonhado” (MENEGETTI, 2021, p. 53).

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

---

<sup>14</sup> O líder humanista é aquele que desenvolve em sua existência a sua tensão metafísica, preocupa-se com o seu desenvolvimento integral, em todas as esferas de sua existência, por conseguinte, também estimula seus colaboradores a constantemente realizarem o autoaperfeiçoamento e suas potencialidades. Ele reconhece que cada pessoa é única e tem habilidades e talentos diferentes, e por isso, busca estimular a diversidade e a criatividade no ambiente de trabalho

produtos, e da profissional responsável pelo RH que está na empresa há mais de 12 anos.

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

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

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

Em relação à formação de sua equipe, citou realizar treinamentos com base no método PONTE®<sup>15</sup>, utilizando alguns vídeos para treinamento da equipe de vendas. Também citou se inspirar em outros grandes líderes que atuam no setor de vendas e liderança, tais como Eduardo Tevah, Adroaldo Lamaison e Antonio Meneghetti. Um grande sempre aprende de outro grande, são

---

<sup>15</sup> A metodologia PONTE® é uma abordagem sistemática e estruturada para o processo de vendas, que enfatiza a importância de compreender as necessidades do cliente em cada etapa do processo. Diversos autores têm defendido a importância de uma abordagem estruturada para o processo de vendas, destacando a necessidade de compreender as necessidades do cliente, construir relacionamentos de confiança e fornecer soluções personalizadas que atendam às suas necessidades. A metodologia PONTE® segue essa mesma linha de pensamento, e pode ser uma ferramenta valiosa para ajudar os vendedores a conduzir o processo de vendas de forma eficiente e eficaz. (CIALDINI, 2016; KOTLER e KELLER, 2012; MCFARLAND, 2017; WINKLER e WINKLER, 2014; ZIGLAR, 2014).

inspirações constantes para o líder acompanhar e aprender com outros que são expressões máximas do contexto.

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

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

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

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

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

Outro aspecto observado durante a entrevista é a ausência de um sistema de gestão de

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Considerando o aspecto das indicações, abre espaço para erros de projeção, uma vez que segundo Bernabei (2020, p. 102) “é o erro gerado pela tendência do entrevistador em comparar todas as características reveladas no candidato (idade, aspecto, experiências, comportamento etc.) com as próprias ou com as de outras pessoas por ele consideradas, e em julgar negativamente todos aqueles que se distanciam delas.” (BERNABEI, 2020, p. 102). A reflexãoda autora também corrobora com a problemática citada anteriormente pelo CEO, sobre os seus profissionais não apresentarem disponibilidade de mudança de residência. É possível que por contratarem com frequência profissionais indicados ou semelhantes aos que já atuam na empresa, é comum a resistência quanto a mudança de cidade. Já para vendedores o processo seletivo é realizado pelo gerente de loja e a responsável do RH e somente em caso de alguma dúvida, o candidato é avaliado também pelo CEO.

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

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

Na visão do CEO, devido a empresa “Mais Moda” pertencer ao segmento de varejo esportivo, sendo um negócio familiar, afirma que além da preferência por profissionais jovens



entre 18 e 35 anos, também julga ser importante que esses colaboradores pratiquem ou estejam envolvidos com algum tipo de esporte e/ou atividades físicas e se identifiquem com valores familiares, pois entende que é um meio de tornar o processo de venda mais fluído, o que, segundo Meneghetti, faz sentido, uma vez que cita “o líder deve possuir o conhecimento mais atualizado e curioso sobre o seu objeto de produção. Não se trata de ter uma enciclopédia do saber, mas, sobre o próprio setor, deve ser o máximo especialista” (MENEGETTI, 2021, p. 73).

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

Diante da entrevista, compreende-se que o CEO conhece o *core business* do seu negócio, pois idealizou e construiu o mesmo, apresenta clareza de onde quer chegar. Para Meneghetti (2003, p. 172): “O *core business* é definido por aquela série de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com as quais se pode construir a maior vantagem competitiva, também em uma situação de mudança, como é aquela atual”.

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

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

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

*as vezes acontece nos bastidores, tem que estar ligado, tem que orientar os novos inclusive para se blindarem na chegada, para já saber antes, que a disputa é natural, claro que a gente não queima ninguém, só é disputado, que cada um busca sua comissão, atende seus clientes, para não se assustar, aviso que vão passar por esse período e para*

*focar no resultado. O pessoal vem muito com a ideia de que vem fazer amizades na loja, muito, muito forte isso aí né. Então ele tem que trabalhar o resultado, não ser egoísta, de querer tudo sozinho, buscar seu resultado sem arrumarencença, mas não se entregar a “o outro me invejou, agora vou vender menos”, não se entregar a isso. Isso vem muito forte, principalmente nos novos, a primeira coisa é, como é mais mulher, se viram ontem, hoje já são amigas, daí vira colégio, bem rapidinho. (Entrevista CEO, 2022).*

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

*Esta capacitação é diária. Temos que reforçar muito o item P no sentido do potencial do cliente (se tem filhos, marido, ...), senão acaba focando no P de Produto (conforto, preço, durabilidade, beleza...). O produto é um meio de ganhar dinheiro, mas queremos que o cliente volte. Passar estes conceitos de que o mais importante não é o tênis mas o humano que está na sua frente. Este é um ponto que reforço. O cliente quando entra na loja vê o produto mas o vendedor não pode ver o produto, tem que ver o humano, a pessoa, o que cabe a ela. O cliente é o mais importante para nós. Oferecer uma experiência envolvente de fazer o cliente manusear, experimentar, provar buscando interação. (Entrevista CEO, 2022).*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **4.3.2 A importância da delegação**

O CEO ainda atua em primeira pessoa em atividades de rotina que poderiam ser terceirizadas. Ao longo da entrevista, o mesmo expressou o fato de gostar de realizar essas atividades, entretanto, esse excesso de tarefas transmite a ele o sentimento de “falta de tempo”,

pois não consegue realizar tudo o que gostaria e/ou sabe que deveria fazer. Ponto este que, segundo Meneghetti, poderia ser solucionado através do ato de identificar dentre os profissionais do seu quadro de empregados quem poderia assumir tais responsabilidades, permitindo a ele, uma expansão de si. Isso porque, “um processo de delegação correto dos colaboradores não só permite a realização da intuição do líder, mas também uma expansão superior às expectativas ou em áreas inicialmente nem consideradas, com infinitas conexões.” (MENEGETTI, 2020, p. 177), tendo assim, mais tempo para realizar atividades que são indispensáveis a ele enquanto líder.

Um aspecto importante é que o ato de delegar não significa “delargar”, esperar que o outro faça como você, delegar é um ato de responsabilidade entre líder e liderado, é um ato de confiança, onde a pessoa escolhida deve apresentar algumas capacidades para iniciar e dar continuidade na atividade que receber. A FOIL traz um diferencial quando trata do assunto delegação, onde procura identificar: “qual é a ‘motivação’ a montante que está prevalecendo no processo de delegação, verifica se é funcional ao escopo da delegação e ao grupo de trabalho na empresa, e eventualmente retifica as suas coordenadas alinhando-as à implementação da intuição do líder.” (MENEGETTI, 2020, p. 178).

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

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

O CEO atua muito a partir da própria intuição e do *feeling*, o que vem dando certo de acordo com o progresso apresentado pela empresa, entretanto, possui poucas ferramentas de gestão de dados qualitativos e quantitativos. Tais pontos levaram os pesquisadores à aplicação de

um levantamento on-line, anônimo, com os demais profissionais que compõem a empresa, complementando a coleta realizada pela entrevista e visita *in loco*.

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

A gestão e formação das pessoas são sempre o primeiro negócio de um líder. Segundo Meneghetti: “um homem pode ser a fortuna para um outro homem, mas por outro lado cada homem pode ser o apocalipse de um outro homem” (2020, p. 374-375). Formar uma equipe é sempre função do líder: a construção das pessoas e construir-se a si mesmo é uma escolha. Conforme explica Meneghetti: “A equipe de trabalho é a primeira mão, é o primeiro corpo de ação, é a direta psicossomática do próprio pensamento, é a extraposição do próprio projeto vivo. É aquela que constitui, materializa, dá história e fenomenologia à própria inteligência e obra” (MENEGETTI, 2020, p. 450).

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

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

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

## **5 Considerações Finais**

Esta pesquisa investigou os desafios enfrentados por uma pequena empresa a fim de realizar o seu processo de expansão, a partir da abordagem da Ontopsicologia, especialmente sobre o líder e a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL) (MENEGETTI, 2021; 2020). Como objetivo geral definiu-se compreender o negócio, seus desafios e possibilidades em relação à formação de colaboradores, visando a expansão do

*business*. Para a realização deste estudo, optou-se pelo método qualitativo de pesquisa de campo, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista aos líderes e o questionário aos colaboradores. Sendo assim, com o intuito de compreender a problemática apresentada pelo CEO. Este estudo a partir da bibliografia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), compreendeu a causa do problema e propôs sugestões de possíveis soluções.

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

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

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

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

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

O desenvolvimento desse trabalho se mostrou muito valoroso aos pesquisadores, pois por

meio dele foi possível relacionar os aprendizados que obtiveram ao longo do MBA Business Intuition, resgatando os conhecimentos da formação FOIL. Dentre as principais apresentam-se a seguir algumas.

Durante o processo de formação, o grande aprendizado foi interno, cada um em seu íntimo, consigo mesmo, realizando uma autoanálise, um autoconhecimento como Líder: quanto que se precisa estar preparado e atento ao contexto em que se está inserido e aonde se quer chegar. O quanto é fundamental a atenção ao micrismo cotidiano, as percepções orgânicas entre outras teorias aprendidas ao longo do curso.

No momento da realização da pesquisa de diagnóstico da problemática sinalizada pela empresa em estudo, teve-se a oportunidade de evidenciar: quais são as práticas adotadas que levam ao sucesso; como ter a equipe certa, alinhada com o *core business* do líder; o planejamento e a organização para a delegação. Constatou-se que estes são pontos importantes para o sucesso do líder. Toda a dinâmica e envolvimento com este momento, motivou ainda mais a seguir e a compreender os *gaps* pessoais, além de aprender com outro líder e empresa. Outro aprendizado de destaque foi a partir da visita à empresa: conhecer o negócio, perceber como é a dinâmica, quem é o líder e quais são os profissionais que trabalham naquele projeto. Foi a partir daí que se começou a fazer o processo de autoanálise e algumas tomadas de consciência. Percebeu-se que, por um tipo de educação, cultura, moral e fidelidade ao antigo modelo se estava mantendo pessoas e prestadores de serviços que não tinham mais ressonância com o próprio projeto. Também se percebeu a importância de estudar a ciência Ontopsicológica, e não se perder nas pequenas distrações, cultivar momentos de solitude para as tomadas de decisões, e ter contato mais íntimo com a própria alma para entrar no mundo da intuição.

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

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

## Referências

BARBIERI, J. O negócio como contraposição ao líder: ensaio teórico para um novo modelo de gestão empresarial. *Revista Brasileira de Ontopsicologia - Brazilian Journal of Ontopsychology*, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 77–90, 2022.

BERNABEI, P. Colaboração, díade, delegação, transfert, sabotagem e incremento. In.: MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 2013.

CIALDINI, R. *Influence: Science and Practice*. New York: Pearson, 2016.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANA, A.; FREY, J. H. *Entrevista: uma abordagem qualitativa*. Tradução de Ana Maria Regina Romeiro. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

FOSTER, L., HALTIWANGER, J., & KRIZAN, C. J. Why Do Small Firms Fail to Train Their Workers? The Role of Information Flows. *Journal of Human Resources*, 36(4), 652-678, 2001.



GOBBATO, T., LASAGNI, M., & SIMÕES, D. Ontopsychology and leadership training: new frontiers of research. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 267-280, 2017. DOI: 10.11114/ijhrs.v7i4.2479.

INCHINGOLO, L., & SACCO, R. Ontopsychology and Organizational Development. *Journal of Business and Management*, 6(1), 1-8, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

LAUREANO, L. C., & MARQUES, R. Oportunidades de expansão de negócios por meio do aprimoramento da gestão de pessoas. *Revista de Administração da UFSM*, 13(4), 731-750, 2020.

MACHADO, H. P. V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*. 23(2), 419–432, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>. Acesso em 03 mar. 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCFARLAND, R. *The Art of Customer Engagement*. New York: Routledge, 2017.

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. 6. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica, 2021.

MENEGHETTI, A. *Isomaster*. 2.ed. Recanto Maestro, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2018.

MENEGHETTI, A. *O Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica, 2011.

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

MENEGHETTI, A. *Psicologia da organização*. São Paulo: FOIL, 2003. MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.

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

PRADO, A. R. M.; AZEVEDO, I. G. de; FERRO, L. B.. Fatores críticos para a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas brasileiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 306-318, out./dez.2020. DOI: <https://doi.org/10.11606/1807-7692/rai.2020.176986>.

RAPISARDA, B., & MARINO, V. Ontopsychology and Management Training. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(1), 66-75, 2018.

RAPISARDA, B.; SAROGLU, M. The Ontopsychological Approach to Human Resource Management. *Journal of Management and Sustainability*, v. 3, n. 1, p. 1-9, 2013.

REIS, L. S. *O processo de delegação de autoridade e suas implicações nas organizações*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 2, n. 3, p. 44-56, 2017.

RIBEIRO, D. A., AZEVEDO, P. F. de, SOUZA, S. S. de, & PIMENTA, M. F. Fatores limitantes ao crescimento de pequenas empresas: um estudo em empresas de serviços. *Gestão & Regionalidade*, v. 33, n. 97, p. 32-47, 2017.

RIBEIRO, M. *Delegação de tarefas: o que é e como fazer?* [online]. 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/delegacao-de-tarefas/>. Acesso em: 03 mar. 2023.

ROCHA, L. C. S., & ANDRADE, N. A. Fatores que influenciam a expansão das pequenas empresas no Brasil. *Revista Científica e Tecnológica*. UPIS, 5(1), 13-29, 2018.

SANTOS, L.; PEREIRA, P. A delegação de tarefas como estratégia de desenvolvimento de pessoas em organizações. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 10, n. 2, p. 73-91,

SCOTT, J. M., & MICKIEWICZ, T. M. Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Small Business Journal*, 36(1), 3-12, 2018. doi: 10.1177/0266242617747058.

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

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

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

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

ZIGLAR, Z. *Secrets of Closing the Sale*. New York: HarperCollins, 2014.



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

Evair Grandi Daros<sup>1</sup>

Jean Pierre Rodrigues<sup>2</sup>

Ricardo Rauber<sup>3</sup>

Talita Cristina Lima Carcavilla<sup>4</sup>

Josiane Barbieri<sup>5</sup>

**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 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.

---

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

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

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

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

<sup>5</sup> Psicoterapeuta. Mestre em Filosofia, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, Especialista em Psicologia Social, Especialista em Psicoterapia da Adolescência, Psicóloga. Professora AMF. Orientadora.

### **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 pequeno ou grande líder”. O líder tem como característica o comando, isto é, o protagonismo e o poder de 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 todo o 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 conseguinte, 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* 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 *core business* 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 ôntico<sup>12</sup> 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, 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

---

<sup>12</sup> 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).

*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 semânticas<sup>13</sup> 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. 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 fazer os 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. (MENEGETTI, 2008, p. 70).

Desde a revolução industrial e surgimento do sistema capitalista de produção, o trabalho

---

<sup>13</sup> 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).



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 *modus vivendi* 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*, queo 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). Conseqüentemente, 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 sequuntur*: 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. (MENEGHETTI, 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. (MENEGHETTI, 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.* (MENEGETTI, 2013, p. 179).

A quarta fase é a pretensão ou chantagem. Para Meneghetti (2013), o delegado assume 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. (MENEGETTI, 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 formar 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, 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).

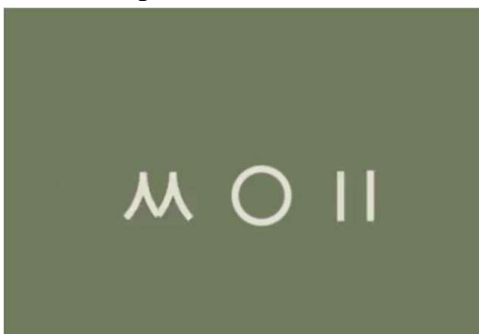
Então, durante a entrevista, nos explicou em detalhes, o que significa a imagem que escolheu como seu logotipo:

*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

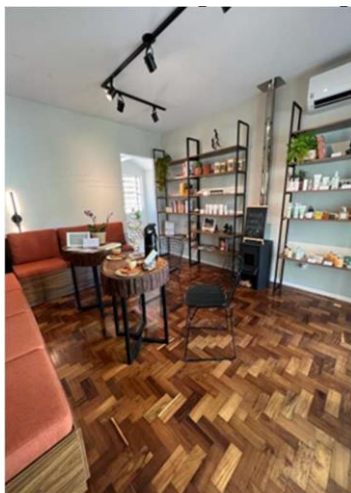


Fonte: Mídias sociais da empresa (2023).

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 existem 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 Viva<sup>14</sup>.

Foto 4 – Cozinha



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

---

<sup>14</sup> 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”. (MENEGHETTI, 2005, p. 5). Para maior aprofundamento ver em MENEGHETTI, A. **Cozinha Viva**. 2a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2005.

A empresa conta com cinco colaboradores. Estes apresentam uma forte conexão como 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!”

Foto 5 - Sala *Spa*.

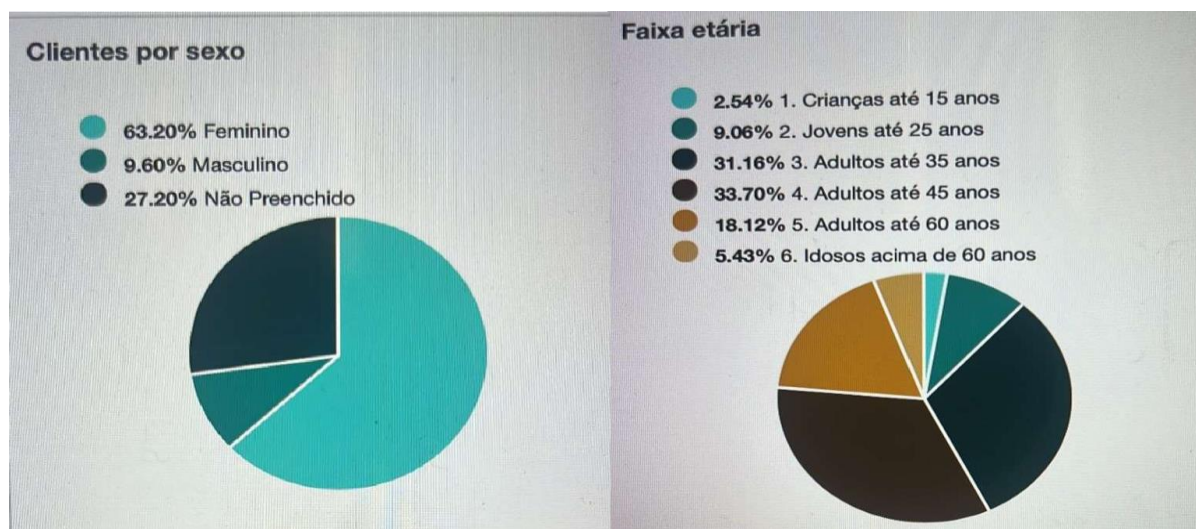


Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2023).

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

	<b>Sexo</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Função</b>
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, a 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	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	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	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?
Avaliar os aspectos fortes e as possibilidades de melhorias	Melhorias de resultados	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, formar, palestrar? Ou pretende manter seus atendimentos? 18. O que significa sucesso pra você? Quanto grande você quer ser? 19. Como conduz seu tempo livre?

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 3 - Questões, temáticas e objetivos entrevista com colaboradores

Objetivo Específico	Temáticas	Questões
Perceber a visão da relação entre a <i>core business</i> da empresa e possível expansão	<i>Core business</i> da empresa e expansão	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?
Identificar o perfil dos colaboradores estão em sintonia com o <i>core business</i> da empresa	Perfil dos colaboradores em sintonia com o <i>core business</i>	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 ação? 14. Qual o maior desafio da empresa na sua visão hoje?
Compreender como a líder faz a gestão do seu <i>business</i>	Empresa e gestão quando a líder está presente	15. Sobre a empresa, quais os pontos fortes e o que poderia melhorar? 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? 17. Quais ações do planejamento são aplicadas hoje? O que acha delas? Algo a melhorar? 18. O que você acha da gestão da Líder? 19. Como é o clima quando a líder está na empresa, e como você se sente quando ela não está?
Avaliar os aspectos fortes e as possibilidades de melhorias	Melhorias de resultados	20. Vocês utilizam algum indicador de gestão, de números, resultados, clientes etc.? 21. Se você pudesse mudar algo na empresa hoje, para ela alcançar mais resultados, o que você mudaria? 22. Você, individualmente, pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que pode fazer? Como? Quando? 23. Tem algo que acha que poderia melhorar na gestão? Se você estivesse no lugar de seu gestor superior, o que faria de diferente? 24. Você acredita que tem espaço para melhoria de resultados? O que falta a empresa fazer para melhorar?

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 em 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 fossem delineando os constructos, os quais são apresentados no quadro a seguir

Quadro 4: Categorias de análise

<b>AMBIÇÃO</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>CORE BUSINESS</b>	<b>DELEGAÇÃO</b>
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” (MENEGETTI, 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 passam o 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 grupode 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 registrados 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* (MENEGHETTI, 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, desi 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 e 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 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 poder oferecer 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, existem 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*. E 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 em qual momento o faz, de forma que não gere o sentimento de serem insubstituíveis e acabem 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 na 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 organísmica na análise de um contexto e das pessoas que o constituem; fazer a duplamoral 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. *Handebook 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.



## Apêndices

### QUESTIONÁRIO

Roteiro de perguntas - Empresária:

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 e 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 nas cidades em que você atua, e quais os pontos considera fortes e fracos? Diria que são concorrentes?
8. O que os colaboradores significam para 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 de suas filiais?
10. Hoje quais recursos e/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, marketing ou resultados)? Se sim, a elaboração dele foi feita apenas por você, ou teve a participação dos colaboradores?
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?

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, formar, palestrar? Ou pretende manter seus atendimentos?
18. O que significa sucesso para você? Quão grande você quer ser?
19. Como conduz seu tempo livre?

**Roteiro de perguntas – Colaboradores:**

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?
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?
8. Hoje, além da faculdade (para as estagiárias), quais as formas que você utiliza para estudar/ ou atualização técnica?
9. Caso a empresa expanda para outras localidades, acredita que tenha perfil para fazer gestão de uma parte, ou de uma das unidades?
10. Quais locais/cidades acredita que tenha potencial para abrir uma unidade?
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 tem hoje e quais gostaria de aperfeiçoar?
13. Você se definiria uma pessoa mais de pensamento ou de ação?
14. Sobre a empresa quais os pontos fortes e o que poderia melhorar?

15. A empresa tem algum tipo de planejamento mensal, semestral ou anual (por exemplo de metas, marketing ou resultados)? Se sim, a elaboração dele foi feita apenas pela líder, ou teve participação de todos?
16. Qual o maior desafio da empresa na sua visão hoje?
17. Vocês utilizam algum indicador de gestão, de números, resultados, clientes, etc.?
18. Se você pudesse mudar algo na empresa hoje, para ela alcançar mais resultados, o que você mudaria?
19. Você, individualmente, pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que pode fazer? Como? Quando?
20. Quais ações do planejamento são aplicadas hoje? O que acha delas? Algo a melhorar?
21. O que você acha da gestão da Líder?
22. Tem algo que acha que poderia melhorar na gestão? Se você estivesse no lugar de seu gestor superior, o que faria de diferente?
23. Como é o clima quando a líder está na empresa, e como você se sente quando ela não está?
24. Você acredita que tem espaço para melhoria de resultados? O que falta a empresa fazer para melhorar?





## **A influência do estilo de vida e dos espaços psicométricos no desenvolvimento da empresa**

**Camila Mai**<sup>1</sup>

**Fábio Vettorazzi**<sup>2</sup>

**Gabriel de Moraes**<sup>3</sup>

**Gabriel Ramos Dedeco Machado**<sup>4</sup>

**Gabriela Puntel**<sup>5</sup>

**Marcelo Tatsch**<sup>6</sup>

**Resumo:** Quando se trata de gestão empresarial, há inúmeras possibilidades de análise, verificação e ações que podem ser desenvolvidas em cada um dos mais diversos tipos de empresas e segmentos de atuação. No entanto, um aspecto que, embora diverso conceitualmente, é unânime quanto à sua importância e atuação no contexto empresarial, o líder. A qualificação contínua do líder proporciona também a melhor funcionalidade ao ambiente empresarial e, assim, o espaço ordenado ordena também as pessoas que vivem lá dentro. Este estudo foi realizado utilizando-se das premissas de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, em uma empresa de tabacos na cidade de Vera Cruz – RS, com o objetivo de compreender como o estilo de vida do líder e a ordenação e estética do ambiente de trabalho influenciam na capacidade de gerar resultados na empresa.

**Palavras-chave:** Espaços psicométricos; estilo de vida; ambiente de trabalho; líder; Ontopsicologia; FOIL

---

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

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

<sup>3</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: gm695235@gmail.com

<sup>4</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: gabriel@panificiomallet.com

<sup>5</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: gabipuntelodonto@hotmail.com

<sup>6</sup> Doutor em Engenharia Agrícola, Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Ontopsicologia pela AMF, MBA Identidade Empresarial pela AMF. Administrador, Professor AMF. Orientador.

### **The influence of lifestyle and psychometric spaces on company development**

**Abstract:** When it comes to business management, there are countless possibilities for analysis, verification and actions that can be developed in each of the most diverse types of companies and segments. However, one aspect that, although conceptually diverse, is unanimous as to its importance and performance in the business context, the leader. The continuous qualification of the leader also provides the best functionality to the business environment and, thus, the orderly space also orders the people who live there. This study was carried out using the premises of an exploratory research, of a qualitative and quantitative nature, in a tobacco company in the city of Vera Cruz - RS, with the objective of understanding how the leader's lifestyle and the organization and aesthetics of the work environment influence the ability to generate results in the company.

**Keywords:** Psychometric spaces; lifestyle; workplace; leader; Ontopsychology; FOIL

### **La influencia del estilo de vida y los espacios psicométricos en el desarrollo empresarial**

**Resumen:** Cuando se trata de gestión empresarial, existen innumerables posibilidades de análisis, verificación y acciones que se pueden desarrollar en cada uno de los más diversos tipos de empresas y segmentos. Sin embargo, un aspecto que, aunque conceptualmente diverso, es unánime en cuanto a su importancia y desempeño en el contexto empresarial, el líder. La capacitación continua del líder también brinda la mejor funcionalidad al ambiente empresarial y, así, el espacio ordenado también ordena a las personas que lo habitan. Este estudio fue realizado a partir de las premisas de una investigación exploratoria, de carácter cualitativo y cuantitativo, en una empresa tabacalera de la ciudad de Vera Cruz - RS, con el objetivo de comprender cómo el estilo de vida del líder y la organización y estética del trabajo El entorno influye en la capacidad de generar resultados en la empresa.

**Palabras clave:** Espacios psicométricos; estilo de vida; lugar de trabajo; líder; Ontopsicología; FOIL

## **1 Introdução**

O Líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas (MENEGHETTI, 2013). É pessoa vetor de várias relações, constituinte da energia disponível a superior funcionalidade do contexto e qualificação do resultado com evidente qualificação para si mesmo e para os participantes.

A forma como o líder conduz o seu estilo de vida, como nutre a própria inteligência e faz cultura de refinamento interior, o conduz às melhores decisões e impacta nos profissionais e resultados da empresa. "Parece ser supérfluo, mas é o empenho mais difícil

e mais alto, impossível para a massa ele implica vontade e capacidade técnica de viver em contínua experiência-ponta" (MENEGETTI, 2022).

A partir deste critério, entende-se que a qualificação contínua do líder proporciona também a melhor funcionalidade ao ambiente empresarial e, assim, “o espaço ordenado ordena também as pessoas que vivem lá dentro” (MENEGETTI, 2013). É necessário formalizar, concretizar e harmonizar. É preciso saber configurar um corpo orgânico dos vários setores e componentes da empresa, que permita a obtenção do escopo. É determinante possuir pessoal e meios sincronicamente organizados.

Com base nisso, este grupo de trabalho escolheu a empresa Tabacaria Solar<sup>7</sup>, que foi criada em 1998 na cidade de Lagoa Bonita do Sul, atuando com beneficiamento e comércio de fumo. Teve em sua expansão a necessidade estratégica de mudar-se para a cidade de Vera Cruz – RS no ano de 2007.

A busca constante por uma melhor qualidade em seus produtos e excelência na operação, deu espaço para negócios em âmbito nacional e internacional. Hoje, a Solar possui presença em diversos continentes, levando o que produz de melhor para o mundo, destacando-se nos países da América do Sul, América do Norte, Europa, Oriente Médio, Ásia e África. O seu envolvimento direto com a região de sua sede, contribui social e economicamente com 3.800 famílias de produtores de tabaco, mais de 300 colaboradores indiretos e 80 colaboradores diretos dirigidos por 2 sócios. Tem como premissa o desenvolvimento de seus colaboradores em âmbito humano e técnico para que tenham as habilidades e a expertise necessárias para suas funções.

Nesta empresa, a qualificação dos serviços e a ampliação do corpo de colaboradores válidos (com funcionalidade à inteligência responsável do pessoal, naturalmente aqueles que a querem e que são capazes) acompanhou a melhoria também dos espaços psicométricos<sup>8</sup>. Para qualificar os ambientes, primeiro é preciso saber a função do espaço. Em seguida é

---

<sup>7</sup> Nome fictício utilizado para preservar a empresa, os sócios e os colaboradores.

<sup>8</sup> A expressão espaços psicométricos significa que, por quanto possível, o espaço deve ser conformado em geometria em relação à exigência psicológica dos operadores naquele ambiente (MENEGETTI, 2020).

preciso compreender essa funcionalidade e aproximá-la a uma estética de natureza, de sadia biologia, portanto, a uma funcionalidade de sanidade para todos.

A partir da inteligência em ação do líder, assim como constante refinamento interior:

“a empresa é o corpus natural da ambição ou psicologia territorial do ator responsável. Ou melhor, a empresa (= corpo, contexto, relação de economia, de política, de produção, de exposição, desocialidade, de ideologia) se torna o corpo meta-histórico da intencionalidade de todo o indivíduo, a tal ponto que esse se torna o fulcro discretivo de toda a existência” (MENEGETTI, 2013).

## 1.1 Objetivos

O presente estudo **procura compreender como a relação entre o estilo de vida dos líderes e os espaços psicométricos influenciam as pessoas e impactam nos resultados empresariais.**

Para auxiliar a responder o problema proposto este trabalho tem como objetivos específicos:

1. Compreender como a decisão por um melhor estilo de vida pode gerar ao líder melhores condições de atuação em seus negócios;
2. Compreender como o estilo de vida do líder e a ordenação e estética do ambiente de trabalho influenciam na capacidade de gerar resultados na empresa; e
3. Compreender como a capacidade orgânica influencia na capacidade de gerar resultados nos negócios (estilo de vida que me cuide para que no negócio esteja bem – somos composto psico-orgânicos).

Como método, foi estruturado uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, com dados coletados a partir de instrumentos de busca de informações aplicados com os sócios, os líderes e com os demais colaboradores de uma empresa.

Esta pesquisa está estruturada do seguinte modo: após a introdução, será apresentado o método, os resultados e discussão, e por fim as considerações finais. Essa pesquisa é relevante no contexto em que pode servir como estímulo para outros líderes conduzirem



melhor seu estilo de vida e melhoria dos ambientes de trabalho.

A partir dessa pesquisa, foi observado uma satisfação dos colaboradores em trabalharem na empresa e um grande estímulo para desenvolvimento pessoal, refletindo no crescimento do negócio.

## **2. Método**

Este estudo foi realizado utilizando-se das premissas de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, com dados coletados a partir de instrumentos de busca de informações aplicados em três etapas.

Na primeira etapa, em visita realizada no mês de Dezembro do ano de 2022, na empresa objeto do estudo, foram realizadas consecutivamente, uma primeira entrevista presencial com os dois principais líderes da empresa, e em seguida foi distribuído um questionário com 9 perguntas fechadas e 5 abertas para as lideranças e 13 perguntas fechadas para os colaboradores via software *Google Forms*, disponibilizado para as 17 das lideranças intermediárias, e 50 colaboradores da empresa, que representa 100% de lideranças e 90% dos colaboradores.

Na entrevista semiestruturada com os dois sócios proprietários, que foram considerados como principais líderes, o sócio majoritário N.L. ressaltou dentre os pontos que ocorreram durante sua trajetória como empresário, enfatizou a importância do comprometimento da empresa em qualificar as pessoas para o futuro.

Por sua vez, o sócio R.R. destacou como a vida pessoal e o tempo livre do líder apresentam importante reflexo na vida empresarial, impactando diretamente nos resultados. De acordo com Meneghetti (2013, p. 452), o estilo de vida privada do líder é o ponto mágico do *business*, "porque é a partir dali que nasce a fonte do seu poder. E também dali nasce a semente das suas desgraças".

O questionário aplicado as demais lideranças foi direcionado para o setor de RH, o qual distribuiu para as 17 lideranças da empresa, que englobam os mais diversos setores. Obteve-se 12 respostas, o que corresponde a 70% de participação dessas lideranças. O questionário destacou perguntas referentes a satisfação e a realização em fazer parte do projeto da

empresa, a partir da avaliação do que cada um teve que relativizar para fazer sua evolução individual, bem como confirmar se a empresa investe e estimula o crescimento pessoal e profissional de seus líderes, conforme destacou o sócio N.L.

Para analisar as respostas atribuiu-se pontuação de 1 a 5 para analisar cada categoria, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Quadro de escala para análise.

Extremamente bom	5
Bom	4
Nem bom nem ruim	3
Relativamente ruim	2
Ruim	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Meneghetti (2013):

"O ambiente fala e o espaço comunica. Se, por exemplo, na própria fábrica, os escritórios são sujos, então todos os colaboradores ou operários, quando vão lá, são convidados a serem sujos ou então a ter um desprezo - consciente ou inconsciente - sobre o lugar da própria produção. Se os próprios operários, quando vão ao banheiro, encontram tudo ordenado e limpo, também eles se comportam ordenados e depois continuam a ordem, isto é, o espaço ordenado ordena também as pessoas que vivem lá dentro."

Utilizando-se dessa premissa, um segundo questionário foi aplicado aos demais 50 colaboradores da empresa, destes, 30 responderam o questionário de múltiplas perguntas que abordou questões referentes aos investimentos que a empresa faz na formação de seus profissionais, a satisfação em fazer parte do projeto e se a cultura da empresa motiva a mudança. Também foi abordado se os ambientes de trabalho ordenados podem ordenar as pessoas. A participação de 60% do total de colaboradores foi considerada expressiva, o que ajuda muito a evidenciar a realidade dentro do ambiente empresarial.

Para análise e avaliação do questionário foram aplicadas perguntas e atribuiu-se a escala de acordo com a Tabela 1, para analisar cada categoria.

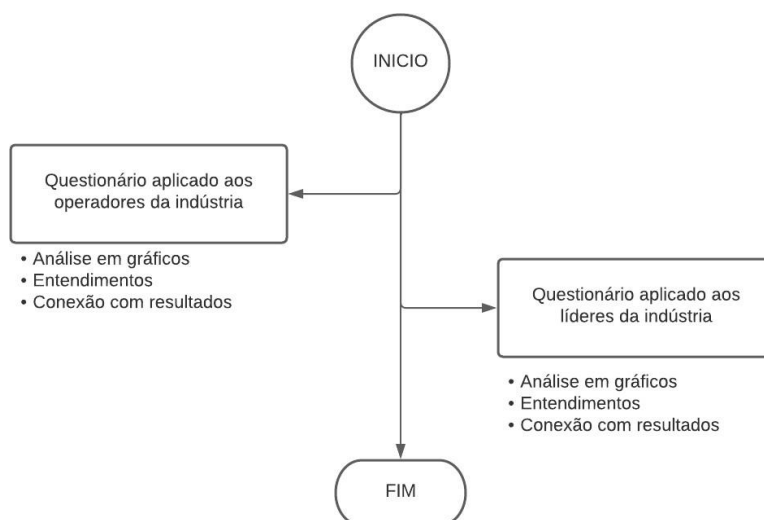
Posterior a coleta foi utilizado *software* Power Bi, para fazer o cruzamento dos dados, analisando os principais pontos abordados e estruturando-os em forma de gráficos.

### 3. Discussões e Resultados

Neste capítulo, é apresentada uma análise detalhada dos resultados obtidos através do questionário aplicado aos funcionários operacionais e aos líderes da indústria. Inicialmente, serão apresentados os resultados obtidos dos funcionários operacionais, seguidos pelos resultados dos líderes.

Por fim, foi feita uma reflexão sobre cada uma das análises, avaliando o impacto dos resultados na empresa como um todo. Durante a apresentação dos resultados, estão destacados os principais entendimentos, visando oferecer uma compreensão precisa e objetiva dos resultados obtidos na empresa. Ao mesmo tempo, foram evidenciados os pontos críticos, para garantir uma avaliação aprofundada e minuciosa. O percurso de resultados e discussões pode ser observado na Figura 1.

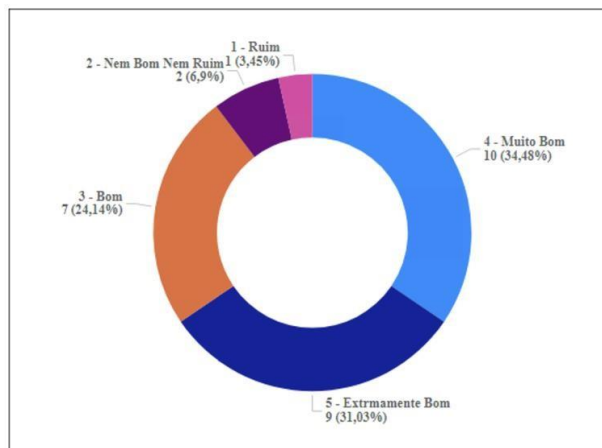
Figura 1 - Fluxograma de Discussões e Resultados



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1 Pesquisa com funcionários operacionais

Gráfico 2 - O investimento que a empresa faz em formação de pessoas é decisivo em seu desempenho pessoal?

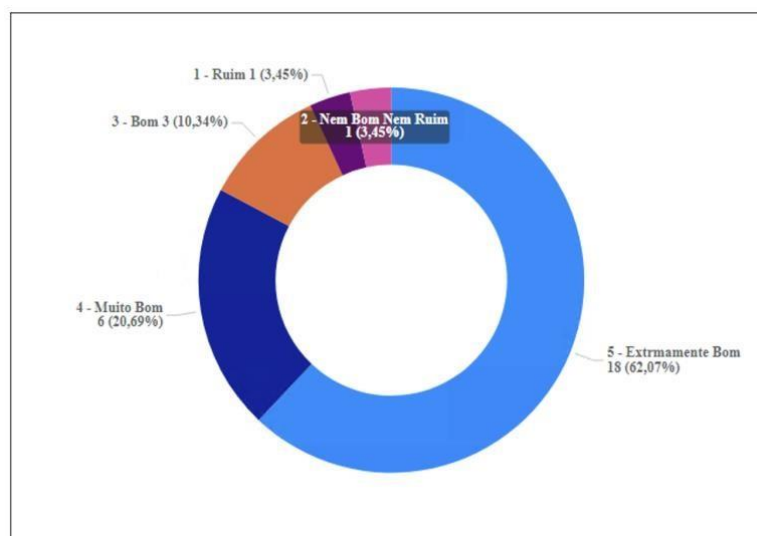


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Pode-se observar que a maioria dos sujeitos considera que o investimento que a empresa faz em formação de pessoas é decisivo para o seu desempenho pessoal. Desses mesmos, 31,03% consideram que é extremamente bom, 34,48% consideram muito bom e 24,14% consideram bom. Apenas 2 funcionários (6,9%) consideram nem bom nem ruim como resposta, e 1 funcionário (3,45%) considera ruim.

A partir desses resultados pode-se inferir que as iniciativas adotadas pela empresa no sentido da formação de pessoas têm efeito positivo reconhecido por 65,51% dos profissionais respondentes.

Gráfico 3 - Avalie a sua satisfação/realização em fazer parte da empresa

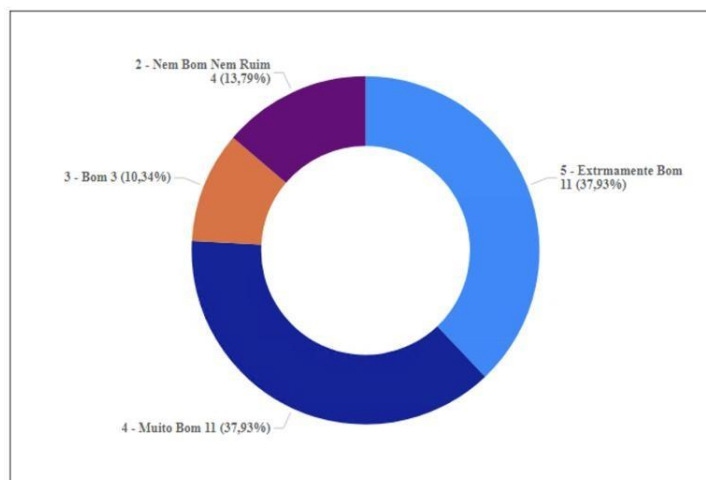


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Da amostra de X sujeitos de nível operacional, pode-se observar que apenas 1 funcionário (3,45%) classifica sua satisfação em fazer parte da empresa como ruim. Dos demais, 1 funcionário (3,45%) classifica como nem bom nem ruim, 3 funcionários (10,34%) classificam como bom, 6 funcionários (20,69%) classificam como muito bom e a maioria (18 funcionários – 62,07%) classificam como extremamente bom.

Este número de 82,76% é expressivo e indica que os colaboradores da empresa se sentem parte da empresa e provavelmente estão engajados com suas atividades profissionais. E, sabe-se que esta satisfação obtida com a realização do seu trabalho, também se reflete nas suas ações fora da empresa, ou seja, nos seus círculos familiares, amigos e comunidade mais próxima.

Gráfico 4 - Você avalia que a cultura da empresa lhe motivou a mudar?

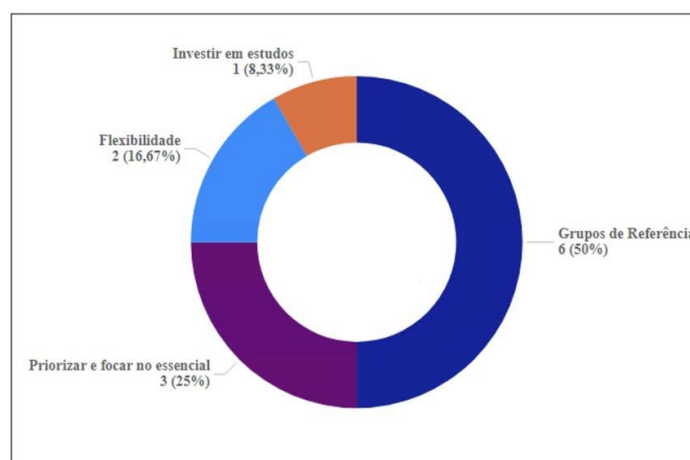


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Nota-se que a cultura da empresa é, em sua maioria, estimulante para mudanças. Pode se observar que 11 funcionários (37,93%) avaliam como extremamente bom, 11 funcionários(37,93%) avaliam como muito bom e 3 funcionários (10,34%) avaliam como bom. Da amostra, apenas 4 funcionários (13,79%) avaliam como nem bom nem ruim, e nenhum funcionário avaliou como ruim.

### 3.2 Pesquisa com líderes

Gráfico 5 - Quais coisas você teve que relativizar ou mudar para que pudesse fazer as evoluções?

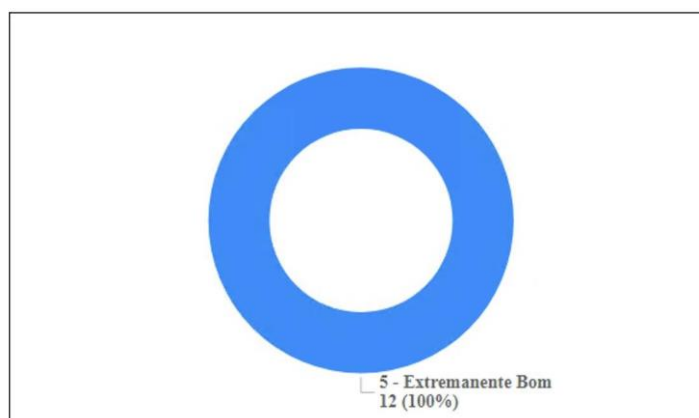


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Do questionário aplicado com as lideranças, foram classificadas as respostas subjetivas da pergunta “Quais coisas você teve que relativizar ou mudar para que pudesse fazer as evoluções?” em categorias para fins de análise. Neste sentido, pode se observar que, para que pudessem fazer as evoluções, 6 funcionários (50%) entendem que foi necessário relativizar os grupos de referência; 3 funcionários (25%), priorizar e focar no essencial; 2 funcionários (16,67%), flexibilidade; e 1 funcionário (8,33%), investir em estudos.

Tais resultados indicam que, especialmente, mudanças relacionadas às atividades extra ambiente de trabalho, ou seja, a utilização do tempo livre do empresário fora determinante na construção de um ambiente empresarial favorável ao desenvolvimento tanto das pessoas quanto da empresa.

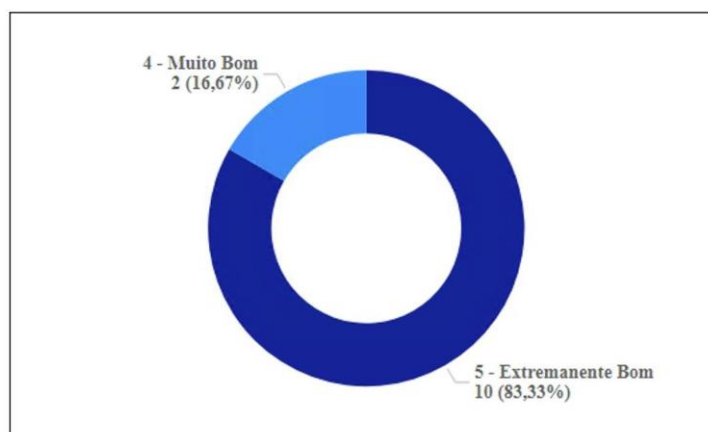
Gráfico 6 - Qual a sua satisfação/realização em fazer parte desse projeto?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Na análise de resultados sobre a satisfação em fazer parte do projeto as respostas apresentam um índice elevado. Pode-se observar que, 100% dos funcionários (12 sujeitos) entendem como extremamente bom.

Gráfico 7 - O ambiente empresarial estimula seu crescimento/desempenho no negócio?

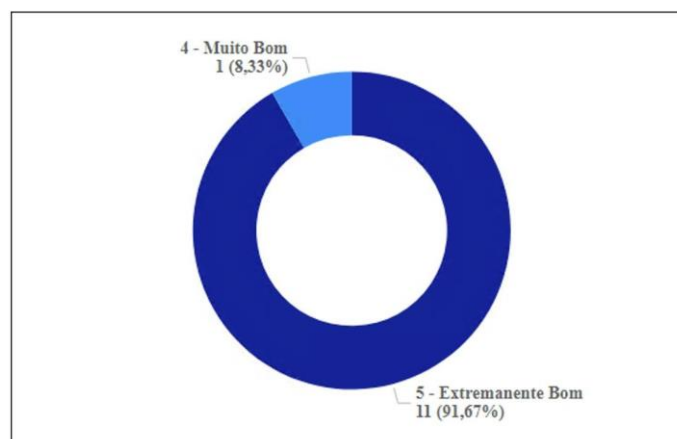


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Com relação ao ambiente empresarial, no questionário dos líderes, as respostas se classificam todas ao lado positivo. Pode-se observar que 10 funcionários (83,33%) entendem como extremamente bom, e 2 funcionários (16,67%) entendem como muito bom.

Este questionamento evidencia que 100% dos colaboradores entendem que as condições percebidas no ambiente de trabalho são determinantes para que se invistam de maneira profissional, séria e na direção de ampliação da performance individual, fator altamente relevante para o resultado empresarial.

Gráfico 8 - O investimento que a empresa faz em formação de pessoas é motivador para você?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2022.

Visualizando o aspecto de investimentos que a empresa faz em formação de pessoas, toda a amostra entende que é positivo para sua motivação. Pode-se observar que 11



funcionários (91,67%) entendem como extremamente bom e 1 funcionário (8,33%) entende como muito bom.

Estas respostas indicam que a empresa está desenvolvendo as iniciativas corretas, no que concerne a atingir a motivação de cada colaborador e de como eles percebem a relação da empresa com as atividades de trabalho e o resultado empresarial.

#### 4 Considerações Finais

A delimitação do tema e o problema desta pesquisa foi **compreender como a relação entre o estilo de vida dos líderes e os espaços psicométricos influenciam as pessoas e impactam nos resultados empresariais**. Foi identificado, por meio da pesquisa com os colaboradores da empresa e entrevista com os diretores, **que há uma relação positiva entre o estilo de vida dos líderes e os espaços psicométricos e os resultados empresariais**.

Segundo Meneghetti:

No mundo econômico é fundamental o estilo de vida. Uma pessoa séria, coerente, responsável, sempre ganha a confiança dos outros, porque todo o mercado baseia-se não no ter – como poderia parecer – mas na psicologia da confiança, ou seja, na confiança de uma qualidade de um estilo de vida (MENEGETTI, 2016).

Desta maneira, compreendemos o **primeiro objetivo** específico de como a decisão por um melhor estilo de vida pode gerar ao líder melhores condições de atuação em seus negócios. Ao conhecer melhor a história de vida dos sócios da empresa, foi possível entender que na medida que buscaram aprimorar seu tempo livre<sup>9</sup>, a atenção com a saúde do corpo e no desenvolvimento de uma atitude estética<sup>10</sup>, criou uma cultura de excelência que se tornou estímulo para os demais profissionais e resultou no crescimento da empresa, promovendo um novo design no ambiente organizacional.

Vale ressaltar que "a fonte de ganho nasce da competente competitividade em

---

<sup>9</sup> “O escopo do tempo livre é aquele de centrar mais a unidade consigo mesmo, para qualificar o investimento dessa unidade operativa no próprio ambiente de responsabilidade ou investimento” (MENEGETTI, 2022, p. 179)

<sup>10</sup> A atitude estética é o exercício do ato continuado que especifica e realiza de modo sempre mais funcional a presença do Eu no poder do ser. Portanto, é a atitude à unidade de ação do Eu (MENEGETTI, 2011, p. 254)

relações otimizadas, tudo reunido no estilo de vida. É necessário ainda dizer que o verdadeiro rico não ama o dinheiro, ama a excelência de si mesmo e a demonstra junto com a coprodução do bem social" (MENEGETTI, 2022). Esta dinâmica é percebida dentro da empresa Tabacaria Solar, tanto pelo investimento no desenvolvimento das pessoas que ali trabalham, assim como nos projetos sociais realizados por ela.

O **segundo objetivo** foi: compreender como o estilo de vida do líder e a ordenação e estética do ambiente de trabalho influenciam na capacidade de gerar resultados na empresa. O estudo observou a ação dos líderes e organização do espaço de trabalho. Segundo Meneghetti (2016), “o ambiente fala, o espaço comunica”, em uma visita pode-se observar que a estética e cuidado aos detalhes pode ser notado em todos os locais da empresa. As salas dos líderes são ordenadas e organizadas, seguindo o restante para os demais ambientes da empresa, ainda se tratando de espaço fabril, logo se imaginaria que poderia haver poeira e vestígios de resíduos da produção, porém foi verificado um local extremamente organizado.

A arte do belo é uma contínua educação para ser superior. É a mais elevada academia de exercício de personalidade. Para exercitar o belo em todas as coisas, é preciso haver pessoas precisas, maduras, racionalmente econômicas, sempre muito vigilantes e prudentes nas relações com as pessoas. A arte do belo é também uma culminância de diplomacia, e isso não deve ser visto como uma forma estática, imóvel, uma estátua que faz vitrine, mas uma contínua função de crescimento, aumento, expansão em constante equilíbrio dinâmico. Por isso, o verdadeiro belo nasce de uma plenitude de coisas realizadas (MENEGETTI, 2021, p. 31).

O fator dos gestores estarem promovendo ordem e estética em todos os ambientes da organização, comunica aos colaboradores amor ao projeto que reverbera em resultados, como pode-se verificar na pesquisa o destaque na satisfação por fazer parte do projeto idealizado pelos sócios. E assim, obteve-se como resultado o estímulo ao crescimento pessoal e profissional, a motivação para o trabalho e um processo contínuo de evolução buscada pelos profissionais e sustentada pela empresa.

Os líderes N.L e R.S conduzem um programa em que cada colaborador se propõe a trazer novidades e isso é avaliado e executado conforme o grau de necessidade e retorno previsto do investimento, como exemplo podemos citar a Biblioteca “Espaço Mente,

Descanso e Vida”, que é um local fora da área de produção destinado a melhor utilização do tempo livre dos profissionais.

Também se ressalta o refeitório, motivo de orgulho de todos, que foi uma medida adotada na empresa para melhorar a qualidade da alimentação dos profissionais, uma vez que a cocção é realizada com ingredientes selecionados e parte das hortaliças é proveniente de uma área cultivada por colaboradores na chácara da empresa, prezando-se pela maior naturalidade dos produtos.

Como **terceiro objetivo** esse buscou-se compreender como a capacidade orgânica influencia na capacidade de gerar resultados nos negócios, uma vez que entendemos que somos compostos psico-orgânicos e que nosso estilo de vida esteja em plenos cuidados para que nos negócios também estejam bem.

O estilo de vida pode ser compreendido como um conjunto de hábitos saudáveis e o equilíbrio emocional que tornam a vida mais funcional, partindo do pressuposto de que, para realizar a própria ambição, é necessário coerência integral, também naquilo que é a privacidade e estilo de vida. Além da saúde física, o estilo de vida está vinculado com seu contexto emocional. Meneghetti (2016) complementa que o equilíbrio emocional e estes hábitos devem ser cômputos, onde o dia a dia do sujeito, através das ações, desde as simples tarefas até as mais importantes, devem reforçar a identidade.

A relação do estilo de vida e a atuação profissional/trabalho é fundamentada a partir de uma série de atitudes e comportamentos que foram substanciados a partir da Ciência Ontopsicológica, Meneghetti (2017). Conforme cita o autor, pode-se perceber que através das lideranças que tem clara a trajetória que se desejam percorrer e que constroem o seu estilo de vida de forma coerente e, a partir disso, também há o estímulo a adaptação do estilo de vida dos seus profissionais, desenvolvendo-os em seu contexto mais particular e íntimo, alinhando seus anseios profissionais e pessoais as metas e objetivos da empresa como um todo.

Observou-se através da pesquisa que há nítida evidência que a cultura da empresa, especificamente na forma como conduz a gestão da formação de pessoas, da organização, da estética dos ambientes de trabalho, é capaz de motivar os profissionais a aderirem a mudança em caráter individual, pois 75,86% dos respondentes indicam que a cultura da

empresa teve influência em suas ações.

Desse modo, observou-se que saber cuidar de si e ter o interesse do indivíduo em investirem seu crescimento, facilita-se através do ambiente acolhedor e como é realizada a gestão de pessoas por parte dos líderes diretos e indiretos, uma vez que cada um possui seus objetivos pessoais, agregando-se ao norteamento do projeto do líder, aumentando a dimensão e potencialidade de cada profissional.

O **fator limitante** do estudo foi a falta de acesso a informações econômicas e financeiras. Contudo, com base na entrevista com os diretores, foi possível perceber uma melhora nos resultados de negócios, vendas, estruturação da empresa e qualidade dos produtos. Embora não se tenha informações concretas para confirmar essas percepções, elas fornecem uma visão útil do desenvolvimento da empresa.

Este foi um passo para compreender a relação entre o estilo de vida dos líderes, ambientes psicométricos e os resultados empresariais. **Embora já se tenha avançado, ainda há muitos aspectos a serem estudados.** Além disso, a interação entre esses fatores precisa ser mais bem compreendida, e existem muitas oportunidades para aprimoramento e exploração nesta área.

## Referências

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

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

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, A. *Projeto Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2022.

MENEGHETTI, A. *Antonio Meneghetti sobre... a beleza como valor para o humano*. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2022.

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa com profissionais

1. A qual setor você pertence?

Administrativo

Gerente

RH

Produção

Compras

Outro: \_\_\_\_\_

Diretor

2. Qual é a sua idade?\*

de 16 a 20 anos

de 30 a 40 anos

de 20 a 24 anos

40 anos ou mais

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?\*

Até um ano de empresa

de 2 até 4 anos de empresa

de 1 até 2 anos de empresa

4 ou mais anos de empresa

4. Como você avalia o ambiente quanto a sua funcionalidade?

Péssimo

1

2

3

4

5

Extremamente  
bom

5. As mudanças recentes realizadas no ambiente da empresa ajudaram a melhorar seu desempenho?

Discordo  
Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo  
Totalmente

6. Você avalia que a cultura da empresa lhe motivou a mudar?

Discordo Totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo Totalmente

7. Você avalia que competitividade dentro da empresa estimula você a crescer e se desenvolver?

Discordo Totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo Totalmente

8. Quanto você acredita que seus familiares e pessoas próximas sentem a mudança no seu estilo de vida?

Pouca Mudança ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Muita Mudança

9. No momento atual, em comparação a quando você iniciou na empresa, quanto você avalia que o seu círculo de amigos se modificou?

Pouca Mudança ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Muita Mudança

10. O investimento que a empresa faz em formação de pessoas é decisivo em seu desempenho pessoal?

Discordo Totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo Totalmente

11. Qual o seu nível de satisfação quanto aos ambientes de uso comum da empresa?

Nada Satisfeito ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Extremamente Satisfeito

12. Qual o seu nível de satisfação quanto a higiene dos ambientes da empresa?

Nada Satisfeito     1     2     3     4     5    Extremamente Satisfeito

13. Avalie a sua satisfação/realização em fazer parte da empresa

Nada Satisfeito     1     2     3     4     5    Extremamente Satisfeito

### **APÊNDICE B – Questionário de pesquisa com lideranças**

1. Qual setor você pertence?

Administrativo

Gerente

RH

Produção

Compras

Outro: \_\_\_\_\_

Diretor

2. Qual a sua idade?\*

de 16 a 20 anos

de 30 a 40 anos

de 20 a 24 anos

40 anos ou mais

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?\*

Até um ano de empresa

de 2 até 4 anos de empresa

de 1 até 2 anos de empresa

4 ou mais anos de empresa



4. Como você avalia o desempenho das pessoas logo no início das atividades da empresa, a partir do preparo inicial delas?

Extremamente ruim  1  2  3  4  5 Extremamente bom

5. Houve mudanças para melhor, em termos de desempenho e engajamento, a partir dos investimentos da empresa em treinamentos?

Discordo Totalmente  1  2  3  4  5 Concordo Totalmente

6. O investimento que a empresa faz em formação de pessoas é motivador para você?

Não Motiva  1  2  3  4  5 Extremamente motivador

7. A competitividade dentro da empresa estimula você a crescer e se desenvolver?

Não Estimula  1  2  3  4  5 Extremamente Estimulante

8. Qual a sua satisfação/realização em fazer parte desse projeto?

Não Satisfeito  1  2  3  4  5 Extremamente Satisfeito

9. No momento atual, em comparação a quando você iniciou na empresa, quanto você avalia que o seu círculo de amigos se modificou?

Sem Mudança  1  2  3  4  5 Muita Mudança

10. Como a empresa investe no seu crescimento pessoal?

---

---

---

11. Como a cultura da empresa estimula você a mudar?

---

---

---

---

12. Quais as principais mudanças você realizou para acompanhar a evolução da empresa?

---

---

---

13. Quais coisas você teve que relativizar ou mudar para que pudesse fazer as evoluções?

---

---

---

---

14. Como a relação com seus familiares e amigos influenciou nas suas mudanças?

---

---

---

---



## **Desenvolvimento pessoal e criatividade: a criação de uma coleção de vestuário como resultado de percurso criativo realizado com base no conhecimento da Ontopsicologia e da OntoArte**

**Vivian Dias Capun<sup>1</sup>**

**Bruno Fleck da Silva<sup>2</sup>**

**Resumo:** A presente pesquisa abrange o desenvolvimento de uma coleção de vestidos inspirada em arte do Renascimento Italiano a partir dos critérios apontados para moda pelo movimento OntoArte. As peças foram desenvolvidas na prática pela autora. Nesta monografia, apresenta-se o passo a passo por meio do qual tal coleção foi desenvolvida. Apresenta-se também o processo de autoconhecimento que foi fundamental para que a autora pude-se realizar tal iniciativa. A descoberta do próprio core business e a prática da consultoria de autenticação ontopsicológica foram fundamentais para que se chegasse ao resultado alcançado. A pesquisa é realizada por meio de metodologia teórico-prática com abordagem qualitativa. Utiliza-se o método de pesquisa ação e o método de narrativa autobiográfica. A pesquisa inclui fundamentação teórica sobre os temas criatividade, intuição, core business, OntoArte, autenticação e renascimento. Inclui ainda uma narrativa autobiográfica em texto e fotos. Como resultado, chegou-se a resolução do problema de pesquisa e a compleição dos objetivos determinados por meio da produção de vestidos e a documentação de todo o processo de desenvolvimento dos esboços que originaram tais obras.

**Palavras-chave:** Moda; OntoArte; Core Business; Vocação; Criatividade

**Personal development and creativity: the creation of a clothing collection as a result of a creative journey based on knowledge of Ontopsychology and OntoArt**

**Abstract:** This research covers the development of a collection of party dresses inspired by Italian Renaissance art based on the criteria pointed out for fashion by the OntoArte movement. The pieces were developed in practice by the author. In this monograph, the step by step through which such a collection was developed is presented. It also presents the process of self-knowledge that was fundamental for the author to carry out such an initiative. The discovery of her core business and the practice of ontopsychological authentication consultancy were fundamental for reaching the result achieved. The research is carried out using a theoretical-practical methodology with a qualitative

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: viviandias1205@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Filosofia, Mestre em Filosofia, Especialista em Ontopsicologia, Especialista em Filosofia e Ensino da Filosofia, graduado e licenciado em Filosofia. Professor AMF. Orientador.

approach. The action research method and autobiographical narrative were also used. The research includes theoretical foundations on the themes of creativity, intuition, core business, OntoArt, authentication. It also includes an autobiographical narrative in text and photos. As a result, the research problem was resolved and the objectives determined were completed through the production of two dresses and the documentation of the entire process of developing the sketches that originated such works.

**Keywords:** Fashion; OntoArt; Core Business; Vocation; Creativity

**Desarrollo personal y creatividad: la creación de una colección de ropa como resultado de un camino creativo basado en el conocimiento de Ontopsicología y OntoArte**

**Resumen:** Esta investigación abarca el desarrollo de una colección de vestidos inspirados en el arte del Renacimiento italiano a partir de los criterios señalados para la moda por el movimiento OntoArte. Las piezas fueron desarrolladas en la práctica por el autor. En esta monografía se presenta el paso a paso mediante el cual se desarrolló dicha colección. También presenta el proceso de autoconocimiento que fue fundamental para que el autor llevara a cabo tal iniciativa. El descubrimiento del propio core business y la práctica de la consultoría de autenticación ontopsiológica fueron fundamentales para llegar al resultado alcanzado. La investigación se lleva a cabo utilizando una metodología teórico-práctica con un enfoque cualitativo. Se utiliza el método de investigación acción y el método narrativo autobiográfico. La investigación incluye fundamentos teóricos sobre los temas de creatividad, intuición, core business, OntoArte, autenticación y renacimiento. También incluye una narración autobiográfica en texto y fotos. Como resultado se resolvió el problema de investigación y se alcanzaron los objetivos determinados a través de la producción de vestidos y la documentación de todo el proceso de elaboración de los bocetos que dieron origen a dichos trabajos.

**Palabras clave:** Moda; OntoArte; core business; Vocación; Creatividad

## 1 Introdução

Um percurso de descoberta pessoal da própria vocação marcou a trajetória da autora deste trabalho durante a realização do MBA Business Intuition. Tratou-se da retomada de um antigo gosto pela área da Moda e a tomada de decisão de realizar uma experiência de projeto prático neste campo como forma de desafio pessoal. Esta pesquisa foi criada com inspiração nesta passagem de vida da autora.

Portanto, por meio de uma pesquisa teórico-prática de caráter qualitativo, narra-se aqui a experiência prática vivenciada pela autora na produção de alguns modelos de vestidos. Essa experiência foi fundamentada no desenvolvimento de uma coleção com inspiração em

pressupostos do movimento OntoArte e na arte clássica. A descoberta interior que perpassou todo o desenvolvimento desta coleção, por outro lado, teve como suporte o conhecimento da ciência ontopsicológica, da formação em lideranças oferecida pela metodologia FOIL e do processo de autenticação vivenciado pela autora.

Como problema de pesquisa para este trabalho, tem-se: Em que medida a criação de um produto de vestuário resultou da passagem da intuição à ação a partir dos princípios científicos da Ontopsicologia e da visão de um homem criativo?

Para responder esse problema de pesquisa, delineiam-se os seguintes objetivos.

### **1.1 Objetivos**

Mostrar em que medida a criação de um produto de vestuário resultou da passagem da intuição à ação a partir dos pressupostos científicos da Ontopsicologia e da visão de um homem criativo. De forma específica, foram definidos os objetivos abaixo:

- a) Discorrer sobre as noções de autenticidade, criatividade e intuição segundo a Ontopsicologia;
- b) Narrar, de modo autobiográfico, o percurso de autenticação e da criação do produto;
- c) Realizar a produção de vestidos a partir de um conceito de coleção definido pela autora;
- d) Analisar a relação entre a Ontopsicologia e o produto final desta coleção;

Na terceira parte, apresenta-se a metodologia desta pesquisa. Na quarta parte, apresentam-se os resultados obtidos a partir do projeto prático de criação de modelos inspirados no Renascimento e na OntoArte, além da narrativa autobiográfica da autora. Na quinta parte, a conclusão.

## **2 Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica é amparada principalmente pela literatura pertinente à área da ciência ontopsicológica. Como pilares temáticos para servirem de amparo teórico ao projeto prático desenvolvido, buscou-se uma compreensão mais aprofundada dos temas: autenticação pessoal, criação artística e criatividade, OntoArte, *core business*, e um breve traçado do significado de elegância na moda.

A ideia original para esse projeto partiu de algumas intuições que a autora teve durante as aulas do curso de MBA Business Intuition. Tendo em vista essa prerrogativa, cabe lembrar a compreensão de Meneghetti (2012) para intuição: “[...] Saber o íntimo da ação. Ver o fazer. [...] Formalização do Eu a priori em relação a. Posição de ótima funcionalidade por parte do Em Si ôntico em relação a um projeto ou evento” (p. 144). Para dar o primeiro passo no sentido de compreender como colocar em prática a intuição da autora de que a área da moda poderia ser aquela com a qual sua vocação mais se identificava, foi preciso submeter-se a um processo de autenticação por meio da consultoria ontopsicológica. Segundo Meneghetti (2012), a autenticação se dá quando “eu me ponho igual à ação que sou” (p. 29). Trata-se de “Conformar o Eu lógico-histórico à intencionalidade do Em Si ôntico. Capacidade de desenvolver-se segundo a própria intrínseca virtualidade. Elementaridade formal de executar o cumprimento da própria posição virtual como indivíduo” (p. 29).

### **2.1 Em busca do próprio projeto**

Trata-se também de dedicar a própria energia e intencionalidade para chegar a autorrealização. “Cada individuação tem o potencial necessário para atingir a autorrealização, a qual se mede exclusivamente pela capacidade de ser feliz. O potencial se especifica ao infinito na miríade das estruturas existenciais dos seres humanos” (MENEGHETTI, 2010, p. 259).

Portanto, no traçado histórico realizado pela autora para que pudesse chegar a completar o projeto prático de que trata esta pesquisa, foi preciso uma coerência de ação e

de escolhas em relação ao vetor desejado, bem seja, a autorrealização por meio da busca da própria vocação, do core business, ainda não desenvolvida.

“O indivíduo faz a si mesmo toda vez que transfere o potencial ao fato realizado.  
a) *Se as escolhas são congruas*, segundo a coordenadas potenciais individuais delineadas no habitat circunstanciado, ele descobre novamente a própria vida como epifania do ser e o potencial se incrementa sempre mais” (MENEGETTI, 2010, p. 260).

A consultoria de autenticação tem um papel fundamental na obtenção desta clareza sobre quais escolhas seguir:

“O ontopsicólogo é aquele que sabe reencontrar o Eu a priori do sujeito para além da reflexão fictícia. Ele segue o campo semântico do cliente e, lendo logicamente o verbalizado do Em Si desse, individua a ação ótima para ele ou *ação especificada*” (MENEGETTI, 2010, p. 261, grifo do autor).

Cabe lembrar que o Em Si ôntico é “a identidade do ser que se especifica na história, portanto, é uma informação” (MENEGETTI, 2010, p. 274). E o trabalho de autenticação partirá do pressuposto que: “a partir do momento em que o homem acontece como projeto, há uma história que deve cumprir e nisso deve ser conforme um projeto que não pode inventar” (p. 274). A coerência em relação a esse projeto vai gerar o bem estar, a satisfação, e a evolução desejadas pelo sujeito em processo de autenticação.

Trata-se, também, nesta busca, de entender o próprio core business, que é a “vocação, o que quer se tonar” (MENEGETTI, 2017, p. 19). Encontrá-lo é um desafio individual de cada indivíduo. “Não se pode pretender saber imediatamente qual a própria estrada, entretanto, é bom seguir com convicção – ou seja, com estudo, empenho, sacrifício, etc. – aquilo a que se aspira hoje” (p. 19). Os passos realizados no presente poderão consentir abertura de novos horizontes no futuro, quando o sujeito estiver mais próximo de compreender o próprio core business. A narrativa autobiográfica presente na parte 4 deste trabalho relata como o tema core business, quando apresentado em uma aula do MBA, foi fundamental para o despertar de consciência da autora. A partir daí, decidiu assumir para si o desejo de trabalhar no campo da moda, colocando em prática uma vocação amparada pela criatividade e pelo trabalho com arte.

Para Meneghetti (2012), a criatividade é “produzir algo do nada de si mesmo. Construir uma solução positiva não prevista pelas premissas vistas segundo a lógica corrente. Efetuar um resultado não previsto pela causalidade conhecida” (p. 68). Dado o

ponto em que a autora definiu por desenvolver o próprio projeto em um campo de trabalho no qual a criatividade é necessidade iminente, é preciso compreender também como se nutre a própria criatividade, como se coloca ela em função do sujeito. Segundo Meneghetti (2020, p. 131), cabe ao indivíduo criativo a busca pelo prazer que nutre a sua criatividade: “A criatividade nutre-se de prazer. O criativo deve prover sozinho todos instrumentos de gratificação para a sua inteligência. É tarefa do criativo saber instrumentalizar todos os paradigmas, todas as ideologias onde acontece”.

A criatividade é constituída, para Meneghetti (2018, p. 75-76), de uma tríade dialética: situação problemática, competência técnico-racional do sujeito, aplicação de um novo modo de racionalidade à situação problemática, através da competência do sujeito operador. “O sujeito que é capaz de criatividade é dotado – à parte a boa saúde – de uma intrínseca capacidade histórico racional, histórico-subjetiva, de ter mais códigos de leitura de fato” (p. 76-77). No presente trabalho, a partir da situação problemática que a autora se colocou, perseguindo a vocação para trabalho com moda, a solução se deu pelo desenvolvimento da competência técnico-racional e a aplicação de uma nova racionalidade à questão enfrentada.

A opção por trabalhar com criatividade se deu juntamente com a opção por atuar no campo da moda e fazê-lo segundo os padrões e os critérios indicados pelo movimento OntoArte. Trata-se de uma vontade de atuar num campo - a arte - que, para a Ontopsicologia, não é uma escolha e sim uma necessidade. É na OntoArte que “o Eu afirma o próprio prazer e a própria liberdade. Nesse ponto, a constante humana abandona a medida e presencia-se no interior do ser, descobrindo-se Eu sou, coração de todo existir e de todo devir” (MENEGHETTI, 2010, p. 231). Nesta busca por uma existência mais realizada, a OntoArte é um caminho que se apresenta desafiante e exige a autoformação do indivíduo.

## **2.2 A escolha pela OntoArte como inspiração**

Segundo Meneghetti (2020), a OntoArte é “inevitável consequência da Ontopsicologia, visto que com a maturação ontopsicológica consentiu-me uma evolução do “fazer” simplesmente humano a uma introspecção de coordenadas do Ser” (p. 40). O autor também define OntoArte como “*tudo aquilo que é igual à pulsão do Em Si ôntico na sua*



*tensão ao absoluto*. É OntoArte qualquer signo que presencie esta tensão ao último metafísico: substancialmente, tudo o que reporta ao belo em si” (p. 41, grifo do autor). Vê-se assim que, conforme já indicado, o sujeito precisará passar por um processo de autenticação para compreender melhor os critérios indicados pela OntoArte.

Uma das primeiras indicações é de que, para qualquer campo da técnica artística, deve-se buscar uma abertura metafísica. Mas o que isso pode querer dizer? “Portanto, *a OntoArte não é uma técnica*. As técnicas são infinitas, o importante é que qualquer que seja a palavra, o sentido deve ser metafísico, porque o Em Si ôntico de cada homem é metafísico” (p. 41, grifo do autor). Busca-se o exercício do prazer estético, com resultado em efeito da funcionalidade ou sanidade e efeito estético (ou do belo).

Meneghetti também trata do caminho para compreensão do belo: “para compreender qual formalização o belo deva ter para que seja funcional de estética ao fruidor, é necessário que o indivíduo, no interior de si mesmo, seja uma espécie de exato diapasão estético” (MENEGHETTI, 2021, p. 125, grifo do autor). A integração da busca pela estética com o Em Si ôntico do indivíduo se dá por esse contexto. “Portanto, *o homem que é capaz de estética total é, sem dúvida, um homem realizado em relação ao próprio Em Si ôntico*” (2021, 129, grifo do autor). O homem que encontra a realização se torna, portanto, conhecedor do caminho ao belo, critério harmônico para a melodia da vida.

### **2.2.1 A escolha pela OntoArte como inspiração**

Para Meneghetti (2020), “*qualquer objeto que se compre ou que se use deve ter uma dinâmica autogenética em função do fruidor*” (p. 56, grifo do autor). Assim sendo: “os sapatos devem lançar as pernas, a roupa não deve ter somente uma função para cobrir-se, mas deve ser ocasião para contribuir para uma nova criatividade no modo de colocar-se na existência” (p. 56). Partindo desse pressuposto, se tem já uma premissa que escapa a possibilidade colocada pelo mercado da moda globalizado em que o anti-estético pode ser também considerado arte, de que como ato de protesto alguém pode permitir-se venerar, no vestir-se, o feio. A OntoArte na moda implica em “natural “espaço-luz” que a pessoa gere [...]. Por isso, ao espelhar a elegância, a congruidade de um desenho, de uma cor, exalta a

solaridade de um espaço gerido por uma individuação que sabe ser-lhe a forma otimal” (p. 347).

Cabe discutir aqui o que seria a elegância. Para Pascolato (2019), “tudo o que você pode ser tirado de você, menos uma coisa – a liberdade de escolher como vai reagir a uma situação. É o que determina a elegância de uma vida, qual nossa atitude e estado mental. Como nos relacionamos com a realidade” (p. 7). Portanto, a autora coaduna com a visão de que a elegância não compete exatamente à roupa do indivíduo, mas sim, a tudo que ele é e que a roupa ressaltará.

### **2.2.1 Vestir-se para mulheres**

Especificamente, o projeto destina-se à moda feminina, com mais atenção à criação de vestidos. Neste sentido, cabe ressaltar a importância do bem vestir para mulheres. Segundo Meneghetti (2013): “cada mulher deve vestir-se de modo adequado a sua personalidade e a sua estética, sobretudo em momentos de grande importância de estudo, de relações, de sociabilidade etc” (p. 286). Neste sentido, as criações desenhadas para este projeto visam ser de ajuda para mulheres que desejam mostrar o melhor de si mesmas, tendo essa escolha reforçada pelo vestido que escolhem.

Segundo Pascolato (2019), trata-se de uma escolha por ter-se consciência e autonomia sobre a imagem que se quer passar (p. 11):

Mesmo que você não queira, sua imagem projeta. Ainda que discorde, relute, acredite que o seu “eu interior” esteja bem guardado; suas emoções, ideias, conceitos sobre si mesma e o mundo ao redor se manifestam de forma visível aos olhos. As aparências não enganam.

Entre as tantas opções de temas que poderiam inspirar a criação dos vestidos que foram confeccionados para esse projeto, uma intuição específica levou a autora a optar por retirar de uma famosa obra de pintura da época do Renascimento Italiano o tema chave de sua coleção.

### **2.3 Uma pesquisa sobre a arte do Renascimento**

Para Letts, em meados do século XV, na Itália Central, duas direções foram tomadas pelo Renascimento. “Uma, seguiu a arte mais criativa e experimental dos florentinos: Brunelleschi, Masaccio e Donatello; a outra, a arte de Piero della Francesca, da qual promanaria a escola úmbria, a arte serena de Perugino e a arte perfeita de Rafael” (p. 55). Em comum, no entanto, eles tinham uma arte que observava as regras da natureza e era inspirada pela arte clássica. Seu trabalho era baseado em admiração pelo homem e pela natureza.

Meneghetti (2020), lembra que artistas como Michelangelo, Rafael e Leonardo precisavam também levar em conta os critérios daqueles para os quais trabalhavam, dos mecenas que financiavam suas obras: “não faziam arte pura visto que deviam executar os mandatos lógicos impostos pela ordem imperante” (p. 48). Sendo assim, ao se desfrutar destas obras, é preciso lembrar que eram criadas de acordo com o desejo de quem as comissionava, incluindo o caráter de teologia. Na parte 4 deste trabalho, se abordará com mais profundidade a obra de arte específica escolhida como inspiração, uma vez que, a escolha da mesma é descrita na narrativa autobiográfica que também compõe a parte 4 do presente trabalho.

### **3. Método**

Utiliza-se metodologia de pesquisa do tipo teórico-aplicada com abordagem qualitativa. Segundo Collins e Stockton (2018), a abordagem qualitativa implica descrições e análises não numéricas de um tema, sendo utilizada principalmente nas ciências humanas. Relacionado às metodologias qualitativas, uma variedade de abordagens tem surgido. A pesquisa do tipo teórico-prática implica um estudo teórico que ancora uma pesquisa de cunho prático, como é o caso do presente trabalho.

O método da pesquisa ação é utilizado de modo complementar. Trata-se de um tipo de pesquisa social com base empírica, porque é feita em relação a uma ação ou com a resolução de um problema em que o pesquisador é participante desta resolução (Thiollent, 1997). “Neste tipo de pesquisa, o pesquisador assume a responsabilidade não apenas de

assistir os atores envolvidos através da geração de conhecimento, mas também de aplicação deste conhecimento” (KRAFTA, FREITAS, MARTENS, ANDRES, 2007, p. 1). As etapas da pesquisa ação podem ser assim definidas: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação. Na presente pesquisa, os estudos preparatórios para consecução do vestido e os esboços dos mesmos definiram-se nas fases exploratória e principal. A fase de ação foi constituída pela confecção dos vestidos a fase de avaliação está descrita neste texto.

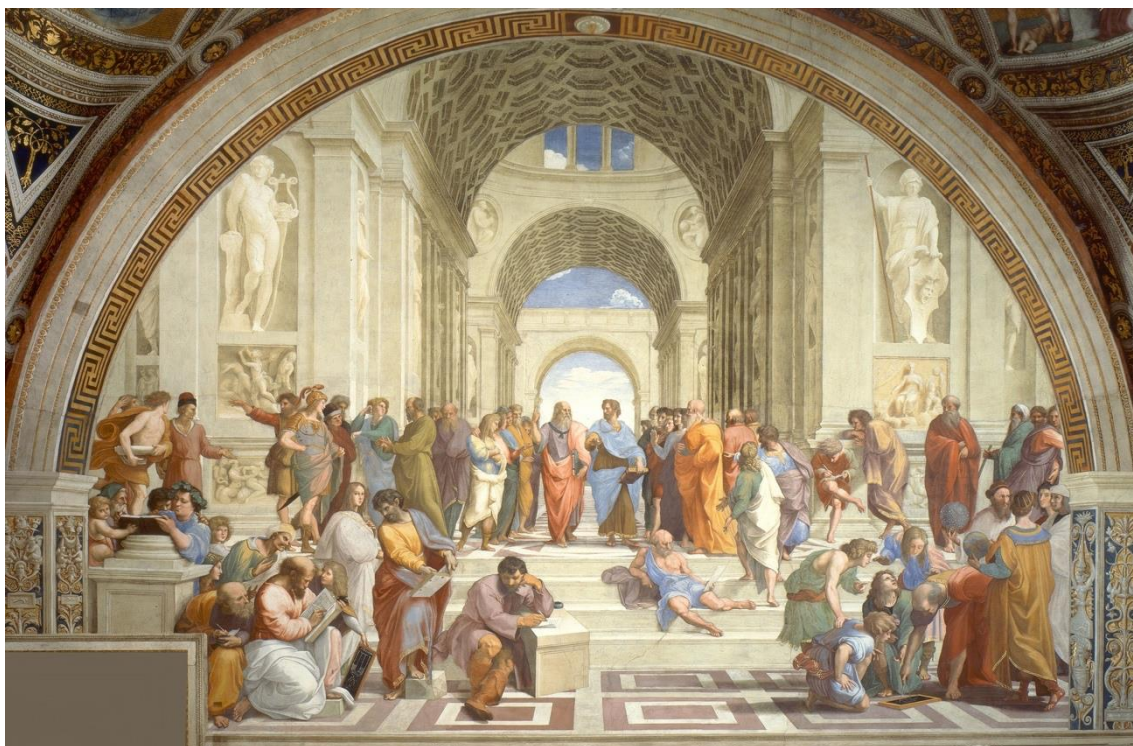
Também é utilizado o método de narrativa autobiográfica, que, segundo Santos e Garms (2014), vem sendo amplamente utilizado nos estudos das ciências sociais: “pois contribuem para o estudo da forma como os seres humanos experimentam o mundo... Em outras palavras, narrativas (auto)biográficas são úteis para avaliar a repercussão das experiências de vida e da formação nas práticas profissionais” (SANTOS, GARMS, 2014, p. 4100). As narrativas autobiográficas podem incluir os depoimentos dos protagonistas destas histórias e, também, materiais secundários, como fotografias, desenhos, recortes, etc. Esse é o caso desta pesquisa, pois utiliza-se a fala da autora e também os desenhos realizados por ela para produção dos vestidos.

#### **4 Discussões e resultados**

O processo de ação em relação ao projeto realizado fica claro na narrativa autobiográfica da autora que se segue a esta breve introdução. Nas Tabelas 1 e 2 serão apresentados também imagens que relatam o avanço da autora no desenvolvimento dos desenhos relativos a essa coleção.

Antes de se entrar nesta face mais pessoal do tema, no entanto, vale a pena apresentar a obra que inspirou a ação aqui realizada. Trata-se da Figura 1, intitulada “Escola de Atenas”, do artista renascentista italiano Rafael Sanzio.

Figura 1: A Escola de Atenas (Rafael Sanzio)



Fonte: *Wikimedia Commons* (2023)

Pintada entre os anos de 1508 a 1511, a obra está localizada na *Stanza della Segnatura*, uma sala dos aposentos privados do Papa Julius II no Vaticano. A pintura foi realizada usando a técnica do afresco e é, talvez, a mais famosa de Rafael e uma das mais famosas do Renascimento. Segundo Pulimood (2023), a obra procura retratar a justificativa do poder da igreja católica por meio da filosofia neoplatônica. A Escola de Atenas fica ao lado do afresco intitulado *Disputa*, que mostra uma visão de Deus, seus profetas e apóstolos sobre uma reunião de representantes da Igreja Católica. A Escola de Atenas, por sua vez, é uma alegoria ao conhecimento secular, ou a filosofia.

Tendo Platão e Aristóteles ao centro, cercados de filósofos em um forte cenário arquitetônico, ela mostra a continuidade histórica do pensamento platônico. O tema geral da pintura, e de toda essa sala do Vaticano, é uma síntese da celebração do pensamento mundano e do espiritual. A escolha desta obra como ponto de inspiração deste trabalho se dá, não tanto pelo ideário que embasou a sua encomenda, mas sim porque ela representa um ícone do pensamento clássico humanista. Conjuga em uma mesma obra a qualidade técnica de um dos maiores pintores do renascimento, o conhecimento profundo sobre a história do

pensamento humano e as noções de estética que foram inovadoras em seu tempo, perdurando para toda a história da pintura da humanidade.

#### **4.1 Narrativa autobiográfica: uma jornada de autoconhecimento**

Quando eu tinha 9 anos de idade, meus pais se separaram e fui morar com minha mãe e minha avó e minha avó tinha uma máquina de costura e o que eu mais gostava de brincar era de fazer roupinha para boneca. Sou a caçula, mas a única mulher, tenho dois irmãos mais velhos. Quando não estava fazendo roupinha de boneca, eu pegava os gibis e copiava e pintava. Então era a minha maior diversão. Fiquei uns dois anos e meio, com o falecimento da minha avó, venderam a máquina. Com vinte e poucos anos, quando comecei a sair, ir para festas, como não tinha muitas roupas, eu usava um vestido determinado tempo, e depois reformava ele, cortava, fazia uma saia, uma blusa, ia transformando as roupas. Tudo à mão.

Aos vinte e poucos anos, trabalhei em uma loja de roupas, como vendedora. Mas não remunerava bem. Decidi ir para uma multinacional que era um provedor de Internet. Comecei de secretária, cheguei a gerente administrativo, fui morar em Florianópolis. Comecei a trabalhar com gestão de pessoas.

Aos trinta anos, eu trabalhava no ramo do aço como vendedora. Me arrumava toda e entrava em chão de fábrica. Eu vendia, porque eu tinha comunicação, carisma, ia para dentro da fábrica aprender o que eu estava vendendo. Mas eu achava estranho porque não via beleza naquilo. Eu tinha consciência que eu não tinha o prazer real daquilo, fazia por dinheiro. Busquei saídas desta incongruência e consegui entrar na faculdade de Moda particular em Novo Hamburgo.

Por problemas pessoais, depois de um ano, acabei desistindo. Mas, para mim, aquela faculdade era como brincar. Eu ia de noite para lá para brincar. Dizia feliz para mim mesma: “vou para aula”. Essa questão da Moda sempre foi muito presente em mim. Sempre tive vontade: um dia eu tenho que trabalhar com isso. Pensei que poderia acabar trabalhando em loja, ouvi muito os outros. Sempre colocando a frente a busca pelo dinheiro e, na verdade, quando a gente o coloca na frente a gente está sempre correndo atrás dele. A consultoria de

autenticação neste ponto começou a me fazer enxergar as escolhas que eu poderia fazer em buscar da minha vocação.

Quando comecei a fazer o MBA, em uma primeira aula, o impacto primeiro foi sobre o tema *core business*. E comecei a me atinar que precisaria mudar bastante. Eu gosto de Gestão de Pessoas, mas não é o mesmo. O prazer que eu tenho agora ao lidar com a produção dos vestidos para esse trabalho é uma emoção tão viva. O trabalho que eu faço hoje, eu gosto, mas pesa. Fiquei com isso latente. E depois tivemos aula sobre OntoArte. Fomos orientados a procurar perceber um quadro. Olhei o quadro chamado *Donitá*. Ali eu vi a força da mulher, a grandeza da mulher, e até chorei de emoção. Pensava em muitas imagens de vestidos.

Em uma consultoria de autenticação, recebi a diretriz de começar a tentar mexer com esta área. Eu pensava que não seria possível, que não teria tempo. Estava fazendo também o programa de formação em OntoArte da Associação OntoArte e tivemos uma oficina prática de pintura. Ali tive a primeira experiência com aulas de pintura em tela e me dei conta que gosto muito de desenhar e pintar e não me dediquei a isso. Decidi fazer essa monografia para ter a chance de colocar o projeto de desenhar e produzir vestidos como um compromisso. Para mim, teria coerência com o que significa o MBA Business Intuition e os motivos pelo qual eu escolhi fazer. Tive que procurar fornecedores, costureiras, locais para comprar tecidos, estamparias. Por sugestão de um dos professores do MBA, pensei em inspirar a coleção de vestidos no trabalho de Rafael Sanzio.

Busquei alguns desfiles como referências que foram feitos com coleções inspiradas no Renascimento. Uma coleção da *Dolce Gabbana* me pareceu uma inspiração mais forte. Um dos vestidos desta coleção serviu como ponto de partida para a minha primeira experiência deste projeto. Procurei fazer uma releitura dele e, apesar de não ter chegado ao resultado que eu tinha imaginado, a experiência me deu a certeza de que queria me investir neste campo. Entre os quadros de Rafael, escolhi então me inspirar na Escola de Atenas. Desenhei outro vestido.

A costureira entendeu o *briefing* quase por intuição porque eu expliquei, não desenhei, e estamos ainda tentando finalizar esse. Mas ainda não chegava ao resultado desejado. Até que decidi começar a fazer aulas on-line de Desenho de Moda com o mesmo

professor que ministrou a oficina no curso de OntoArte e tentar desenhar de fato os modelos antes de encomendar a sua produção.

Enquanto melhorava a minha habilidade de desenho, em uma aula do MBA, tive a ideia de ter como padronagem de tecido para os vestidos o adorno que está nas paredes do arco da Escola de Atenas. Fiz na hora um esboço já do vestido. Levei para o professor de desenho e começamos a desenvolver essa ideia. Uma das maiores dificuldades nas aulas de desenho foi quando de fato iniciamos a fazer os croquis. Então, começamos pelo desenho de uma personagem, a manequim, e depois do modelo de roupa em uma personagem.

O modelo do vestido vem de modo muito intuitivo, a imagem vem. Depois de escolher a estampa, tinha que decidir onde colocar ela. Me veio a ideia de colocar apenas na lateral do vestido (na parte chamada “prega macho”) para ficar mais leve. A inspiração parece que veio do olhar sobre o repertório dos vestidos que já conheci. Levei os tecidos para as aulas de pintura e desenho e começamos a pensar em como colorir a padronagem e como combinar com cores de tecidos.

Um dos desafios do processo de produção foi encontrar os fornecedores. Primeiro pensei em realizar os vestidos em seda. Para tanto, procurei a equipe da *AM Stile* e peguei a indicação de um fornecedor em São Paulo. Porém, o custo não era viável. Decidi tentar casas de tecidos de alto padrão em Porto Alegre. Visitei uma das melhores da cidade e perguntei se conheciam estamparias. Sugeriram dois fornecedores. Ambos não trabalhavam com seda pura, mas sim com o tecido toque de seda, que vem do poliéster, é mais econômico e tem o toque leve que eu estava buscando. Entre os dois fornecedores, a escolha foi mais fácil. Em uma me pediram para mandar um e-mail e explicar o que desejava. A outra empresa pediu para visitar a fábrica e explicar o que desejava. Só por essa abordagem mais humana e interessada já comecei a tomar a minha decisão por usar o segundo fornecedor. Eu fiz à mão o desenho do adorno e levei para a proprietária da fábrica de tecidos que utilizou um sistema de computador para digitalizar e reproduzir a padronagem em tecido. Depois fizemos estudos de cores.

Testamos diferentes cores para chegar no tom desejado. Consegui que a fabricação do tecido fosse feita em menos do que o prazo necessário, porque tínhamos pouco tempo até a entrega do TCC. Só pelos tecidos, que mostrei para algumas amigas, já ganhei duas



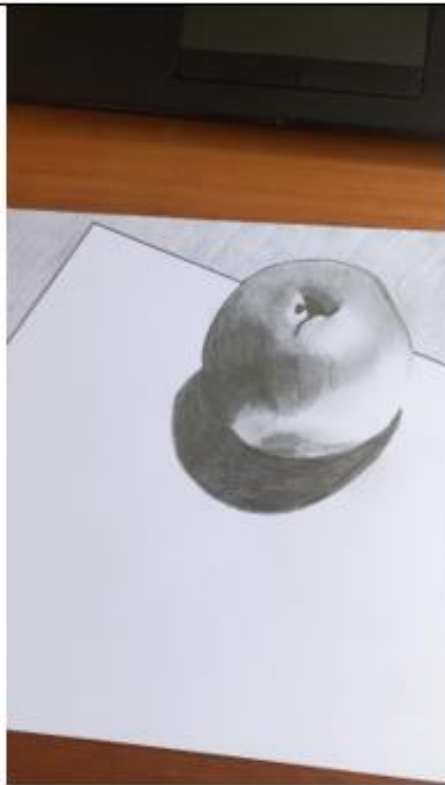
clientes. Eu mesma amo vestidos. Desenho eles com base naquilo que aprendi que funciona, no que gosto. Entender da trama e da composição do vestido, escolher a costureira. Eu acho que o vestido me muda por dentro e que constrói uma imagem. Hoje já vejo que no futuro posso estruturar um *business* a partir deste projeto. Penso que meu foco, à início, estaria em vestidos para se usar no dia a dia de trabalho. E um estilo que teria uma mistura entre uma releitura clássica do moderno.

#### 4.2 Uma narrativa contada também por meio de imagens

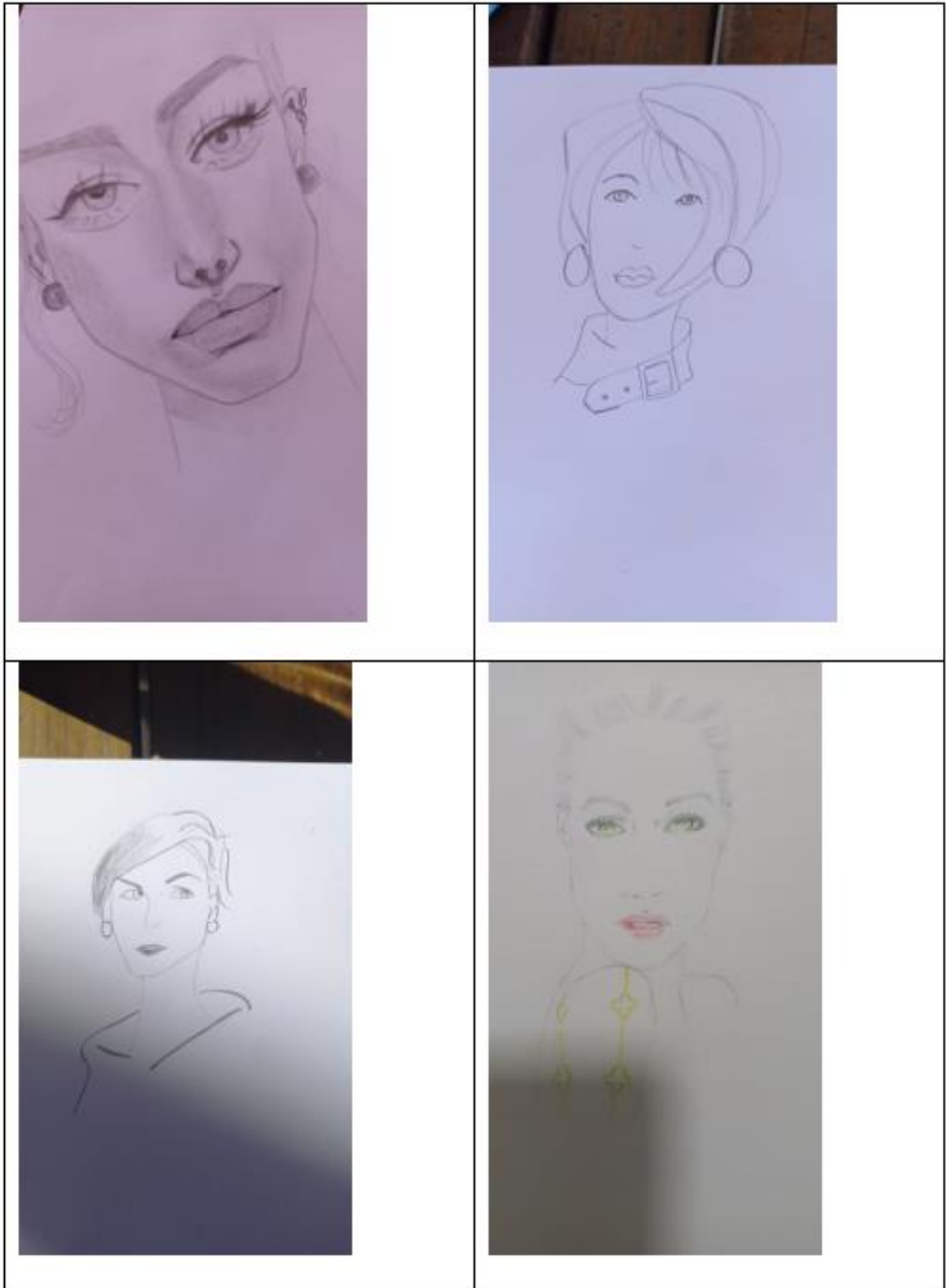
Coletou-se exemplos de todas as fases de aprendizado experimentados pela autora ao longo do processo de desenvolvimento dos desenhos que deram origem à coleção de vestidos que constitui a parte prática deste projeto. Por meio destas imagens, é possível acompanhar a evolução da artista, bem como, o método de aprendizado adotado que se assemelha àquele indicado pelo subcapítulo “Escola de Arte”, na obra “OntoArte: o Em Si da arte”, de Meneghetti (2020).

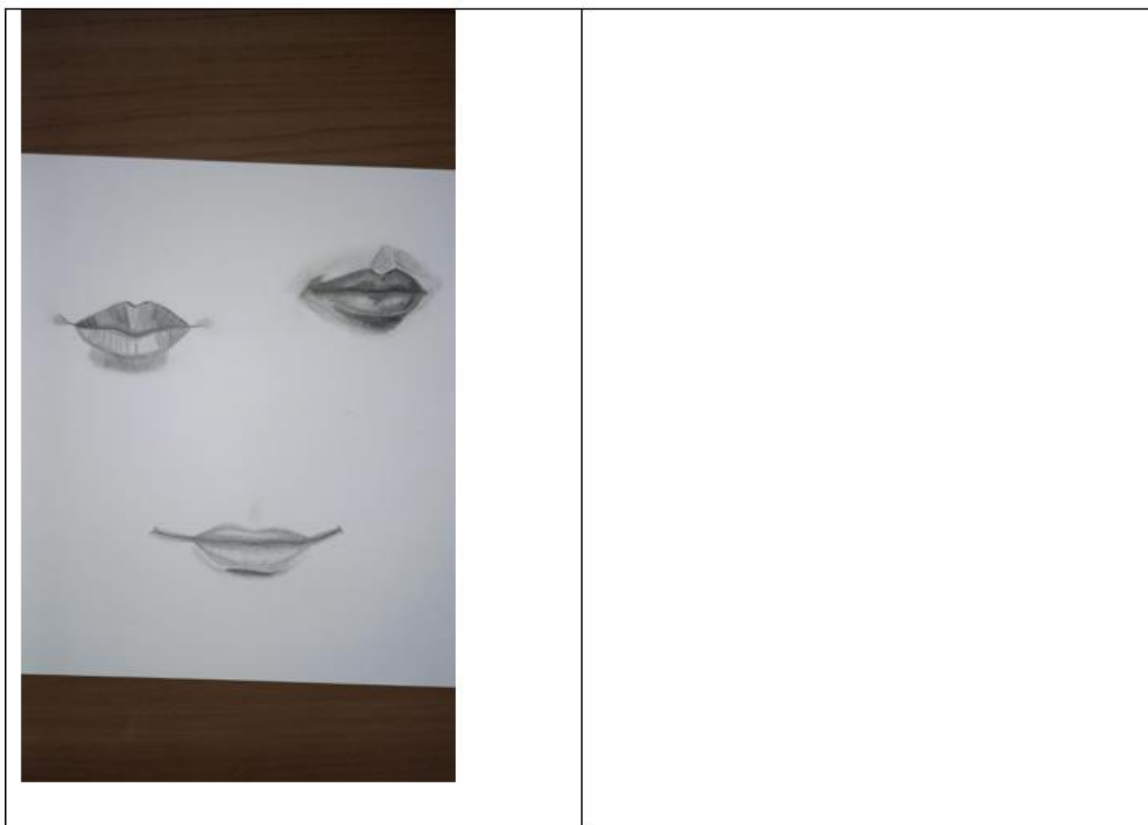
Tabela 1: o passo a passo da formação em desenho realizada pela autora











Fonte: pela autora (2023)

Como se pode constatar pelos desenhos, a escolha do professor desta oficina de desenho foi por indicar a produção de obras com desenhos de imitação da realidade natural até que a aluna estivesse pronta para avançar para um estilo mais pessoal de arte, ligada a sua área de interesse, bem seja, a moda. Esta opção aproxima-se a orientação dada por Meneghetti (2020): “Feito o *training*, o artista, o aquele que quer pintar ou desenhar por hobby, deve ser educado a desenhar fotograficamente a natureza. O realismo da natureza é a primeira mestra da arte” (p. 419). Cabe ressaltar que a autora também havia seguido uma outra orientação dada no capítulo “Escola de Arte”, em que o autor indica que é preciso fazer a consultoria de autenticação ontopsicológica para chegar a uma expressão feliz da própria arte. Na Tabela 2, mostra-se o momento em que a autora já estava pronta para iniciar os desenhos das próprias obras na área de interesse por ela desejada, a moda em vestidos.

Cabe lembrar que a inspiração foi o molde de desenho padrão encontrado nos arcos da arquitetura que emoldura os filósofos na obra Escola de Atenas. O primeiro desenho da Tabela 2 é justamente a anotação feita no caderno da autora no momento em que teve a

intuição de usar tal padrão na estamparia para seus vestidos durante aula do MBA *Business Intuition*.

Tabela 2: primeiros esboços dos vestidos









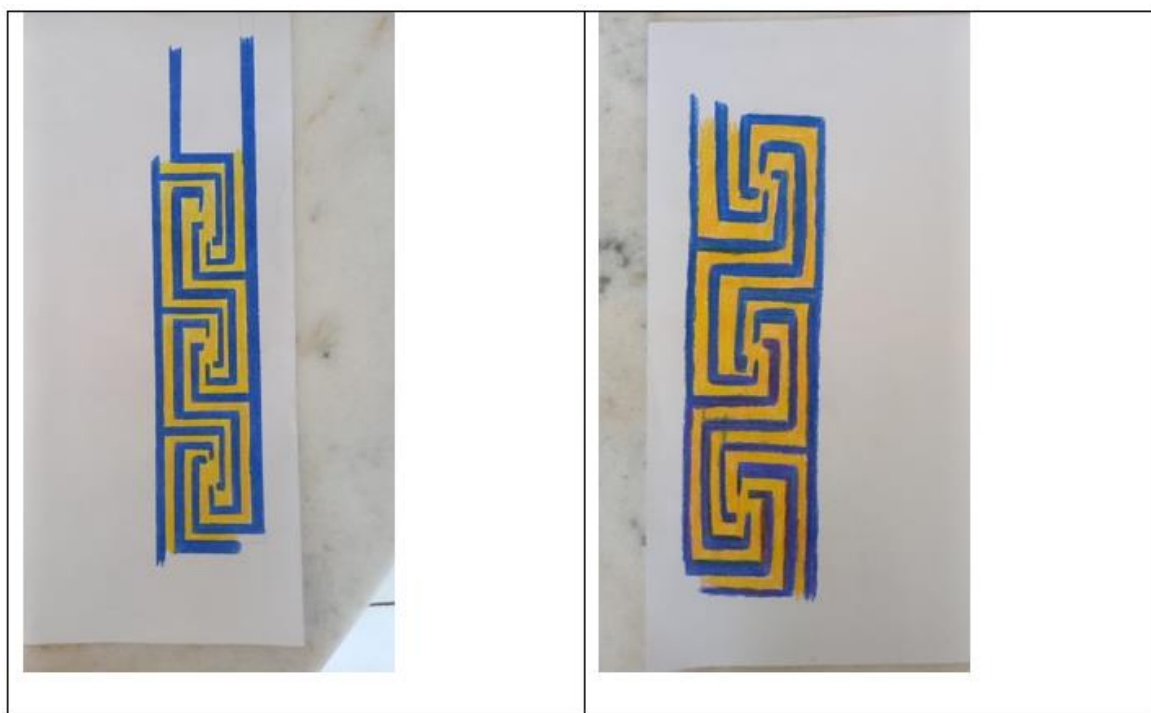


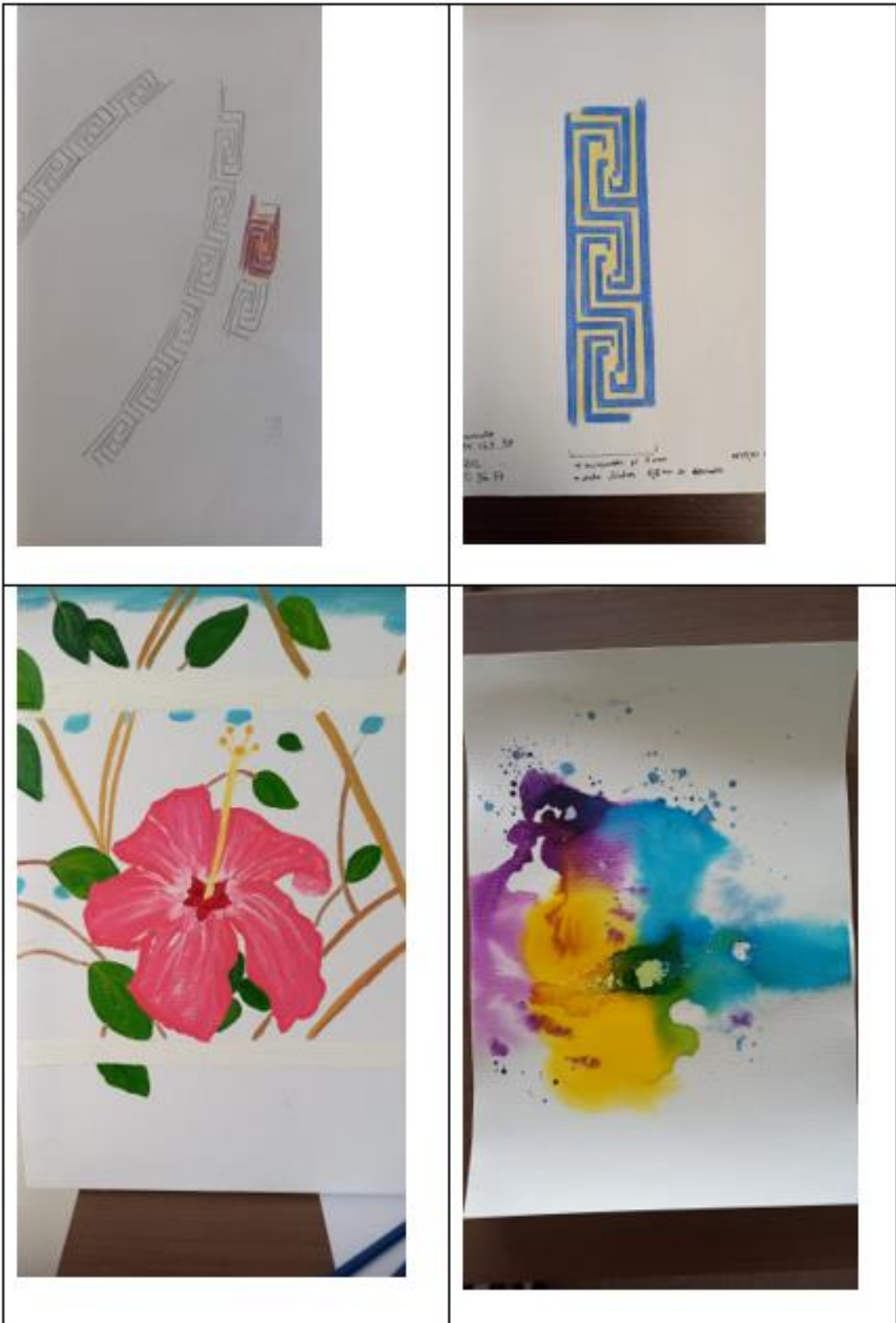
Fonte: elaborado pela autora (2023)

Conforme mostra a narrativa autobiográfica, ao longo do transcurso deste projeto, a autora deu-se conta do prazer que experimentava em realizar atividades ligadas à área da moda. Coincide com a indicação que Meneghetti (2020) dá aos criativos, sobre a importância de saberem cultivar o próprio prazer:

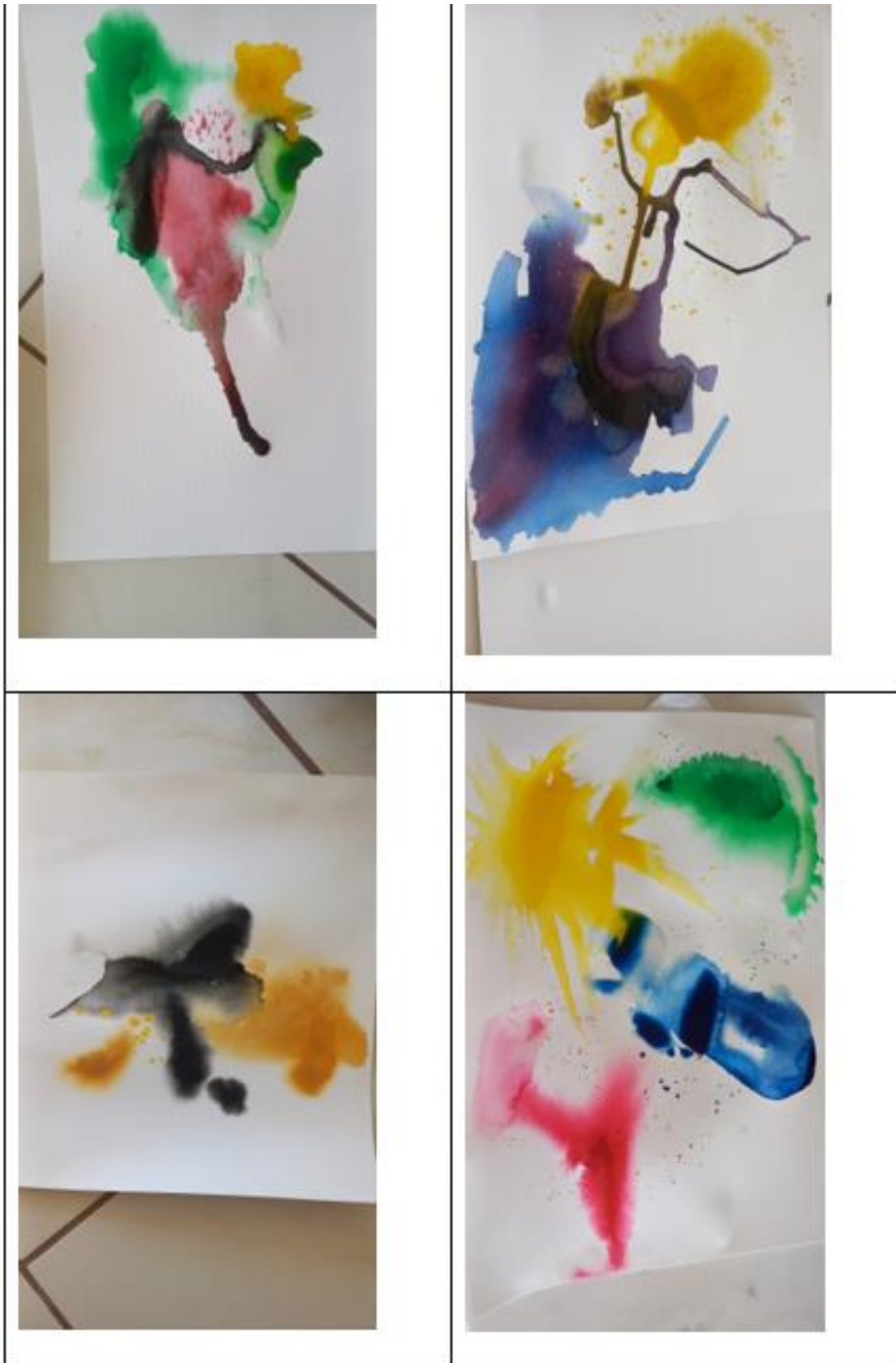
Assim sendo, na ação, a descoberta do prazer em realizar esse projeto é mais uma confirmação para a autora da aproximação com o seu próprio core business. A intuição que a levou a escolher por esse projeto, ao ser colocada em prática, permite a abertura de um novo horizonte de ação em que o prazer se desenvolve permitindo a abertura de novos horizontes de prazer. Um destes novos horizontes foi a chegada à padronagem escolhida para os tecidos dos vestidos e, em seguida, às cores que seriam utilizadas nesta padronagem. O passo a passo dos estudos que levaram a essas escolhas é mostrado na Tabela 3.

Tabela 3: estudos de cores para elaboração da estampa









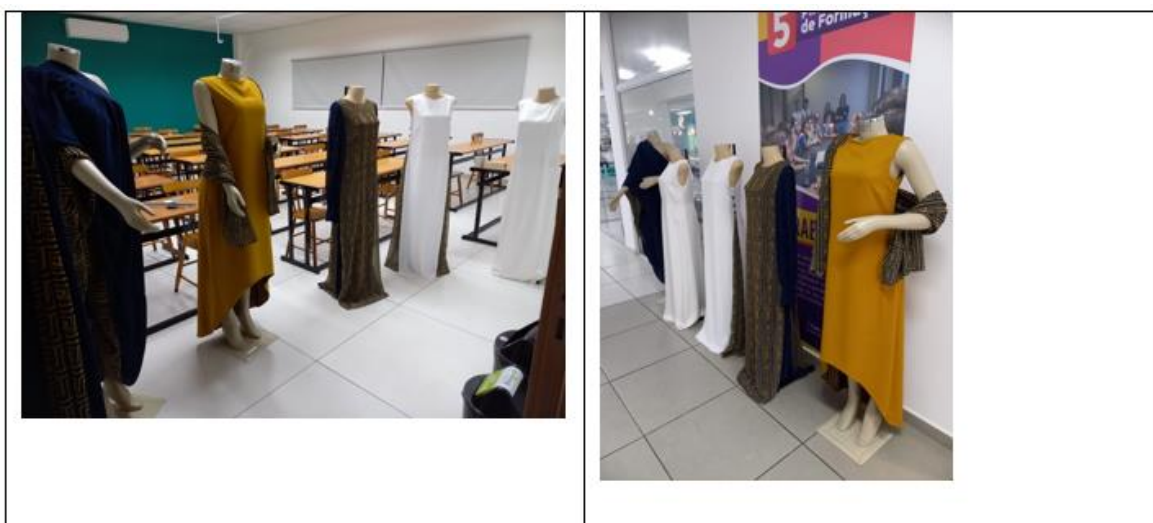
Fonte: elaborado pela autora (2023)

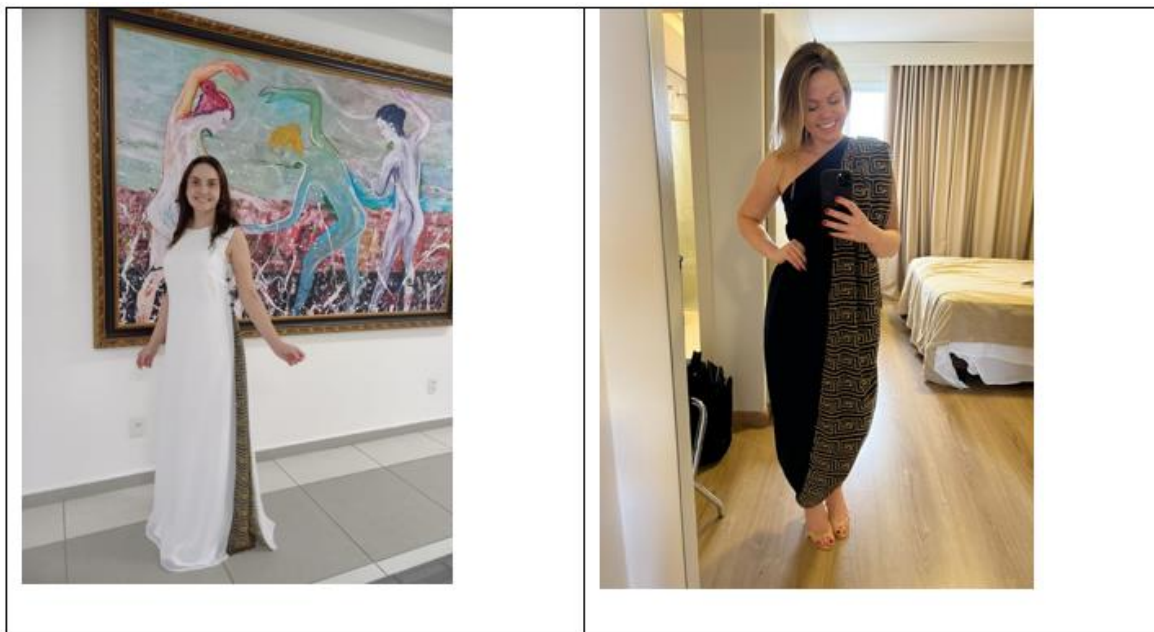


O colorido escolhido para preparação destes modelos é um dos desafios desta coleção e condiz com o que é indicado por Meneghetti (2020). A ideia é criar uma obra prima que realce a liderança individual do sujeito e, para tanto, é preciso um discreto conhecimento da moda de massa contemporânea, uma educação ao bom senso cromático e o estilo pessoal. No que tange as cores, “As cores têm as suas equipolências e, se não compreendidas, poderiam fazer a patologia, lembrando que o bom gosto é também um espelho que qualifica a interioridade daquela pessoa” (p. 351).

Outro aspecto desafiante da coleção era criar modelos funcionais e confortáveis. Porque não basta ser bela, mas aquela roupa tem que ser funcional ao corpo do sujeito. Por isso, escolheu-se, tecidos leves e modelagens que passam uma imagem de “flutuantes” sobre o corpo. Segundo Meneghetti (2020), a moda que se diz funcional é aquela em que “qualquer ornamento que o sujeito veste para melhorara sua posição, a sua presença” (p. 349). Ou, explicando em termos de formas: “podemos falar de boa moda quando sublinhados os dotes naturais do sujeito. A moda deve ter uma funcionalidade física e, depois, um reforço para dar uma funcionalidade também de apoio estético ao sujeito” (p. 349). Para tanto, é interessante ver na Tabela 4 os modelos prontos expostos e também eles já vestidos pelas primeiras compradoras. Nestas imagens, pode-se perceber a funcionalidade e estética dos resultados finais de todo o desenvolvimento dos vestidos.

Tabela 4: fotos que mostram o resultado final do trabalho





Fonte: elaborado pela autora (2023)

Sendo assim, busca-se a construção de vestidos que auxiliem a expressão da liderança individual para mulheres. Para Meneghetti (2020), a moda neste sentido pode se “uma assinatura da própria dignidade” (p. 351). Neste projeto, procurou-se desenhar uma moda que realçasse a dignidade do sujeito, enquanto, também, ao realizar essa coleção, a própria estilista realçou a dignidade de seu projeto de natureza.

## 5. Considerações finais

Após a realização do projeto prático e desta análise teórica do mesmo, percebe-se a confirmação de uma vocação profissional que a autora ainda não desenvolveu. Foi o despertar uma vocação, um passo inicial de uma jornada que está ainda começando. Conforme o MBA Business Intuition foi se desenvolvendo, mais se evidenciou, e também pelo processo de consultoria de autenticação vivenciado pela autora, que era necessário dar um passo prático no sentido de experimentar essa vocação para confirmar o que a intuição já indicava como verdade para o projeto profissional deste indivíduo.

Assim como diz a frase que se aprende ao estudar na Antonio Meneghetti Faculdade, “primeiro se faz, depois se torna”, foi preciso pôr as mãos na massa para ter a certeza de que tantas ideias, visões e sentimentos de prazer em relação a uma área profissional eram de fato indicações de um caminho que pode se tornar sólido e duradouro.

Neste trabalho, na primeira parte foi realizada a Introdução e apresentação do tema. Na segunda parte a justificativa e apresentado o referencial teórico. Na terceira parte a apresentação da metodologia. Na quarta parte a narrativa autobiográfica por meio de texto e imagens.

Agora, é preciso a esta autora desenvolver, com vontade e intelecto, a própria intuição. Trata-se de adquirir mais conhecimento técnico, realizar pesquisas de mercado, definir nicho de atuação, estruturar um negócio. É interessante observar, após essa jornada, que o caminho profissional desenvolvido pela autora até agora, com dedicação e atenção à área de gestão de pessoas, se tornará útil no crescimento e ampliação de seu projeto profissional. Conforme indica Meneghetti (2017), a descoberta do *core business* e efetiva atuação nele podem ser facilitadas por experiências profissionais anteriores bem sucedidas.

Esta pesquisa é também um primeiro passo acadêmico que pode ser ampliada no sentido de um estudo maior que pode ser feito sobre o campo da criatividade para a moda sendo amparado pelo conhecimento ontopsicológico e da OntoArte.



## Referências

- COLLINS, C. S., STOCKTON, C. M. The Central Role of Theory in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. International Institute for Qualitative Research. University of Alberta (CANADA). 2018.
- KRAFTA, L., FREITAS, H., MARTENS, C. D. P., ANDRES, R. O método de pesquisa-ação: um estudo em uma empresa de coleta e análise de dados. In: *Revista Quanti&Quali*. 2007.
- LETTS, R. M. *Introdução à História da Arte da Universidade de Cambridge - O Renascimento*. São Paulo: Zahar, 1984.
- MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, A. *Feminilidade como sexo, poder, graça*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, A. *Antonio Meneghetti sobre... Jovens e Realidade Cotidiana*. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2017.
- MENEGHETTI, A. *Antonio Meneghetti sobre... Criatividade e sensibilidade estética*. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2018.
- MENEGHETTI, A. *OntoArte: O Em Si da Arte*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.
- MENEGHETTI, A. *Antonio Meneghetti sobre... A beleza como valor para o humano*. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2021.
- PASCOLATO, C. *A Elegância do Agora*. São Paulo: Tordesilhas, 2019.
- PULIMOOD, S. School of Athens. Encyclopedia Britannica. 2023. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/School-of-Athens>. Acesso em 12/02/2023.
- SANTOS, H. T.; GARMS, G. M. Z. *Método autobiográfico e metodologia de narrativas: contribuições, especificidades e possibilidades para pesquisa e formação pessoal/profissional de professores*. In: Congresso nacional de formação de professores. São Paulo: UNESP; PROGRAD, 2014. p. 4094-4106.