

A IMPORTÂNCIA DO “AMOR AO PRÓPRIO JOGO” E DO ATO DE DELEGAR NO PROCESSO DE AUTÓCTISE HISTÓRICA DO LÍDER

Gilmar Ferreira dos Passos¹

Vanessa Aline Zancan Prevedello²

Nome da orientadora: Josiane Barbieri³

RESUMO: O presente artigo analisa a construção simultânea do negócio e do líder, tendo como base teórica a obra *Psicologia Empresarial*, de Antonio Meneghetti. O estudo de caso centra-se em uma empreendedora que iniciou sua trajetória com vendas porta a porta e, com o tempo, transformou seu empreendimento em uma loja estabelecida no Recanto Maestro. Ao longo desse percurso, a autora vivenciou um processo de autóctise pessoal e profissional, sendo possível observar os três aspectos do "amor ao próprio jogo" descritos por Meneghetti: capacidade de produção, relacionamento e especificidade. A pesquisa busca compreender como esses aspectos se manifestam concretamente na trajetória da empreendedora, demonstrando como a evolução do negócio exige e favorece o crescimento interno da líder. Além disso, o artigo explora as dificuldades encontradas na prática do ato de delegar, mostrando os desafios da empreendedora ao formar uma equipe comprometida e alinhada com seu projeto pessoal. O estudo visa contribuir com a reflexão teórico-empírica sobre liderança empreendedora a partir da ótica ontopsicológica.

Palavras-chave: Autóctise Histórica; Empreendedorismo; Liderança; Delegação.

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo das organizações, compreender o processo de constituição do líder para além das competências técnicas e operacionais torna-se uma exigência científica e prática. A construção de um negócio não se limita à sua materialidade econômica, mas implica, simultaneamente, a construção subjetiva daquele que o conduz. Nesse sentido, o presente estudo dedica-se à investigação do processo de autoconstrução do líder enquanto sujeito histórico e agente de protagonismo social, analisando como sua relação com o próprio negócio, ao longo de distintas fases existenciais, constitui um percurso simultâneo de edificação empresarial e pessoal. No caso estudado, abaixo descrito, verificou-se uma etapa embrionária, em que o empreendimento se configurava como movimento singular de iniciativa individual, até o momento atual, em que se expressa como estrutura física consolidada, com equipe estruturada e prestação de serviços à comunidade.

¹ Pós-graduando no MBA *Business Intuition* da Antonio Meneghetti Faculdade, gilmarpassos@construtoracasanova.com.br

² Pós-graduanda no MBA *Business Intuition* da Antonio Meneghetti Faculdade, vanessazancan@yahoo.com.br

³ Professora orientadora: Josiane Barbieri. Graduada em Psicologia e especialista em Psicoterapia da Adolescência e Psicologia Social (PUCRS). Ontopsicóloga (AIO – Roma – Itália). Especialista em Psicologia Social com orientação Ontopsicológica (Universidade Estatal de San Petersburgo – Rússia). Mestre em Filosofia (PUCSP). Sócia-dirigente da Metanoia Dirigencial Eventos. Mentora Pessoal e Empresarial. Professora de Graduação e Pós-graduação da AMF. josiane@metanoiadirigencial.com.br

O caso que motiva esta investigação foi desenvolvido na empresa X, atualmente situada no Recanto Maestro, cuja origem remonta a uma atividade de vendas porta a porta realizada em mais de vinte cidades da região, voltada à comercialização de produtos de aromatização. A partir de um crescimento orgânico, sustentado por empenho contínuo e capacidade de adaptação, o negócio percorreu etapas sucessivas de desenvolvimento: da venda domiciliar ao quiosque e, posteriormente, à consolidação como loja estruturada. Paralelamente a essa trajetória empresarial, a empreendedora vivenciou transformações pessoais e sociais significativas, relatando mudanças que emergiram no e pelo jogo do próprio negócio. Tal dinâmica permite observar, no caso concreto, a articulação entre o desenvolvimento do empreendimento e o processo de autóctise histórica⁴ da líder, revelando categorias que dialogam diretamente com a obra *Psicologia Empresarial* (2013), de Antonio Meneghetti, especialmente no que se refere aos capítulos “Saber amar o próprio jogo” e “A arte de delegar”. Relacionam-se também ao conceito de metanoia, enquanto mudança radical problemade mentalidade, que reposiciona o sujeito frente à própria responsabilidade histórica.

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte problemática central: Como os princípios do amor ao próprio jogo, da delegação e da metanoia se manifestam no processo de autóctise histórica do líder e na construção e consolidação de seu empreendimento?

A partir dessa questão orientadora, o objetivo geral consiste em analisar como os princípios do amor ao próprio jogo, da arte de delegar e da metanoia se evidenciam no processo histórico de construção simultânea da líder e do negócio. Para tanto, propõem-se os seguintes objetivos específicos: 1. Examinar, no caso estudado, como se manifestam as dimensões da produção, do relacionamento e da especificidade na capacidade da líder; 2. Investigar de que modo as exigências decorrentes do crescimento e da expansão do business demandaram a aprendizagem da delegação como competência estratégica; 3. Analisar em que medida a metanoia — enquanto mudança de mentalidade e reposicionamento existencial — foi necessária para a transição entre as diferentes fases do negócio. A pesquisa fundamenta-se na perspectiva teórica da Ontopsicologia, particularmente nas contribuições de Antonio Meneghetti acerca da psicologia do líder, da centralidade do amor ao próprio jogo como elemento distintivo na ação empresarial vencedora, da delegação como instrumento de maturidade e expansão organizacional e da metanoia como condição indispensável para a evolução histórica do sujeito. Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento empresarial autêntico está intrinsecamente vinculado à capacidade do líder de transformar a própria mentalidade, assumir responsabilidade estratégica e estruturar uma equipe por meio da delegação consciente e funcional.

Metodologicamente, adotou-se uma abordagem dedutiva, descritiva e aplicada, estruturada a partir de um estudo de caso que possibilitou observar, analisar e interpretar os principais elementos relacionados ao contexto histórico do negócio, às transformações

⁴ “Processo histórico de escolhas existenciais que fazem a resultante da evolução e da situação pessoal. O termo é utilizado em dois modos: 1) o fato em si (autopôr-se); 2) o processo de fazer-se (autoconstrução), ou seja, a autóctise histórica como processo psicológico” (Meneghetti, 2012, p. 31).

vivenciadas pela líder e às implicações organizacionais decorrentes desse percurso. Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo (Bardin, 2016), permitindo a identificação das categorias que articulam a narrativa empírica com os referenciais teóricos adotados.

Os resultados evidenciam a correspondência entre o desenvolvimento da líder e do empreendimento, demonstrando como o amor ao próprio jogo, quando articulado à capacidade de delegar e sustentado por processos de metanoia, pode operar como fundamento da consolidação empresarial e do protagonismo social. Ao mesmo tempo, apontam aspectos ainda passíveis de aprimoramento, reforçando a ideia de que a evolução organizacional exige constante refinamento da consciência do líder e reorganização estratégica de suas funções.

A estrutura deste artigo compreende: inicialmente, a presente introdução, que contextualiza o tema, apresenta o problema, os objetivos e a metodologia da pesquisa; em seguida, a seção de perspectiva teórica do estudo, que aborda os principais conceitos da Ontopsicologia e da Psicologia Empresarial relacionados ao objeto do presente estudo, quais sejam: “saber amar o próprio jogo”, a arte de delegar e o conceito de metanoia; posteriormente, a descrição dos procedimentos metodológicos adotados; na sequência, a discussão e análise dos resultados à luz das categorias teórico-empíricas identificadas; e, por fim, as considerações finais, que sintetizam as contribuições do estudo e indicam possibilidades para investigações futuras.

2. PERSPECTIVA TEÓRICA DO ESTUDO

Com o objetivo de apresentar os fundamentos teóricos que sustentam a análise do estudo, situando a investigação no âmbito das contribuições da Ontopsicologia e, em particular, das reflexões de Antonio Meneghetti acerca da formação do líder e da dinâmica do desenvolvimento empresarial, nesta seção serão abordados três eixos conceituais considerados centrais para a compreensão do processo de autóctise histórica: o princípio do saber amar o próprio jogo, entendido como relação de identidade e envolvimento consciente do sujeito com o próprio fazer; o ato de delegar, compreendido como instrumento de maturidade diretiva e expansão da inteligência do líder na organização; e o conceito de metanóia, que expressa a necessidade de transformação da consciência como condição para a superação de padrões e para a adaptação funcional às exigências da realidade. A articulação desses referenciais permite construir o quadro interpretativo a partir do qual se analisam as relações entre desenvolvimento pessoal, estrutura organizacional e consolidação do empreendimento ao longo da trajetória investigada.

2.1 SABER AMAR O PRÓPRIO JOGO

No capítulo da obra Psicologia Empresarial (Meneghetti, 2013) intitulado “Saber Amar o Próprio Jogo”, Antonio Meneghetti apresenta uma reflexão sobre a condição que torna o líder distinto no contexto econômico e social. Logo no início, explicita o propósito formativo ao afirmar que “o escopo é formalizar líderes de ação, cada um obviamente em seu próprio

interesse, pela própria empresa, mas tendo sempre presente que quanto mais pessoas realizam o próprio business de modo legal, tanto mais se melhora a sociedade” (Meneghetti, 2013, p. 133). Dessa forma, evidencia-se que a atividade empresarial possui também uma dimensão social e histórica.

Ao tratar do conceito central, o autor esclarece que “Distinto denota sempre um significado de superioridade, enquanto o adjetivo diferente é entendido também em sentido de inferioridade” (Meneghetti, 2013, p. 133). A distinção, portanto, não se refere apenas à singularidade, mas à superioridade qualitativa na ação e nos resultados. Meneghetti organiza essa compreensão ao afirmar que “Entendemos o adjetivo distinto em três aspectos: produção, relacionamento-relação, específico” (Meneghetti, 2013, p. 133), estabelecendo eixos fundamentais para a análise da atuação do líder.

No que se refere à produção, destaca que “quando o jovem líder entra em uma capacidade de produzir serviço ou qualquer outra coisa, deve ter uma capacidade de produção distinta” (Meneghetti, 2013, p. 133), acrescentando que “uma produção competitiva distinta significa que oferece um serviço qualitativamente, economicamente, distinto; distingue-se, é o melhor” (Meneghetti, 2013, p. 133). Além disso, observa que “no final das contas, o mercado não é baseado nas necessidades primárias, como comer e beber, mas é fundado nas necessidades secundárias, isto é, as pessoas compram para serem superiores, portanto as empresas e os operadores mais válidos são aqueles que sabem dar uma prestação competitiva distinta” (Meneghetti, 2013, p. 134), indicando a centralidade da superioridade qualitativa na dinâmica econômica.

Quanto à dimensão relacional, afirma que “o líder, o manager, o jovem, é aquele que sabe criar as melhores relações pessoais em referência ao seu objeto de venda, de exposição” (Meneghetti, 2013, p. 134), ressaltando que “a pessoa conta mais que o produto” (Meneghetti, 2013, p. 134). Nesse sentido, a capacidade de estabelecer relações qualificadas constitui elemento estratégico para o sucesso do business.

No que se refere à especificidade, o autor questiona: “aquilo que você escolheu fazer, como sabe fazer? O ‘brinquedo’ que você quer dar aos outros, para você, quanto é realmente válido, belo e apaixonante? O quanto é seu, você o domina e o conhece?” (Meneghetti, 2013, p. 134). Tal reflexão evidencia a necessidade de domínio profundo e envolvimento com o próprio objeto de trabalho.

Por fim, Meneghetti afirma que “um distinto, que conhece em modo total e distinto o objeto da própria produção, do próprio dar, é impossível que possa ter problemas ou crises. É vencedor” (Meneghetti, 2013, p. 135), reforçando a ideia de que o domínio do próprio jogo constitui fundamento da eficácia empresarial.

2.2 O ATO DE DELEGAR

Meneghetti (2013) define a delegação como um ato essencial da liderança empresarial, afastando sua compreensão como simples divisão de tarefas. Logo no início, o autor afirma que “Delegar significa fazer com que o outro participe em: autoridade, meios, responsabilidade,

capacidade, escopo, realização” (Meneghetti, 2013, p. 159). Delegar implica, portanto, “dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um projeto pessoal” (Meneghetti, 2013, p. 159), ou seja, se trata da participação objetiva de terceiros no projeto do líder.

A delegação apresenta-se como uma exigência estrutural da atividade empresarial, uma vez que “não se pode fazer tudo sozinho” (Meneghetti, 2013, p. 159). Colaboradores, funcionários, sócios e profissionais de apoio tornam-se necessários à realização do projeto da empresa. Contudo, o autor adverte que o processo de delegar exige atenção constante, pois “existe o risco de que algo que começa como delegação possa terminar em chantagem” (Meneghetti, 2013, p. 160).

Meneghetti enfatiza que toda ação delegada implica custo e responsabilidade para quem delega, ressaltando que “o que é realizado pelo outro se paga” (Meneghetti, 2013, p. 160). Dessa forma, o empresário assume os efeitos econômicos, jurídicos e civis das decisões delegadas, uma vez que “o pagamento, penal e civilmente, será sempre daquele que delegou” (Meneghetti, 2013, p. 160).

A clareza técnica é apresentada como condição indispensável para uma delegação eficaz. O autor alerta que “a gratuidade de consideração, de fé dada a certos órgãos ou profissões é errada” (Meneghetti, 2013, p. 160), pois nenhuma função delegada exime o empresário da responsabilidade de verificar e vigiar. Nesse sentido, o critério último para discernir o que é funcional ao projeto é a identidade do próprio empresário, pois “o critério que consente entender isso é a própria identidade” (Meneghetti, 2013, p. 160).

O autor distingue três categorias de fiduciários (à quem se delega algo): legais, operativos e dirigenciais. Os fiduciários legais compreendem advogados, contadores, engenheiros e demais profissionais técnicos; os operativos são responsáveis pela execução material do projeto; e os dirigenciais incluem sócios e consultores que contribuem para a tomada de decisão. Em todos os casos, a relação é objetiva, pois “a pessoa existe na medida em que foi delegada” (Meneghetti, 2013, p. 162).

No que se refere à escolha dos colaboradores, o autor estabelece critérios claros: “capacidade técnica objetiva”, “capacidade de relação” e “ambição de sucesso” (Meneghetti, 2013, p. 163). Além disso, delegar corretamente gera economia de tempo e fortalecimento da liderança, pois “delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo” (Meneghetti, 2013, p. 163).

Por fim, Meneghetti destaca que a delegação exige verificação constante dos resultados. O empresário deve avaliar a “honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados” e os “resultados de realização do projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil” (Meneghetti, 2013, p. 164). Assim, a delegação é afirmada como expressão da inteligência empresarial madura, que exige responsabilidade constante e fidelidade ao projeto.

2.3 METANÓIA E TRANSFORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA DO LÍDER

Na obra *A Psicologia do Líder*, Antonio Meneghetti (2021) aprofunda a compreensão acerca dos processos internos que condicionam a ação do sujeito, destacando a necessidade de transformação da consciência como condição fundamental para o desenvolvimento autêntico da liderança. Ao introduzir o conceito de metanoia, o autor afirma que “o erro está na consciência, no Eu lógico-histórico” (Meneghetti, 2021, p. 217), indicando que muitas das dificuldades vivenciadas pelo indivíduo não decorrem de fatores externos, mas de estruturas internas cristalizadas ao longo da história pessoal.

Segundo o autor, os hábitos e estereótipos adquiridos desde a infância tendem a operar como mecanismos que condicionam a percepção e a ação do sujeito, podendo limitar sua capacidade de responder de modo funcional às exigências da realidade. Nesse sentido, observa que “o hábito que um sujeito traz dentro de si desde a infância o faz escravo por toda a vida e o ataca nos momentos de melhor oportunidade” (Meneghetti, 2021, p. 217), evidenciando que padrões inconscientes podem emergir justamente nos momentos de crescimento e decisão, interferindo na realização do potencial individual.

Meneghetti destaca ainda que tais estereótipos frequentemente se originam como mecanismos de defesa (Meneghetti, 2021). Quando essas estruturas se tornam habituais, podem operar como formas de autossabotagem, dificultando o desenvolvimento do sujeito e comprometendo sua capacidade de agir de modo coerente com as exigências do contexto.

O autor observa que, embora os mecanismos de defesa possam ter utilidade em determinadas circunstâncias, sua cristalização representa um obstáculo ao crescimento, pois “quando se torna um hábito é um assassinio contra o potencial inteligente do sujeito” (Meneghetti, 2021, p. 218). Dessa forma, a permanência em padrões repetitivos impede a evolução e restringe a expressão plena da inteligência individual.

Nesse contexto, Meneghetti enfatiza a necessidade de mudança de mentalidade como condição para superar tais limitações, afirmando que “é preciso mudar a consciência, a própria mentalidade” (Meneghetti, 2021, p. 218). Essa mudança constitui o núcleo do processo de metanoia, entendido como reorganização interna que permite ao sujeito reposicionar-se diante da própria história e assumir responsabilidade pelo próprio percurso.

Ao definir o conceito, o autor esclarece que “essa é a metanoia, ou seja, mudar como se é hoje e não continuar como se recorda (...)” (Meneghetti, 2021, p. 219). Assim, a metanoia implica romper com condicionamentos passados e agir a partir de uma consciência renovada, alinhada à realidade presente, indicando que o processo envolve uma atualização contínua da percepção e da ação, orientada pela aderência ao real e pela responsabilidade pessoal.

Sob a perspectiva da liderança, a metanoia assume papel central, uma vez que a capacidade de conduzir pessoas e organizações exige do líder constante revisão de seus próprios modelos mentais, superação de padrões defensivos e abertura à aprendizagem. O processo de mudança interna torna-se, portanto, condição indispensável para o exercício de uma liderança funcional, capaz de responder às exigências do crescimento empresarial e de promover relações organizacionais mais conscientes e eficazes. Desse modo, a compreensão da metanoia permite interpretar o desenvolvimento do líder não apenas como aquisição de competências técnicas,

mas como processo contínuo de transformação da consciência, no qual a responsabilidade sobre si mesmo constitui o fundamento para a condução responsável do negócio e para a construção de um projeto empresarial coerente com a própria identidade.

3. MÉTODO

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa, explicitando as estratégias de coleta e análise dos dados, bem como os critérios que orientaram a construção das categorias analíticas e a delimitação do campo investigativo. Considerando a natureza qualitativa e exploratória do estudo, buscou-se privilegiar uma abordagem que permitisse compreender, em profundidade, a trajetória da líder e as dinâmicas organizacionais associadas ao desenvolvimento do negócio, articulando o material empírico ao referencial teórico adotado. Nesse sentido, apresentam-se, a seguir, as técnicas utilizadas na obtenção das informações, o instrumento de coleta, a definição das categorias de análise que orientam a interpretação dos resultados e as limitações inerentes ao delineamento do estudo, de modo a assegurar rigor metodológico e coerência entre os objetivos propostos e o percurso investigativo realizado.

3.1 DESENVOLVIMENTO DAS TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas exclusivamente com a empreendedora do caso estudado, permitindo acesso aprofundado à sua narrativa sobre a trajetória do negócio, os desafios enfrentados no processo de delegação e as transformações vivenciadas no exercício da liderança. A escolha por esse procedimento justifica-se pela natureza qualitativa do estudo, que busca compreender os significados atribuídos pela líder às experiências vividas e às dinâmicas organizacionais.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), possibilitando a organização e interpretação do material empírico em categorias temáticas alinhadas ao referencial teórico da Ontopsicologia e aos objetivos da pesquisa. O processo analítico considerou não apenas o conteúdo manifesto das falas, mas também os elementos de sentido que emergem da narrativa, permitindo a identificação de padrões interpretativos relacionados à condução do negócio e ao desenvolvimento da liderança.

3.1.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise foram construídas a partir da articulação entre o referencial teórico adotado — especialmente os conceitos de amor ao próprio jogo, ato de delegar e metanoia — e a leitura sistemática do material empírico proveniente das entrevistas e do relato da empreendedora. Por meio do processo de análise de conteúdo, buscou-se identificar núcleos de sentido recorrentes na narrativa da empreendedora, organizando-os em eixos interpretativos capazes de expressar tanto as dimensões organizacionais quanto os aspectos subjetivos

implicados no desenvolvimento da liderança e na evolução do negócio, assegurando coerência entre os objetivos da pesquisa e a interpretação dos dados. As categorias são as seguintes:

- Processo de delegação e estrutura organizacional: análise do modo como a líder organiza o trabalho, distribui responsabilidades e estrutura o contexto empresarial para viabilizar a execução das atividades e a continuidade do crescimento.
- Dificuldades e obstáculos na delegação: investigação dos fatores internos e organizacionais que influenciam as dificuldades no ato de delegar, incluindo aspectos relacionados à clareza de funções, comunicação e posicionamento da liderança.
- Metanoia e autenticação da liderança: avaliação do processo de mudança de mentalidade e ampliação da consciência da líder, considerando movimentos de responsabilização, revisão de atitudes e desenvolvimento pessoal no exercício da liderança.
- Crescimento do negócio e maturidade da liderança: análise da relação entre a evolução do empreendimento e o desenvolvimento da capacidade diretiva da líder, considerando a transição de funções operacionais para estratégicas.
- Relação de identidade com o próprio jogo: investigação do vínculo existencial da líder com a atividade empresarial, compreendendo o negócio como campo de realização pessoal e expressão de sua identidade operativa, conforme o conceito de amar o próprio jogo.
- Busca de excelência e distinção na atuação empresarial: análise das evidências de comprometimento com a qualidade, competitividade e melhoria contínua, considerando a postura da líder frente à produção de valor e à diferenciação no mercado.

3.1.2 INSTRUMENTO DE COLETA

A coleta de dados se deu através de relato livre da empreendedora e de uma entrevista semi-estruturada; a entrevista seguiu roteiro previamente elaborado com perguntas abertas, permitindo aprofundamento dos temas de acordo com a narrativa da empreendedora. As questões abordaram os desafios no processo de delegação, a relevância estratégica do ato de delegar, as experiências ao longo da construção da equipe e as estratégias de mudança adotadas pela líder, incluindo reflexões relacionadas ao processo de metanoia e desenvolvimento pessoal

Quadro 1: Roteiro de entrevistas

Nº	Pergunta	Objetivo da pergunta
1	Na sua visão, qual o principal desafio no processo de delegação?	Identificar as dificuldades estruturais e subjetivas relacionadas à delegação.
2	O quanto delegar é relevante no crescimento do seu negócio hoje?	Compreender a percepção da líder sobre a importância estratégica da delegação.
3	Na sua visão, quais os motivos de ter encontrado dificuldade no processo de delegação?	Investigar fatores internos e organizacionais que influenciaram o processo.
4	Em quais momentos da sua história o não poder delegar foi um obstáculo?	Identificar períodos críticos e contextos específicos de dificuldade.
5	Como foi a experiência de construir a equipe desde o primeiro funcionário até hoje?	Compreender a evolução das relações e aprendizados na gestão de pessoas.

6	Já procurou auxílio e como pretende superar essa dificuldade?	Investigar estratégias de mudança, incluindo processos de metanoia e desenvolvimento pessoal.
---	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitação, destaca-se que a coleta de dados se concentrou exclusivamente na narrativa da empreendedora, não incluindo outras fontes de informação, o que implica interpretar os resultados a partir de sua perspectiva subjetiva. Entretanto, essa escolha metodológica é coerente com o objetivo de compreender o processo de construção da liderança e suas transformações internas ao longo da trajetória empresarial.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do material empírico obtido nas entrevistas semiestruturadas com a empreendedora, foi possível identificar a dinâmica interna do negócio e os nexos entre crescimento organizacional e desenvolvimento da liderança. Os dados indicam que o problema da delegação, embora se apresente inicialmente como questão operacional, revela-se como fenômeno estrutural: **envolve clareza de projeto, definição de processos, qualidade de comunicação e, sobretudo, transformação da consciência da líder**. Nesse sentido, a análise foi organizada conforme as seis categorias definidas no método, articulando as falas coletadas com o referencial teórico selecionado.

4.1 PROCESSO DE DELEGAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O caso evidencia que o núcleo do problema da delegação esteve associado à ausência histórica de estrutura formal de trabalho. A líder descreve um modo de operar em que “está tudo na minha cabeça”, e reconhece que, sem clareza interna e sem procedimentos definidos, a delegação se torna inviável: “se nem eu tenho clareza, como é que eu vou dar clareza para o meu funcionário”. Essa constatação conduz a um reposicionamento prático: a criação do documento de boas-vindas (“Onboard”) e, em seguida, a construção de manuais por setor, com rotinas, regras e expectativas explícitas. Ela afirma: “eu vou trabalhar com documentos, então, tudo vai ser documentado, tudo vai ser claro, isso vai dar clareza para mim e, sobretudo, para o funcionário”.

À luz de Meneghetti, delegação não é mera distribuição de tarefas, mas participação real de terceiros no projeto do líder: “Delegar significa fazer com que o outro participe em: autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo, realização” (Meneghetti, 2013, p. 159). No caso, a ausência de procedimentos e rotinas impedia precisamente essa participação objetiva: sem parâmetros, o colaborador não recebe “autoridade”, nem “meios”, nem “escopo” com nitidez, produzindo o efeito relatado pela líder: “eu comunico, mas, de um modo, o colaborador entende de outro e ainda executa de outro”.

Assim, a decisão de formalizar onboarding e manuais pode ser interpretada como tentativa concreta de converter o “projeto pessoal” em sistema replicável, o que concorda com a definição de delegar como “dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um

projeto pessoal” (Meneghetti, 2013, p. 159). Em termos organizacionais, trata-se de uma passagem do modelo artesanal e centrado no sujeito para um modelo estruturado, no qual a execução torna-se reproduzível e auditável.

4.2 DIFICULDADES E OBSTÁCULOS NA DELEGAÇÃO

A análise evidencia que os obstáculos não se restringiram à falta de processos, mas envolveram padrões de comunicação e posicionamento da liderança. A empreendedora reconhece que o problema não estava “nos funcionários”, mas no modo como ela conduzia as dinâmicas: “antes eu tinha uma mania de culpar os meus funcionários por tudo. E hoje eu entendo que eles não têm culpa de nada. Que o ponto era o modo com que eu estava conduzindo as dinâmicas da minha própria empresa”. Essa virada interpretativa revela uma reorientação da perspectiva de responsabilidade: do externo para o interno, do comportamento alheio para o próprio comportamento.

Nesse ponto, a fundamentação teórica sobre delegação reforça que a responsabilidade última permanece com quem delega, inclusive nos efeitos e custos: “o que é realizado pelo outro se paga” (Meneghetti, 2013, p. 160) e “o pagamento, penal e civilmente, será sempre daquele que delegou” (Meneghetti, 2013, p. 160). A fala da líder, ao insistir que a principal dor é “não ter os procedimentos bem definidos”, coincide com a exigência de vigilância e critério: não se delega *a cegas*, nem se transfere o eixo decisório sem sustentação técnica. O autor inclusive adverte contra delegações baseadas em crença: “a gratuidade de consideração, de fé dada a certos órgãos ou profissões é errada” (Meneghetti, 2013, p. 160). No caso, a “fé” aparece sob outra forma: a expectativa de que o outro compreenda e execute “como ela faria”, mesmo sem processos estabelecidos, o que se torna fonte de frustração e agressividade.

Há ainda um obstáculo decisivo: a transição do crescimento, quando surgem gestores intermediários. A empreendedora afirma que o “maior obstáculo” emergiu “quando eu passei a ter gestores”, pois então ela precisava delegar e, simultaneamente, sustentar uma cadeia de delegações. Isso evidencia que o crescimento aumenta exponencialmente a necessidade de clareza e governança, e expõe a insuficiência de um modelo baseado em correções na operação (“era mais fácil de estar junto, de já arrumar”). A presença de gerentes exige que o projeto saia do “estilo pessoal” e se torne um sistema.

4.3 METANÓIA E AUTENTICAÇÃO DA LIDERANÇA

Os dados indicam que a reestruturação organizacional ocorreu em paralelo a um processo de mudança pessoal explicitamente reconhecido pela líder. Ela afirma estar em “um processo de metanoia constante, diário”, voltado a identificar o “complexo dominante⁵”, rever “modelos infantis” e abandonar um ciclo emocional que antes marcava suas relações (“no começo... empolgada... depois... muita raiva”). A líder descreve que a mudança se expressa

⁵“O complexo dominante é aquele que tende, com maior frequência, à coação a repetir, não consentindo o que lhe é contrário; consente desvios esporádicos e outras formas complexuais apenas quando são reforço ao complexo dominante, ou predisposição ambiental ao dominante.”(Meneghetti, 2012, p. 54).

em comportamentos observáveis: redução de agressividade, revisão do modo de comunicação e substituição da culpabilização pelo princípio da responsabilidade.

A categoria encontra amparo direto na teoria de Meneghetti: “o erro está na consciência, no Eu lógico-histórico⁶” (Meneghetti, 2021, p. 217). Quando a empreendedora afirma “a solução está em mim... quando caiu essa ficha, aí eu comecei a me responsabilizar”, sua narrativa se alinha ao diagnóstico teórico de que as dificuldades se enraízam em estruturas internas cristalizadas. Segundo o autor, aqueles hábitos, construídos na infância, condicionam o sujeito e, frequentemente, o atacam em momentos de grandes oportunidades (Meneghetti, 2021). No relato, isso se manifesta justamente quando o negócio cria “melhor oportunidade” (crescimento, gestores, expansão): é nesse ponto que emergem agressividade, projeção e repetição de padrões.

A líder reconhece a repetição como “coação a repetir” e descreve mecanismos defensivos, como o da projeção: “colocava toda a minha expectativa nele... fazia uma projeção”. Essa descrição dialoga com a tese de que “certamente todos os estereótipos⁷ nascem de mecanismos de defesa” (Meneghetti, 2021, p. 217) e que, quando se cristalizam, “é um assassinio contra o potencial inteligente do sujeito” (Meneghetti, 2021, p. 218). O movimento de mudança aparece como ruptura com a repetição: “é preciso mudar a consciência, a própria mentalidade” (Meneghetti, 2021, p. 218), e a líder explicita isso ao dizer que está vivendo “uma mudança radical mesmo, de mentalidade”.

Por fim, a fala “mudar como se é hoje e não continuar como se recorda” encontra correspondência literal na definição: “essa é a metanoia, ou seja, mudar como se é hoje e não continuar como se recorda ou como os traços mnésicos do inconsciente são manipulados pelo monitor de deflexão” (Meneghetti, 2021, p. 219). No caso, a metanoia não aparece como conceito abstrato, mas como prática cotidiana de revisão e reorientação do agir, com efeitos organizacionais diretos (documentação, processos, envolvimento do time, mudança de postura relacional).

4.4 CRESCIMENTO DO NEGÓCIO E MATURIDADE DA LIDERANÇA

Os dados indicam que a delegação é compreendida pela líder como condição de crescimento: “eu só vou conseguir crescer a partir do momento que eu tiver pessoas executando com maestria, tanto quanto ou até melhor que eu”. Essa afirmação expressa maturidade estratégica: a expansão não se sustenta apenas na competência individual do fundador, mas na capacidade de formar um sistema que multiplica execução e preserva qualidade.

A líder também reconhece a passagem do papel operacional para o estratégico: “enquanto eu estou só lá fazendo o que eu amo fazer... eu não tinha ninguém olhando atrás do modo estratégico. E o modo estratégico... impacta diretamente no meu modo de delegação”. Esse trecho evidencia que o crescimento exige um duplo movimento: manter o núcleo produtivo

⁶“o Eu que, de fato, escolhe e define seja em positivo, seja em negativo.”(Meneghetti, 2012, p. 103).

⁷“Um comportamento típico aprovado e reconhecido, mas indemonstrado. Um comportamento caracterial aprendido do externo.”(Meneghetti, 2012, p. 99).

que dá sentido (o “gosto” pela operação) e simultaneamente construir a camada diretiva (planejamento, processos, governança).

Em termos teóricos, delegar, além de necessário (“não se pode fazer tudo sozinho”, Meneghetti, 2013, p. 159), tem função de economia e fortalecimento da liderança: “delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo” (Meneghetti, 2013, p. 163). No caso, a líder identifica justamente a economia como horizonte: formar equipe capaz de executar com “começo, meio e fim” diário, semanal e mensal, liberando-a para a direção do projeto. A maturidade, portanto, não é abandonar a operação por completo, mas construir autonomia operacional suficiente para sustentar o crescimento sem colapsar a liderança em sobrecarga.

4.5 RELAÇÃO DE IDENTIDADE COM O PRÓPRIO JOGO

Os dados mostram forte vínculo existencial entre a empreendedora e seu business. Ela afirma que “quer me ver feliz, é me colocar na loja e eu estar lá vendendo”, reconhecendo que a operação comercial é um lugar de satisfação e potência. Essa dimensão afetivo-operativa é central para compreender por que o negócio não é apenas meio instrumental, mas campo de realização.

A fundamentação teórica descreve o propósito formativo e social do “amar o próprio jogo”: “o escopo é formalizar líderes de ação [...] tendo sempre presente que quanto mais pessoas realizam o próprio business de modo legal, tanto mais se melhora a sociedade” (Meneghetti, 2013, p. 133). No caso, a trajetória evidencia um “líder de ação” que construiu crescimento orgânico e, ao enfrentar as dificuldades da delegação, busca reorganizar o sistema para permanecer coerente com o próprio projeto. A relação com o jogo aparece também como critério de verdade: a líder não fala de expansão como vaidade, mas como necessidade de sustentação do que ama fazer e do que percebe como valor real.

A noção de especificidade oferece, aqui, uma lente interpretativa: “aquilo que você escolheu fazer, como sabe fazer? [...] O quanto é seu, você o domina e o conhece?” (Meneghetti, 2013, p. 134). A forte identificação com a venda e com o objeto do negócio sugere domínio e envolvimento com a especificidade; ao mesmo tempo, a dificuldade de delegar revela que dominar o objeto não é suficiente: é preciso dominar também o “modo de organizar” e “transmitir” o objeto dentro da empresa — isto é, transformar competência pessoal em competência organizacional.

4.6 BUSCA DE EXCELÊNCIA E DISTINÇÃO NA ATUAÇÃO EMPRESARIAL

A busca por excelência aparece como critério explícito quando a empreendedora afirma que precisa de pessoas que executem “com maestria”, “tanto quanto ou até melhor que eu”. Isso indica uma aspiração qualitativa, compatível com a categoria “distinção” onde o autor expõe esse adjetivo sempre como indicativo de algo não meramente diverso mas superior (Meneghetti, 2013). E ainda especifica o primeiro, eixo salientando que quando o jovem se põem na condição de servir deve ser distinto, portanto, superior (Meneghetti, 2013).

No relato, a excelência não é apenas desejo abstrato: ela se traduz em estratégia concreta de padronização e formação. Ao planejar manuais por setor e rotinas documentadas, a líder procura assegurar que o serviço não dependa de humores ou improvisos, reduzindo variação e aumentando qualidade — isto é, criando condições para que a excelência seja replicável. Isso também responde à lógica do mercado descrita por Meneghetti: “as pessoas compram para serem superiores [...] portanto as empresas e os operadores mais válidos são aqueles que sabem dar uma prestação competitiva distinta” (Meneghetti, 2013, p. 134). A líder parece compreender que a sobrevivência e expansão do negócio exigem consistência de entrega, o que demanda estruturação e delegação funcional.

No eixo relacional, o caso também se sustenta na importância da pessoa e das relações: “o líder [...] é aquele que sabe criar as melhores relações pessoais em referência ao seu objeto de venda” (Meneghetti, 2013, p. 134), e “a pessoa conta mais que o produto” (Meneghetti, 2013, p. 134). A revisão do modo agressivo de se relacionar com a equipe, relatada como parte da metanoia, pode ser interpretada como avanço nessa dimensão: sem relações qualificadas, a delegação degrada, a equipe rotaciona e a excelência não se estabiliza. Portanto, a transformação relacional é componente essencial da distinção.

4.7 SÍNTESE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

A análise evidencia que a delegação, no caso estudado, constitui eixo estruturante do crescimento e campo privilegiado de desenvolvimento da liderança. Os resultados indicam que as dificuldades iniciais decorriam da ausência de procedimentos e da centralização do saber, o que impedia a participação objetiva dos colaboradores no projeto. A resposta prática (documentação, onboarding, manuais, planejamento) representa tentativa de objetivar o business e criar condições para autonomia operacional.

Paralelamente, o estudo revela que a sustentação dessa mudança depende de transformação interna da líder, interpretável como metanoia: deslocamento da culpabilização para a responsabilidade, ruptura de padrões defensivos e revisão de modelos de ação e o caso evidencia essa mudança como processo contínuo.

Por fim, a relação de identidade com o próprio jogo e a busca por distinção emergem como forças que sustentam a superação do problema. O amor ao próprio business aparece como fonte de sentido e energia, enquanto a exigência de excelência conduz à necessidade de estruturar, delegar e qualificar relações. Nesse sentido, o caso confirma a tese de que a distinção do líder se manifesta na produção, na relação e na especificidade (Meneghetti, 2013), e que o crescimento empresarial, quando vivido com consciência, pode tornar-se catalisador de maturidade diretiva e evolução do sujeito.

Quadro 2: Síntese analítica das categorias do estudo

Categoria de análise	Evidência empírica (fala/dado)	Interpretação analítica	Teoria relacionada	Referência bibliográfica
Processo de delegação e estrutura organizacional	“a empresa não ter os procedimentos bem definidos”; “está tudo	A delegação é inviabilizada quando o projeto permanece	“Delegar significa fazer com que o outro participe em:	Meneghetti, Antonio. Psicologia Empresarial. 2013.

	na minha cabeça”; criação do Onboard e “cada setor vai ter o seu manual de trabalho”.	implícito e centrado na líder; a formalização marca a passagem do saber tácito para um sistema transmissível.	autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo, realização” (Meneghetti, 2013, p. 159).	
Dificuldades e obstáculos na delegação	“eu comunico... o colaborador entende de outro modo e ainda executa de outro”; “faltava clareza, faltava um planejamento”; “me perdi bastante”.	O obstáculo central é a ausência de clareza técnica e comunicacional somada ao salto de complexidade do crescimento.	“não se pode fazer tudo sozinho” (Meneghetti, 2013, p. 159); “existe o risco de que algo que começa como delegação possa terminar em chantagem” (Meneghetti, 2013, p. 160).	Meneghetti, Antonio. Psicologia Empresarial. 2013.
Metanoia e autenticação da liderança	“antes eu tinha uma mania de culpar os meus funcionários”; “processo de metanoia constante, diário”.	Mudança de mentalidade e responsabilização interna sustentam as mudanças organizacionais.	“o erro está na consciência, no Eu lógico-histórico” (Meneghetti, 2021, p. 217); “é preciso mudar a consciência” (Meneghetti, 2021, p. 218).	Meneghetti, Antonio. A Psicologia do Líder. 2021.
Crescimento do negócio e maturidade da liderança	“só vou conseguir crescer... com pessoas executando com maestria”; assumir “modo estratégico”.	O crescimento exige transição do papel operacional para o estratégico.	“delegar é sempre um fator de economia para o líder” (Meneghetti, 2013, p. 163).	Meneghetti, Antonio. Psicologia Empresarial. 2013.
Relação de identidade com o próprio jogo	“quer me ver feliz, me colocar na loja e eu estar lá vendendo”.	O business como campo de realização sustenta o engajamento.	“o escopo é formalizar líderes de ação...” (Meneghetti, 2013, p. 133).	Meneghetti, Antonio. Psicologia Empresarial. 2013.
Busca de excelência e distinção na atuação empresarial	“executando com maestria, tanto quanto ou até melhor que eu”.	Orientação para excelência e distinção no mercado.	“Distinto denota sempre um significado de superioridade” (Meneghetti, 2013, p. 133).	Meneghetti, Antonio. Psicologia Empresarial. 2013.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa e em Meneghetti (2013; 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, à luz da perspectiva ontopsicológica, como os princípios do amor ao próprio jogo, do ato de delegar e da metanoia se manifestam no processo histórico de construção simultânea da líder e do negócio. A partir da investigação de um caso concreto, foi possível compreender que o desenvolvimento empresarial não ocorre de modo dissociado da transformação interna daquele que conduz o empreendimento, configurando-se como percurso de autócitise histórica no qual a evolução do business e a maturação da liderança se retroalimentam continuamente.

Os resultados evidenciaram que o amor ao próprio jogo constitui o fundamento energético e motivacional que sustenta a continuidade do projeto, permitindo à líder enfrentar desafios, persistir diante das dificuldades e manter vínculo existencial com a atividade empresarial. Observou-se que a relação de identidade com o negócio não se limita ao aspecto operacional, mas configura-se como campo de realização pessoal e expressão da própria inteligência prática, corroborando a compreensão de que o líder distinto se constitui a partir do envolvimento consciente com o próprio fazer.

No que se refere ao ato de delegar, a pesquisa demonstrou que as dificuldades inicialmente percebidas como falhas operacionais estavam, na realidade, associadas à ausência de clareza estrutural e à centralização do saber na figura da líder. A formalização de processos, a construção de documentos orientadores e a definição de funções emergiram como movimentos necessários para transformar um modelo intuitivo em um sistema organizacional capaz de sustentar o crescimento. Nesse sentido, a delegação revelou-se não apenas como instrumento técnico, mas como indicador do nível de maturidade diretiva, exigindo responsabilidade, vigilância e capacidade de transmitir o próprio projeto a outros.

A análise também evidenciou a centralidade da metanoia como processo de reorganização da consciência, por meio do qual a líder desloca o foco explicativo das dificuldades — antes atribuídas ao ambiente ou aos colaboradores — para a revisão de seus próprios modelos de pensamento e de ação. Tal movimento permitiu identificar e superar padrões de repetição, projeções e modos relacionais disfuncionais, demonstrando que a transformação organizacional se sustenta, em grande medida, na transformação interna do sujeito. A mudança de mentalidade, relatada como prática contínua, revelou-se condição indispensável para a construção de relações mais funcionais e para a consolidação de um estilo de liderança mais consciente.

No âmbito do crescimento empresarial, verificou-se que a transição do papel predominantemente operacional para uma atuação estratégica constitui etapa decisiva no percurso de maturidade da líder. A capacidade de formar equipe, estabelecer critérios e criar rotinas que garantam qualidade e continuidade mostrou-se essencial para que o negócio se expanda sem comprometer sua identidade. Assim, o crescimento do empreendimento revelou-se simultaneamente como desafio organizacional e oportunidade de desenvolvimento pessoal.

A busca por excelência e distinção emergiu como eixo transversal, evidenciando o compromisso da líder com a qualidade consideravelmente superior de entrega e com a construção de um ambiente organizacional orientado à melhoria contínua. Observou-se que a excelência não se restringe ao resultado final, mas envolve a qualificação das relações, a clareza dos processos e a coerência entre intenção e ação, reforçando a compreensão de que a distinção do líder se manifesta na produção, na relação e na especificidade. Esse aspecto converge ainda com o quanto exposto no primeiro capítulo da obra *O líder como senhor da vida*, onde Meneghetti apresenta a figura do empresário como aquele que assume responsabilidade ativa pela própria existência, compreendendo o trabalho e a atividade empresarial como expressão concreta de realização e de construção histórica de si.

Nessa perspectiva, a liderança não é apenas função organizacional, mas posicionamento existencial orientado pela capacidade de responder com inteligência às exigências da realidade e de transformar o próprio agir em valor para si e para a sociedade (Meneghetti, 2024), evidenciando que a ação empresarial, quando alinhada à própria identidade, assume caráter de serviço social e de responsabilidade perante a coletividade. Essa perspectiva permite compreender que o exercício do business, representa campo de autoconstrução e de afirmação existencial, no qual o líder se torna protagonista de um processo contínuo de realização e de

contribuição histórica. Assim, a atividade empresarial é interpretada como espaço privilegiado de autócrite, no qual a coerência entre identidade, ação e responsabilidade sustenta o desenvolvimento simultâneo do sujeito e do empreendimento.

Os relatos evidenciam que a transformação da líder ocorre no cotidiano, a partir de revisões constantes de seu modo de pensar, agir e se relacionar, proporcionadas pelo processo de autenticação, confirmando que o desenvolvimento do negócio está diretamente ligado à mudança interna de quem o conduz. Esse aspecto converge ainda com o quanto exposto no primeiro capítulo da obra *O líder como senhor da vida*, onde Meneghetti (2024) apresenta a figura do empresário como aquele que assume responsabilidade ativa pela própria existência, compreendendo o trabalho e a atividade empresarial como expressão concreta de realização e de construção histórica de si.

Nesse sentido, a metanoia aparece de forma clara como um processo contínuo, e não como uma mudança pontual. A entrevistada identifica um momento decisivo em sua trajetória ao perceber que “o problema não estava fora [...] estava em mim”. Esse reconhecimento marca uma mudança importante: em vez de atribuir dificuldades aos colaboradores ou ao contexto, ela passa a assumir responsabilidade sobre a própria forma de liderar. Esse deslocamento interno permite uma atuação mais consciente e eficaz, alinhada à ideia de que o líder é responsável pela realidade que constrói.

Essa mudança de postura impacta diretamente a forma de delegar. Antes marcada por centralização, controle excessivo e pouca abertura para a equipe, a delegação passa a ser feita com mais clareza, organização e confiança. A líder deixa de exigir que os colaboradores façam exatamente como ela faria e passa a dar espaço para que desenvolvam suas próprias formas de execução, desde que alinhadas aos objetivos do negócio. Com isso, a delegação deixa de ser apenas uma distribuição de tarefas e passa a ser um processo de desenvolvimento das pessoas.

Um ponto importante evidenciado na entrevista é a criação de estruturas que sustentam essa nova forma de liderar. A implementação de reuniões de alinhamento, a definição clara de funções e a organização de procedimentos contribuíram para que a equipe entendesse melhor suas responsabilidades. Isso reduziu a necessidade de microgerenciamento e aumentou a autonomia dos colaboradores. Fica evidente que muitos problemas antes percebidos como falhas da equipe estavam, na realidade, relacionados à falta de clareza na comunicação da líder.

Outro aspecto relevante é a compreensão do tempo de aprendizagem da equipe. A entrevistada passa a reconhecer que os colaboradores precisam de um período para entender, internalizar e executar as tarefas com qualidade. A adoção de um processo gradual de ensino — no qual as atividades são transmitidas passo a passo — demonstra uma mudança importante na forma de conduzir a equipe. Esse movimento reforça o papel do líder como formador, e não apenas como executor ou controlador.

Os efeitos dessa transformação aparecem também na dinâmica da equipe. A líder relata que a relação com os colaboradores se tornou mais leve, que os resultados começaram a melhorar e que o time passou a participar mais ativamente, trazendo ideias e soluções. Isso

indica que, ao reduzir o controle excessivo e aumentar a confiança, cria-se um ambiente mais favorável ao engajamento e à produtividade.

Além disso, a entrevista evidencia uma mudança significativa no padrão relacional da líder. Antes, havia um comportamento frequente de reclamação e crítica em relação aos colaboradores. Com a nova postura, esse padrão é abandonado e substituído por uma atitude mais direta e responsável, na qual os problemas são tratados de forma objetiva, sem gerar um ciclo de lamentação. Essa mudança contribui para um ambiente mais saudável e funcional.

A questão da responsabilidade também se torna central. Ao reconhecer que “tudo é minha responsabilidade”, a líder assume que os resultados da empresa — positivos ou negativos — estão relacionados à sua forma de condução. Isso não significa retirar a responsabilidade dos colaboradores, mas compreender que cabe ao líder organizar, orientar e estruturar o sistema de trabalho. Essa visão fortalece a capacidade de intervenção e melhora a qualidade das decisões.

Apesar dos avanços, a entrevistada também aponta dificuldades, especialmente na manutenção do novo comportamento. Ela reconhece que, em alguns momentos, tende a voltar aos antigos padrões, como o microgerenciamento. Isso mostra que a mudança não é automática nem definitiva, exigindo atenção constante. A metanoia, nesse contexto, se confirma como um exercício contínuo, que precisa ser praticado no dia a dia.

Ao mesmo tempo, os ganhos são claros. A líder relata maior sensação de leveza, mais clareza na gestão e maior confiança na própria capacidade de resolver os problemas. Ao entender que a solução depende dela, passa a atuar com mais autonomia e segurança. Isso reforça a ideia de que o desenvolvimento da liderança está diretamente ligado ao autoconhecimento e à responsabilidade pessoal.

Outro ponto relevante é a melhoria na organização do negócio. A adoção de rotinas, acompanhamento de indicadores e reuniões frequentes trouxe mais controle e previsibilidade para a gestão. A líder passa a dedicar mais tempo ao estratégico, deixando de ficar presa ao operacional. Esse movimento é essencial para o crescimento sustentável do empreendimento.

Dessa forma, os dados da entrevista reforçam e ampliam as conclusões do estudo, mostrando que a construção do líder e do negócio acontece de forma integrada. A mudança interna da líder se reflete diretamente na estrutura, nos processos e nos resultados da empresa. A metanoia, a delegação e o amor ao próprio jogo se mostram, na prática, como dimensões que caminham juntas e se fortalecem mutuamente.

Conclui-se, portanto, que a liderança eficaz não depende apenas de técnicas de gestão, mas principalmente da capacidade do sujeito de se revisar, assumir responsabilidade e agir com consciência. A experiência analisada demonstra que, quando o líder se transforma, o negócio também se transforma, evidenciando o caráter unitário do processo de desenvolvimento pessoal e empresarial.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao evidenciar, em situação concreta, a aplicabilidade dos conceitos ontopsicológicos na compreensão da dinâmica empresarial, demonstrando como o amor ao próprio jogo, a delegação e a metanoia constituem dimensões

interdependentes no processo de desenvolvimento da liderança. No plano prático, os achados indicam que a evolução organizacional exige não apenas ferramentas de gestão, mas também trabalho contínuo de autoconhecimento e responsabilidade pessoal por parte do líder. Como limitação, destaca-se que a análise se baseou na narrativa de uma única empreendedora, o que restringe a generalização dos resultados. Contudo, tal delimitação é coerente com a natureza qualitativa e aprofundada do estudo, cujo propósito reside na compreensão densa de um processo singular.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para outros contextos organizacionais, bem como a inclusão de múltiplas perspectivas — colaboradores, gestores e parceiros — de modo a aprofundar a compreensão das dinâmicas conscientes e inconscientes que permeiam a relação líder–empresa. Investigações longitudinais também poderiam contribuir para acompanhar, ao longo do tempo, os efeitos da metanoia e da delegação na consolidação do negócio. Conclui-se, portanto, que o processo de construção do líder e do empreendimento constitui um movimento unitário, no qual a responsabilidade sobre si mesmo, a capacidade de amar o próprio jogo e a aprendizagem da delegação configuram condições fundamentais para a realização histórica do sujeito e para a sustentabilidade do projeto empresarial. O caso analisado evidencia que, quando vivida com consciência, a experiência empreendedora pode tornar-se caminho de evolução pessoal, protagonismo social e realização concreta de valor.

REFERÊNCIAS

Meneghetti, Antonio. PSICOLOGIA EMPRESARIAL. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

Meneghetti, Antonio. A PSICOLOGIA DO LÍDER. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

Meneghetti, Antonio. DICIONÁRIO de ONTOPSICOLOGIA, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

Meneghetti, Antonio. Antonio Meneghetti sobre... O LÍDER COMO SENHOR DA VIDA. São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2024.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.