

TÍTULO: OS DESAFIOS DA PRESERVAÇÃO DA IDENTIDADE EMPRESARIAL

Diego Crivellaro

Nathan Maidana

Percy Predevello

Rodrigo Keller

RESUMO

Este artigo analisa uma empresa familiar do setor de urbanização e locação de máquinas. Fundamentado na Psicologia Empresarial de Antonio Meneghetti, além de autores como Schein, Drucker e Kotler, o estudo investiga como a identidade utilitarista-funcional do líder fundador moldou o crescimento da organização e de que forma essa essência se reflete nos seus quatro diretores (duas filhas e dois sócios-operadores). A metodologia baseou-se em entrevistas estruturadas que revelam um líder pautado pela ética rigorosa, resiliência e crença na verticalização (controle total da produção). As entrevistas mostram uma empresa em profissionalização tendo o fundador como âncora de credibilidade e decisão, enquanto a nova gestão busca profissionalização, indicadores e processos para eliminar o retrabalho. As convergências entre os líderes incluem o foco em produtos de alto padrão e a manutenção de infraestrutura própria. Contudo, emergem divergências: tomadas de decisões colegiadas mais lentas, a falta de comunicação entre setores e um braço da empresa com resultado negativo, vista pelos diretores como um dreno de caixa. O estudo busca sugerir quais os pontos de alinhamento e quais os pontos de atenção entre o líder e seus diretores, que podem gerar ganho ou perda de unidade de ação.

Palavras-chave: Unidade de ação, Verticalização, Identidade do Líder, Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O artigo analisa a trajetória de uma empresa familiar que iniciou como loja de materiais de construção, expandiu para obras públicas e, atualmente, foca em urbanização e locação de máquinas. Com mais de 130 colaboradores, a organização é comandada pelo fundador, seus

quatro filhos (duas filhas gêmeas atuantes na empresa e identificadas nesse trabalho como Diretor A e B) e dois sócios-operadores, diretores C e D.

A pesquisa se concentra no desafio da manutenção da identidade do líder fundador através de seus quatro diretores, com o intuito de verificar quais são os interesses que convergem e divergem entre o líder fundador e os diretores em relação à condução do negócio. Utilizando como base teórica o livro Psicologia Empresarial e o Livro Psicologia do Líder, o estudo nos revela um empresário de valor, que através da sua intuição e da sua identidade, quis mais da vida e construiu uma empresa e seus colaboradores, acreditando nos seus objetivos.

A empresa teve início com uma loja de materiais de construção. Com o tempo, passou a atuar também em licitações de obras públicas e, posteriormente, ingressou no setor de construção de loteamentos, transformando-se em uma urbanizadora. Atualmente, é líder de mercado local, reconhecida como uma das maiores do estado e está em processo de transição de segmento, deixando gradualmente as obras públicas para concentrar seu foco na urbanização e locação de máquinas.

A justificativa deste artigo se encontra na necessidade de preservar a identidade do líder na organização e compreender como essa identidade levou a organização ao crescimento, qual a contribuição desse líder hoje na organização e de que forma os diretores podem dar continuidade ao crescimento da empresa. O objetivo geral do artigo é sugerir quais os pontos de alinhamento e de atenção entre o líder e seus diretores, que podem gerar ganho ou perda de unidade de ação na empresa.

Como objetivos específicos estão:

- * Compreender e mapear a identidade e os valores do líder;
- * Avaliar a posição do fundador sobre o que Meneghetti diz que é importante em uma liderança;
- * Identificar pontos convergentes e divergentes entre o líder e os diretores;

Como metodologia para desenvolvimento do presente trabalho utilizaram-se entrevistas presenciais e online com o fundador e seus quatro diretores.

2 PERSPECTIVA TEÓRICA DO ESTUDO

Para realização do trabalho, utilizou-se de início o capítulo 25 do Livro *Psicologia Empresarial: Identidade utilitarista-funcional do business*. Através da história do líder, vindo de uma família humilde, com muitos irmãos, mas que desde cedo identificou uma ambição em querer fazer mais da vida. Ao sair do interior, visualizou a cidade de Santa Cruz como oportunidade e lá, com a sua capacidade de realização, construiu a primeira oportunidade de realizar a si e, também, a sociedade através de uma pequena loja de materiais de construção.

“A vida escolhe e exalta a si mesma no modo e lugar da sua identidade. Essa passagem é a mais difícil: a vida não reside onde há alguém que perde, mas onde alguém vence.” (Meneghetti, 2020). Para Meneghetti, o conceito de identidade é: “decidir fazer parte da vida, compreendê-la como uma oportunidade de protagonismo e conservar, qualificar e transmitir a ação do projeto vida”.

O líder fundador deixou de lado as dificuldades enfrentadas na fase inicial da sua vida e construiu a sua identidade em referência aos irmãos. O que poderia em um primeiro momento terminar como um complexo de inferioridade, serviu como mola propulsora para uma capacidade de realização e modo de comportamento e ação diante dos seus negócios.

“Na sua essência, o mercado é personalidade: se compra e se vende personalidade, identidade”. (Meneghetti, 2020). O líder ao longo da sua trajetória construiu espaço em uma cidade com mercado fechado, vista como tradicional e de costumes, mas que demonstrou a comunidade o valor do seu projeto e a importância que se trazia para as pessoas que ali estavam.

A empresa escolhida possui um líder fundador mais quatro diretores diretos cada um responsável por uma área da empresa. Sendo:

- Diretor A: financeiro / administrativo / RH; (filha e sócia)
- Diretor B: comercial; (filha e sócia)
- Diretor C: prestação de serviços, licitações, aprovações em órgãos públicos; (sócio)
- Diretor D: prestação de serviços. (sócio)

A partir da apresentação inicial e da entrevista com o líder, destaca-se novamente a capacidade de um empresário empreendedor, , que impactou diretamente a sociedade com criação de novos empregos através da construção de seus novos negócios. Ainda dentro dessa tipologia, caracteriza-se o fato de ser um líder de valor, elaborando ativamente situações, ocasiões e relações, gerando inovação em sentido geral, de acordo com Meneghetti, (2021).

Importante destacar que, ao longo das entrevistas, as diretoras A e B posicionam sua entrada na empresa através de um pedido do líder, sendo colocadas em postos diferentes, não necessariamente por competência ao setor. Detecta-se um contraponto de acordo com Meneghetti (2021), onde o autor destaca a importância do líder iniciar funções mais básicas, para somente depois comandar. Através desse ponto, percebemos que as diretoras A e B foram se construindo dentro das posições determinadas e colocando a sua identidade dentro da organização.

As outras duas lideranças são colocadas em cargos de competência, sendo uma criada e desenvolvida dentro da organização desde a juventude (diretor D), iniciando seu trabalho ainda criança, ao lado do líder, atuou por praticamente todos os setores da organização e hoje possui conhecimento técnico e intuitivo no negócio. A outra liderança (diretor C) operativa foi incorporada como parte atuante de um setor específico, sendo utilizada como função específica, sempre que necessário nas licitações, orçamentos, etc.

Como mencionado em outros trechos do presente estudo, as lideranças são como vetores que geram força para aceleração da organização como um todo, mas que, a partir do momento em que um dos vetores não gera força na mesma direção dos demais, pode influenciar negativamente na atuação de todos os setores correlacionados a ele.

Em Meneghetti (2020), o autor aborda a capacidade do líder em examinar a psicodinâmica dos participantes no próprio business, durante a entrevista o líder consegue abrir de forma individual pontos positivos e negativos de cada um dos liderados na sua gestão. Através do presente trabalho buscamos identificar a racionalidade do líder fundador diante dos fenômenos (atitudes de construção e evolução para sociedade), buscando a continuidade do grupo em coerência com o projeto que o trouxe até aqui.

O modelo de governança utilizado pela empresa apresenta um líder ainda em atividade, coerente com seu core business, que demonstrou ao longo da sua história o quanto decidiu ser protagonista, através de uma liderança operativa e ética com a própria vida. A sua ambição, somada a capacidade de realização, moldaram a construção de um modelo organizacional, entendidos por Schein(2010) como parte de uma cultura empresarial. Essa gestão inicialmente era centralizadora e dependente da expertise do líder para tomada de decisão e continuidade dos projetos.

Para Schein (2010) a cultura organizacional consiste em padrões de pressupostos básicos, que são compartilhados pelo líder e sua equipe. Na empresa em estudo, isso aparece

antes da abertura da loja de material de construção, onde o líder fundador obteve expertise trabalhando em outras obras.

Atualmente, a empresa caminha para um lado de profissionalização dos setores, construção de processos definidos, gestão por indicadores e delegação.

Outra visão de análise pode ser feita através de Kotler (2010) em que ele traz a perspectiva de que as marcas mais fortes são aquelas transcendem o produto e se constroem a partir de significados, valores e propósitos. Conectando as palavras do autor com a empresa estudada, percebe-se que o grupo entrou forte na construção de condomínios fechados, pensados na qualidade de vida das pessoas e realização do sonho de morar com segurança e qualidade, transcendendo o produto e construindo valor e propósito.

Além disso, abriu braços de construção no litoral, pensando em acompanhar o seu cliente do imóvel urbano, também na sua transformação de vida e seu momento de lazer no litoral. Construiu um braço de locação de máquinas para grandes obras públicas onde traz segurança aos empreiteiros com maquinário de qualidade, novo e pessoas bem treinadas para eficiência da obra. Pode-se dizer que a empresa trabalha com realização de sonhos dos seus clientes e transformação patrimonial, através de comercialização de imóveis de qualidade, com segurança e vínculo de longo prazo.

É possível complementar com Drucker (1955) em que o autor cita: “Há somente uma definição válida do propósito de negócio: criar um consumidor, o que esse consumidor compra e considera que valor não é um produto, e sim uma utilidade”. Drucker nos remete a uma visão de sempre criar valor ao cliente e esse valor ser a base de sustentação do negócio. Ao longo dos anos, esse talvez tem sido um dos principais pilares trabalhados pelo fundador na sua liderança, onde através do seu trabalho e segurança, conseguiu valorizar um bairro inteiro de uma cidade, construir novos negócios e trazer valor a empresa. O propósito do grupo está claro: levar qualidade de obra e na vida dos seus clientes.

Tabela 1 - Síntese dos pensamentos dos autores pesquisados

Autor	Ponto Principal da Teoria	Aplicação Prática na Empresa
Meneghetti	Identidade e Liderança Operativa: O mercado e personalidade. O sucesso	O líder como protagonista que transformou sua intuição em riqueza material e benefício social.

	depende da coerência, inteligência e capacidade de realização do líder.	
Schein	Cultura Organizacional: Padrões de pressupostos básicos e valores compartilhados que o grupo aprende para lidar com desafios.	A transição de um modelo centralizado na figura do líder para a profissionalização e delegação por indicadores.
Kotler	Marketing de Valor: Marcas fortes transcendem o produto; elas se constroem sobre significados, propósitos e valores.	A expansão para condomínios e litoral focada na "realização de sonhos" e na qualidade de vida, indo além da construção civil pura.
Drucker	Propósito do Negócio: A única definição válida de negócio é criar um cliente. O valor não é o produto, mas a utilidade que ele entrega.	O foco do fundador em gerar segurança e valorização patrimonial, transformando bairros inteiros e criando utilidade real para a comunidade.

Fonte: Compilação dos autores.

A análise dos quatro autores nos levam a compreender a cultura como um aprendizado do coletivo (Schein, 2010) a marca como um significado na vida das pessoas Kotler (2010) e o valor percebido como uma das razões de existir do negócio Drucker (1955) conectado também ao corebusiness do líder e a sua capacidade operativa Meneghetti (2021). É possível compreender que a identidade do líder precede a sua ação realizadora. A sua ação gera valor à sociedade e o valor gerado sustenta o negócio e dá continuidade no tempo.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada nesta pesquisa consistiu em realizar entrevistas com o líder fundador e seus quatro diretores, para entender qual a sua visão sobre identidade e mapear os interesses do fundador e dos diretores, levando ao ganho ou perda da unidade de ação. As respostas da entrevista trazem citações diretas do fundador e seus diretores, bem como transcrições dos autores.

3.1 ENTREVISTA COM O LÍDER FUNDADOR

Na entrevista com o líder fundador, utilizaram-se dez perguntas, com o objetivo de mapear e documentar como a empresa foi idealizada e materializada, através da visão do líder fundador, e também identificar na unidade de ação do líder fundador qual sua identidade e como ela é trabalhada na organização. As perguntas foram conduzidas dentro das quatro esferas do líder: esfera individual, esfera afetiva, esfera dos colaboradores e esfera social.

Pergunta 1: Na sua visão, o que é identidade empresarial e qual a importância vital dela dentro da organização?

Segundo o líder: “É produzir sonhos, construir com qualidade e tradição. É evoluir com preço, qualidade e atendimento”. A identidade empresarial é a materialização de sonhos através de construções que unem qualidade, tradição e evolução no atendimento. O diferencial vital da empresa, de acordo com o líder é: “a detenção da obra, da piscina, da topografia, da pedreira e do britador, eu consigo atender com maior qualidade e melhor serviço, diferentemente de terceirizar tudo”. Ele ainda acrescenta que: “Essa autonomia garante um produto mais completo e controle absoluto da qualidade, diferenciando a empresa da concorrência”. Embora gere custos elevados, esse modelo sustenta um posicionamento focado em “agregar valor real em vez de disputar preços, priorizando a excelência do serviço e a entrega de um produto final superior”.

Pergunta 2: O Professor Meneghetti cita que o "corebusiness deve ter presente o 'em si ôntico' do líder". Olhando para a sua história, em quais momentos você percebeu que a empresa foi uma expressão pura de quem você é, indo além de uma simples resposta ao mercado?

O líder cita que “Como sociedade e cidade do interior, o bairro que mais se destacou é o bairro Bom Jesus”, que era o menos valorizado quando chegou a cidade. A loja em conjunto com suas construções contribuíram diretamente para o crescimento e valorização do bairro.

Pergunta 3: Ao longo da trajetória, quais decisões você tomou que eram contrárias à lógica comum do mercado, mas coerentes com seus valores, e que hoje se provaram decisivas para o sucesso do Grupo?

As decisões importantes envolveram romper com a expansão convencional para seguir a intuição. Após dez anos, o líder cita: “acabei vendendo as lojas de materiais de construção e mudei para construção civil” no momento em que cita uma passagem importante para a continuidade do negócio. Outra importante decisão foi tomada quando “sobravam apartamento na cidade, então eu saí da construção civil e diminui de 320 para 100 funcionários”. Essas escolhas radicais priorizaram o foco estratégico e a sustentabilidade, permitindo ao grupo atuar apenas onde há real satisfação e eficiência.

Pergunta 4: Como essa identidade é trabalhada no cotidiano da organização e com qual frequência? Hoje, você considera a manutenção dessa cultura algo intocável ou estaria disposto a mudá-la para se adaptar a novos tempos?

A identidade é mantida através de treinamentos focados no bem-estar pessoal e propósito dos funcionários, liderados por consultoria especializada. A cultura não é estática; ela se adapta

aos novos tempos através de uma gestão jovem e do rebranding da marca. Essa evolução direcionou o foco da empresa, saindo do mercado popular para condomínios fechados de alto padrão. Assim, a essência se preserva enquanto a estratégia se moderniza para atender às exigências de um público mais qualificado.

Pergunta 5: Na sua visão, qual é o sentimento ou valor mais essencial que o cliente recebe (algo além do produto) e como isso se conecta com a sua visão pessoal?

Na visão do líder: “o valor mais essencial entregue ao cliente é a realização de sonhos cultivados por 10 a 15 anos. Mais do que a compra de um terreno, a empresa entrega a concretização de projetos de vida”. Essa conexão pessoal é tão profunda que gera: “convites de casamento e aniversários”.

Pergunta 6: O livro Psicologia Empresarial traz os 7 pontos para escolha de um colaborador (social, profissional, econômico, ambição, biológico, legal e confiança). Pensando na perenidade do negócio, quais desses pontos você considera indispensáveis para manter a identidade da empresa viva?

Na visão do líder, os pontos indispensáveis são “a confiança e o rigor legal”. O líder ainda acrescenta que a identidade da empresa também está baseada na “seriedade e no respeito absoluto aos prazos legais e ao meio ambiente”. Ainda cita que: “mesmo que leve 7 anos, não tem necessidade de forçar documentos para que a licença saia em 30 dias”.

Pergunta 7: O Professor destaca o ato de delegar e a busca por pessoas autônomas. Como você trabalha para que os novos colaboradores reflitam a sua capacidade de realização e perpetuem a cultura da empresa, especialmente em uma geração com valores tão voláteis?

Segundo o líder: “Os valores vêm de família, passam para a empresa, e quase todos são mais antigos e cresceram dentro da empresa, então isso vem de berço”. O líder ainda fala: “Eu estou mudando em relação ao meu pensamento, que era muito antigo então estou abrindo mão para pensamentos novos, mas cuidando para não atirar tudo no colo, ir largando aos poucos”. Ele cita que o treinamento para a liderança é de longo prazo (5 a 6 anos). Assim, equilibra a tradição dos valores de berço com a autonomia da nova geração.

Pergunta 8: Na sua concepção, quais os principais desafios para manter a atual identidade da empresa em uma eventual troca de gestão?

“O desafio grande é o equilíbrio financeiro, já que o mercado exige que a incorporadora atue como banco, financiando produtos em 150 meses com entrega em 30.” O líder ainda afirma que “as carteiras de 5, 7, 15 anos é o que faz a roda girar”.

Pergunta 9: O livro destaca três pontos da identidade utilitarista-funcional: decidir fazer parte da vida, protagonismo e transmitir a ação do projeto. Diante de uma sucessão, como você avalia a relevância desses pilares na escolha de quem dará continuidade ao seu legado?

O líder cita que: “no futuro eu penso em ficar no conselho e já é visível que cada diretor tem um dom, um lugar que mais se adapta”. Dando continuidade na entrevista ele fala: “O meu pensamento pode ser dividido em 4 (4 diretores) porém ainda prevalece a minha intuição/experiência/resiliência, mesmo ficando em um possível conselho”.

Em relação ao conselho o líder continua: “hoje não vejo como ter esse conselho e talvez possa fazer de uma forma diferente”. Por fim, nas palavras do líder ele cita: “a opinião dos líderes está ativa, só tem que juntar as peças e colocar todos na mesma linha”.

Pergunta 10: Para encerrarmos, como atual líder à frente da empresa, quais características estritamente suas você considera que foram — e continuarão sendo — o motor principal para que a empresa continue prosperando?

Segundo o líder as características são: “ter uma visão com resiliência, nunca desanimar, trabalhar muito (citou jornadas de 16h de trabalho por dia), não ter preguiça de desenvolver um novo produto, ter muita coragem para fazer as coisas bem feitas, não deixar nada pendente e pagar o imposto de forma correta”. Ele conclui a entrevista dizendo que: “sempre pensar na realização social, entregando um produto de qualidade.”

Em seguida realiza-se um resumo com os valores que serão usados como critério para comparação com as novas lideranças:

- Respeito rigoroso às leis, ao meio ambiente e aos prazos;
- Ele prefere o caminho mais longo e correto do que o atalho duvidoso (ex: esperar anos por uma licença em vez de forçar documentos);
- Crença de que a qualidade superior vem do controle total. Ao ter a produção verticalizada, ele garante um padrão que a terceirização não alcança;
- Demonstra força para trabalhar jornadas exaustivas (16h/dia);
- Tomar decisões radicais de mudança;
- Ele valoriza o vínculo emocional e o impacto social da entrega;
- Valoriza o nome construído em décadas, mas demonstra humildade e inteligência para deixar os mais jovens (diretores e sucessores) modernizarem a cultura e a marca;

3.2 ENTREVISTA COM OS DIRETORES

3.2.1 DIRETOR A (sócia e filha)

Segundo a diretora A: “a empresa atualmente conta com muito retrabalho e tem muitos líderes. Hoje existe uma consultoria interna que está auxiliando na criação dos processos.” Ela acrescenta que “cada diretor toca o seu grupo porém as vezes não se comunicam, enfraquecendo a unidade de ação.”

A diretora destaca que a vantagem da empresa é a “proximidade com os colaboradores e a facilidade de movimento do grupo”.

Mais uma das fragilidades que podem gerar a perda de unidade de ação segundo ela é “quando os diretores caem muito no operacional”. A descentralização promovida pelo líder “deixam as tomadas de decisões mais lentas”.

Ela também reforça que “o contato com os investidores é feito diretamente pelo fundador”, demonstrando novamente a credibilidade da figura do líder.

3.2.2 DIRETOR B (sócia e filha)

Segundo a diretora B, o principal desafio da organização é “a governança, e o fato de ter que lidar com o emocional e o ego da turma porque se trata de família e nem todos estão pensando somente no negócio”. Ela destaca que “o líder está aberto a mudança, devido a todas as consultorias que estão ocorrendo dentro da empresa”.

Em relatos diretos, a diretora informa que “a empresa possui uma fragilidade de análise numérica, que antigamente levavam 6 meses para analisar.” Outro desafio que ela reporta é a falta e o desenvolvimento de pessoas.

3.2.3 DIRETOR C (sócio)

O diretor C, ao contrário do líder, possui em mente que o modelo ideal de negócio é “a compra total da área que será urbanizada, retirando os proprietários”, também citando que “não se sente confortável em puxar sócio para um investimento”. Por outro lado converge com o líder em relação ao modelo de negócio dos loteamentos citando: “as vezes um loteamento financia o

outro devido as formas de negociação, pois antigamente os prazos eram de 36 meses e agora estão em 180 meses”.

Considera que o líder é responsável por 90% das decisões. Cita que “a empresa tem focado em controle e indicadores para melhorar as análises numéricas”.

Durante a entrevista o diretor C citou a seguinte frase “se eu lhe dou 10 milhões de reais o que você faria? Essa é a diferença entre um empreendedor e alguém que quer descansar”, anunciando que se aposentaria em até 5 anos.

3.2.4 DIRETOR D (sócio)

Para o diretor D, o líder é “inabalável, visionário e que sempre está disposto a fazer com que as pessoas cresçam ao seu lado”. Segundo o diretor, os braços da empresa que funcionam bem são a urbanizadora e o setor de locação de máquinas. Também considera que um objetivo macro da empresa é “ser uma solução completa na parte de prestação de serviços”.

Em sua visão “a empresa deveria ter a visão de melhorar o salário dos funcionários”. Considera como fragilidade a loja de materiais de construção, consumindo caixa e resultado, tirando o foco do líder.

Considera que a empresa está em um “ponto de ruptura” e deve “criar processos para tirar da cabeça das pessoas e colocar no papel.” O diretor também cita que a empresa busca “pegar obras onde é possível aplicar uma assessoria completa, com serviços de projetos, aluguel de máquinas, topografia, etc.”

Tabela 2 - Pontos fortes e fragilidades identificados pelos diretores da empresa

Diretor	Pontos fortes que identifica	Fragilidades / Desafios que identifica
Diretor A (Sócia/Filha)	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com colaboradores e diálogo aberto. • Agilidade de movimento do grupo. • Credibilidade do fundador com investidores. • Apoio de consultoria externa para processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de retrabalho. • Falta de comunicação entre as diretorias. • Diretores focados no operacional. • Tomada de decisão lenta devido à descentralização.

Diretor B (Sócia/Filha)	<ul style="list-style-type: none"> • Líder aberto a mudanças e novas metodologias. • Busca por profissionalização via consultorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de governança e sucessão familiar. • Conflitos emocionais e egos no ambiente familiar. • Deficiência histórica em análise de dados/números. • Falta de desenvolvimento de pessoas.
Diretor C (Sócio)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação recente de indicadores e controles. • Compreensão da dinâmica financeira de longo prazo. • Alinhamento no modelo de loteamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergência estratégica sobre o modelo de negócio (compra de áreas). • Extrema centralização (líder decide 90% das coisas). • Risco de continuidade (planeja aposentadoria em 5 anos).
Diretor D (Sócio)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança visionária e inspiradora. • Operações eficientes em Urbanização e Locação. • Visão de oferta de serviços completa (ecossistema). 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja de materiais consumindo caixa e tempo. • Política salarial. • Falta de processos formalizados .

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

4 RESULTADOS

4.1 PONTOS EM COMUM E DE ATENÇÃO ENTRE LÍDER E DIRETORES

Após realizar a entrevista com o líder e os diretores, procurou-se identificar os pontos de alinhamento e os que exigem atenção entre as partes. O objetivo é identificar onde existe ganho ou perda de unidade de ação.

4.1.1 Líder x Diretora A

Os pontos convergentes:

- manter o foco com condomínios fechados de luxo e na expansão geográfica;
- manutenção da verticalização em uma construção, tendo infraestrutura própria para atender a demanda é um diferencial da empresa;
- Ambos também entendem que o poder está se tornando menos centralizado e migrando para uma liderança em forma de colegiado;
- proximidade com as pessoas, tanto colaboradores quanto clientes, é um diferencial da empresa;

Os pontos divergentes:

- A diretora verifica que a descentralização está deixando as decisões lentas;
- Para ela, o fato dos diretores terem passado pelo operacional dificulta suas atuações de forma estratégica;
- Falta de diálogo entre os setores;

4.1.2 Líder x Diretora B

Os pontos convergentes:

- Olhar voltado ao futuro e crescimento da empresa;
- Ambos identificam que a empresa é um motor de desenvolvimento para a cidade;
- Os dois possuem características comerciais marcantes;
- Concordam que o caminho para a empresa é a urbanização de condomínios fechados de alto padrão;

Os pontos divergentes:

- A diretora identifica que o “ego das pessoas” atrapalha;
- Identifica que existe falha de controle de custos e manutenção dos equipamentos;

4.1.3 Líder x Diretor C

Os pontos convergentes:

- Compartilharam da fase “heróica” da empresa;
- Construíram resultados positivos sem dinheiro;
- Ambos concordam em não burlar as leis e pular processos legais;
- Reconhece que 90% das decisões do líder são corretas;

Os pontos divergentes:

- O líder possui visão de futuro para a empresa e o diretor não se projeta em longo prazo na operação;
- Diz que a falta de liderança definida é um risco para a unidade de ação;

- Aponta divergência na capacidade técnica entre as pessoas mais antigas e mais novas;
- Considera que é melhor tirar o sócio do investimento;

4.1.4 Líder x Diretor D

Os pontos convergentes:

- Concordam que ter o maquinário completo é garantia de qualidade;
- Ambos têm mentalidade de crescimento;
- Concordam que sair do mercado popular para o alto padrão é o caminho mais correto;
- Concordam em ser a maior urbanizadora do Brasil;

Os pontos divergentes:

- O diretor acredita que a loja toma o tempo do líder e gera perda de caixa;
- Se vê como único capaz de substituir o líder;
- Considera que a empresa não tem processos formalizados, mesmo com consultorias.

5 CONCLUSÃO

A empresa apresenta-se como uma organização em estágio de transição, movendo-se de um modelo de gestão centralizado no líder fundador para um sistema de colegiado com foco em incorporação de alto padrão. A organização vive um desafio de alinhamento para garantir o crescimento da unidade de ação, uma vez que cada diretor tem o seu interesse.

A organização possui uma vantagem competitiva identificada pela verticalização total da produção com a posse de maquinário próprio. Contudo, essa força técnica apresenta fragilidades estruturais em governança e fluxo de caixa conforme informado pelos diretores.

A identidade da empresa está profundamente ligada a cidade e ao bairro que ela foi fundada, o que confere ao grupo uma autoridade de mercado, mas que agora o contexto exige uma nova força para operar em mercados mais complexos, como o litoral e a serra.

Tabela 3 – Resumo dos pontos de convergência e divergência entre os gestores e o líder

Relação	Ganhos de Unidade de Ação (Convergências)	Perdas de Unidade de Ação (Divergências)
Líder x Diretor A	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em condomínios de luxo e expansão. • Defesa da verticalização. • Transição para gestão colegiada. • Valorização da proximidade com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões lentas pela descentralização. • Excesso de foco no operacional. • Falta de comunicação entre setores (silos).
Líder x Diretor B	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de crescimento e futuro • DNA comercial forte em ambos. • Empresa como motor de desenvolvimento local. • Alinhamento no nicho de alto padrão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de ego. • Falhas no controle de custos e manutenção.
Líder x Diretor C	<ul style="list-style-type: none"> • Base ética e respeito rigoroso às leis. • Histórico compartilhado de superação financeira. • Validação da intuição do líder (90% de acerto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desalinhamento no tempo de permanência (saída em 5 anos). • Divergência sobre inclusão de sócios em áreas.
Líder x Diretor D	<ul style="list-style-type: none"> • Crença total na verticalização. • Ambição de ser a maior urbanizadora do país. • Mentalidade de crescimento e expansão. • Migração para o mercado de alto padrão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão negativa sobre a Loja (perda de caixa e foco). • Se identifica, atualmente, como maior capacidade de comando e visão de negócio. • Crítica à falta de processos formalizados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O líder reconhece a necessidade de evolução, demonstrando abertura ao novo ao investir em consultorias e treinamentos. No entanto, sua identidade ainda está fortemente vinculada a

sua intuição. Ele apresenta uma resistência em abandonar braços menos lucrativos, como a loja de materiais, que representam sua história pessoal, mas que hoje drenam o foco estratégico do grupo.

Ao confrontar a visão do fundador com a de seus diretores, surgem convergências e divergências. Todos convergem no orgulho pela qualidade técnica e no acerto estratégico de migrar para empreendimentos de alto padrão.

Em relação as divergências, enquanto o fundador comenta em uma transição suave, as diretoras A e B apontam uma falta de uma governança e dificuldade em administrar o ego das pessoas. O Diretor D aponta a falta de processos claros. O diretor C, por sua vez, representa o ponto mais crítico de divergência: enquanto o líder projeta o futuro, o diretor técnico apresenta desejo de saída.

Outro ponto divergente é a falta de uma capacidade decisória entre todos os diretores, corroborando com a opinião das Diretoras A e B, que falam que a tentativa de um modelo colegiado, sem processos de governança definidos, está gerando lentidão.

Identifica-se o desengajamento do diretor C, que detém um conhecimento técnico e é responsável por um importante braço da empresa. Em terceiro, a dependência do líder fundador de ser o principal negociador com proprietários de terrenos e investidores para iniciar construção de um novo projeto, demonstrando que este é o principal ativo do líder, porém torna a empresa vulnerável com a inexistência de um substituto com esta capacidade.

Por fim, um último ponto que pode fazer com que ocorra a perda da unidade de ação do grupo empresarial é o sistema de colegiado se distanciar, acarretando falta de diálogo entre os setores.

REFERÊNCIAS

- Drucker, P. F., 1955. *The Practice of Management*. New York: Butterworth-Heinemann. Kotler, P. H. K. a. I. S., 2010. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Meneghetti, A., 2020. *Psicologia Empresarial*. Restinga Sêca, RS, Brasil: FOIL.
- Meneghetti, A., 2021. *A Psicologia do Líder*. São João do Polêsine, RS, Brasil: Ontopsicológica Editora Universitária.
- Meneghetti, A., 2021. *A Riqueza como Arte de Ser*. São João do Polêsine, RS, Brasil: Fundação Antonio Meneghetti.

Schein, E. H., 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.