

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
MBA BUSINESS INTUITION  
O EMPREENDEDOR E A CULTURA HUMANÍSTICA**

**MÁRCIO LUIS MIORELLI**

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO E IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE  
PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS DA FOIL NA FORMAÇÃO DE  
LIDERANÇAS**

**RECANTO MAESTRO, AGOSTO DE 2011**

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	2
RESUMO .....	3
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUÇÃO .....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	7
2.1. O QUE É A FOIL.....	8
2.2. PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS DA FOIL .....	8
2.2.1. SABER SERVIR E AMAR O PRÓPRIO JOGO .....	8
2.2.2. A PSICOLOGIA DA GENITURA.....	10
2.2.3. A AUTOSSABOTAGEM .....	11
2.2.4. A ARTE DE DELEGAR .....	13
3. METODOLOGIA .....	15
3.1. O GRUPO DE LIDERANÇA PESQUISADO .....	16
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1. AS RESPOSTAS OBTIDAS .....	17
4.2. QUANTO À IMPORTÂNCIA E À RELEVÂNCIA.....	26
4.3. QUANTO À IDENTIFICAÇÃO DE APLICABILIDADES.....	26
4.4. QUANTO À IMPORTÂNCIA DOS PRESSUPOSTOS INDIVIDUALMENTE .....	27
4.5. QUANTO À CONCORDÂNCIA SOBRE A INSTRUMENTALIZAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	29
4.6. QUANTO À APLICABILIDADE JUNTO À EQUIPE DE LIDERADOS .....	30
4.7. QUANTO AO AUMENTO DE DESEMPENHO E RESULTADOS NAS ATIVIDADES DO GRUPO DE LIDERANÇA .....	31
4.8. QUANTO À ANÁLISE DE IMPACTOS SOBRE O LÍDER .....	31
5. EVIDÊNCIAS QUANTO À APLICABILIDADE.....	32
6. CONCLUSÃO .....	33
REFERÊNCIAS .....	34
ANEXO .....	36
O QUESTIONÁRIO APLICADO .....	36

## RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com um grupo de líderes, composta por sete pessoas, todas com funções de liderança a nível estratégico, tático e operacional, atuando em uma empresa de tecnologia de informação (TI), focada em projetos de desenvolvimento de softwares. O problema da pesquisa foi identificar qual a percepção das lideranças quando são capacitadas em pressupostos metodológicos da FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança), e se existe receptividade para evoluir em um desenvolvimento pessoal e organizacional. Então, o objetivo da pesquisa foi realizar uma avaliação da percepção de aplicabilidade de pressupostos conceituais da FOIL na atividade cotidiana de lideranças. A pesquisa foi realizada no final de 2010 e no primeiro semestre de 2011, período no qual se utilizou a seguinte metodologia: a) a capacitação do grupo de liderança abordando quatro pressupostos da FOIL, que foram: Saber servir e amar o próprio jogo, a Arte de Delegar, a Autossabotagem e a Psicologia da Genitura; b) o acompanhamento das atividades e ações do grupo no seu dia-a-dia; e, c) a apuração e análise dos resultados através de um questionário de avaliação, submetido ao grupo de liderança. A novidade da pesquisa reside na identificação de que o grupo de liderança percebe que os conhecimentos adquiridos são fundamentais para melhorar o seu desempenho podendo contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Desta forma, os resultados desta pesquisa indicam que os pressupostos metodológicos estudados e aplicados pelo grupo de liderança ampliam a capacidade do líder. Com a ampliação de sua capacidade, por consequência evoluem no desenvolvimento de seu trabalho e de suas relações. Assim, com o contínuo aperfeiçoamento dos pressupostos e a inclusão de outros pontos também importantes para a formação do líder, teremos resultados evidentes na organização.

Palavras-chaves: Liderança, Ontopsicologia.

## ABSTRACT

This article presents the results of a survey of a group of leaders, consisting of seven people, all with leadership roles at the strategic, tactical and operational, a company acting in information technology (IT), focusing on development projects software. The research problem was to identify what is the perception of leadership when they are trained in the methodological assumptions FOIL (Ontopsychology Interdisciplinary Leadership Training), and if there is receptivity to evolve into a personal and organizational development. So, the research objective was to conduct an assessment of the perception of applicability of the conceptual assumptions in its daily FOIL leadership. The survey was conducted in late 2010 and the first half of 2011, during which we used the following methodology: a) the training of the leadership group addressing four assumptions of FOIL, which were: “Knowing serve and love the game itself”, “The Art of Delegation”, “Self-sabotage”, “Geniture Psychology”; b) monitoring the activities and actions of the group in their day-to-day, and, c) collecting and analyzing the results through an evaluation questionnaire, submitted to the group leadership. The novelty of the research lies in identifying the leadership group realizes that the acquired knowledge are key to improving your performance and may contribute to the achievement of organizational goals. Thus, the results of this survey indicate that the methodological assumptions studied and applied by the leadership group can expand the leader's ability. With the expansion of its capacity, therefore evolve in the development of their work and their relationships. So, with the continuous improvement of the assumptions and the inclusion of other points also important for the formation of the leader, we have tangible results in the organization.

Key Words: Leadership, Ontopsychology.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto do ambiente organizacional das empresas de tecnologia da informação, em especial, aquelas que objetivam o desenvolvimento de softwares, de qualquer natureza, identifica-se nas suas equipes de trabalho, uma natural espontaneidade e apreço pelo desafio de criar, de desenvolver, de projetar e de solucionar. Alinhado a isto, tem-se a postura de servir ao objetivo principal, que é atingir a solução de um problema, através de um sistema de informação ou de um programa de computador. Esta característica é impetrada pela formação aplicativa do conhecimento em computação e sistemas de informação direcionados para a resolução de problemas, para complementaridade de outros conhecimentos e ciências, e direcionados para a automatização eficaz de processos organizacionais que envolvem nossas empresas, instituições e governos. A aplicabilidade dos sistemas de informação é construída a partir de um problema a ser resolvido, que com os conhecimentos, as metodologias, as ferramentas tecnológicas e a criatividade do humano, definem-se um projeto para desenvolver um software para esta aplicação.

No contexto mundial de competitividade globalizada, as empresas de tecnologia de informação, devem cada vez mais intensificar as suas diferenciações para o mercado, utilizando para isto além das competências técnicas a formação de líderes com postura voltada para o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Segundo Kappel (2010), a mudança de postura dos executivos dos tempos modernos parece ser uma exigência da própria ampliação da concorrência empresarial globalizada e da turbulência ambiental que norteiam a administração estratégica do fim deste século.

Dentro destes cenários o tema escolhido para este trabalho de pesquisa é relacionado ao desenvolvimento de grupos de liderança das empresas de TI, com foco em avaliar a percepção e os impactos que o conhecimento dos pressupostos da FOIL possam proporcionar para grupos de lideranças no âmbito de sua formação pessoal, profissional e organizacional. Possibilitando ampliar seus conhecimentos para o desenvolvimento individual e no seu cotidiano. Para isto utilizamos pressupostos da ciência ontopsicológica em uma abordagem empresarial, como instrumentos aplicáveis no contexto de formação de equipes. O objeto de estudo é a capacitação de pessoas de liderança da organização com conceitos específicos, acompanhando-as na aplicação destes conceitos no dia-a-dia de suas atividades, observando ao final, se através da

obtenção destes conceitos pode-se avaliar a percepção da importância para a empresa e para a pessoa.

Para Feigenbaum (2003), a paixão na liderança é encontrada quando se reconhece que a busca da excelência é o fator de motivação emocional mais poderoso em qualquer organização. Além disso, os líderes apaixonados têm uma tendência à ação na implementação desse princípio em todo o âmbito organizacional. Esse princípio e essa abordagem de experiência empresarial devem ser trabalhados e fazem parte da formação de grupos de lideranças, objetivando estruturar a cultura organizacional da empresa.

Para Dinsmore (2009), as pessoas estão no centro dos projetos em todos os tipos de indústrias, não importa qual seja a indústria ou o tipo do projeto, os problemas ocorrem ou porque as pessoas fazem com que eles ocorram ou porque não agem para evitar que eles ocorram. Boa parte dos problemas dos projetos está relacionada ao comportamento humano, então uma parte proporcional da atenção gerencial deve se orientar para esses problemas. E, segundo Chiavenato (2002) o processo decisório permite que a pessoa solucione problemas ou se defronte com situações. A base do processo decisório individual é a racionalidade, isto é, a adequação dos meios aos fins desejados, ou seja, o comportamento ajustado aos objetivos desejados.

O ponto fundamental deste trabalho de pesquisa é o humano, e os aspectos comportamentais que estão presentes no cotidiano de seu trabalho, e que levam aos objetivos esperados. Dentro deste ponto inserem-se os pressupostos da ciência ontopsicológica, os quais serão utilizados como o conhecimento que complementa a formação das lideranças envolvidas, fornecendo subsídios para entendimento de aspectos de perfil e postura psicológica, das pessoas envolvidas nas equipes de trabalho. Abordando os seguintes conceitos: Saber servir e amar o próprio jogo; o ato de delegar, psicologia da genitura e a autossabotagem.

Segundo Meneghetti (2005), a constante mais tipicamente característico de todos os seres humanos é a autossabotagem. Fazendo análise de todas as falências, revela-se que o sujeito frequentemente sabotou as próprias ocasiões. Portanto a proposta da Ontopsicologia é aquela de ensinar a eliminar a autossabotagem inconsciente.

Portanto, o objetivo principal alcançado foi investigar a relevância dos pressupostos metodológicos estudados, a percepção e os impactos junto ao grupo de liderança, e a identificação da possibilidade de atingir resultados mais consistentes em relação ao desenvolvimento do líder e da organização.

Assim, poderá ser possível desenvolver novos estudos e pesquisas de como iniciar uma formação básica deste conhecimento às pessoas envolvidas e como manter estes resultados sempre em crescimento.

O presente artigo é desenvolvido segundo os seguintes recursos: o primeiro abordará os conceitos e definições referentes ao contexto e relatará o trabalho de planejamento e a capacitação das pessoas envolvidas; e o segundo relatará os resultados atingidos e as evidências referentes à aplicabilidade dos conceitos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os mais renomados autores de livros de administração e profissionais da administração de empresas que relatam suas experiências em gestão de recursos humanos, sempre demonstram o lado operativo processual e sistemático do gerenciamento de recursos humanos. Neste mesmo entendimento, os especialistas em gestão de projetos expõem muito clara e objetivamente os pontos e critérios chaves para executar projetos com eficácia e resultado. De outro lado os psicólogos e cientistas do comportamento humano procuram expressar suas teses de gestão de recursos humanos baseados em linhas da psicologia humana, mais inerentes ao processo clínico do homem, do que ao contexto humano saudável e de crescimento individual e das organizações onde atuam. Dentro desta abordagem temática e de conceitos estabelece-se um hiato de correlação entre o trabalho na sua atividade profissional e a preparação do homem para objetivar o resultado a ser alcançado.

Nesta lacuna podemos perceber que o trabalho muito bem definido e descrito por Dinsmore (2006), onde se evidencia as situações onde ocorrem os problemas em gerenciamento de projetos. Além disso, aponta alternativas de comportamento e de posicionamento das pessoas integrantes das equipes, com o propósito de solucionar os problemas, baseando-se na premissa de que as pessoas são a causa dos problemas dos projetos e os problemas somente podem ser resolvidos pelas pessoas.

Nesta ótica percebe-se que a importância do fator humano no gerenciamento de atividades nas empresas é altamente relevante, e a nítida ausência de uma atenção aos aspectos psicológicos comportamentais que remete para o homem no seu interior. Trabalhando seus aspectos subjetivos, sua intuição, fortalecendo sua competência de liderança, além de colocar pontos, fatores e práticas, que são amplamente vivenciados quando há interação e relacionamento com

pessoas em ambiente de trabalho. Assim, faz-se necessário evoluir esta abordagem, para com isso intensificar o potencial humano na condução de atividades relacionadas com os projetos. Sob este aspecto a pesquisa utiliza pressupostos da ciência ontopsicológica. A pesquisa trabalha o contexto de aplicabilidade ;dos conceitos e evidencia praticamente seus resultados.

## **2.1. O QUE É A FOIL**

A FOIL® sigla que descreve Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança é uma sociedade de formação, com várias sedes no mundo, cujo principal interesse é a formação do líder. Foi criada com o objetivo de atender as exigências de Consultoria Empresarial e Formação Continuada de altos executivos e de jovens. A FOIL é constituída por um grupo de consultores e professores com sólida experiência profissional no Brasil e no exterior, e desenvolveu um conhecimento e prática aprofundados sobre a psicologia do líder, a psicologia da organização e da aplicação da metodologia ontopsicológica no empreendedorismo e na Business Intuition.

Seu presidente mundial é o Acadêmico Professor Antônio Meneghetti, criador da ciência ontopsicológica que embasa a metodologia da FOIL. Através desta metodologia aplicada e baseada na Ciência Ontopsicológica, pode-se identificar resultados, nas áreas, econômica, política e social, as quais são comprovadas em diversas publicações, artigos e congressos.

Para este artigo foram escolhidos pelo autor quatro pressupostos da metodologia que são trabalhados durante formações e consultorias, cujos critérios de escolha foram em função da característica do grupo de liderança, da organização onde a pesquisa que foi aplicada, e da necessidade ou lacunas de conhecimento percebidas pelo autor.

## **2.2. PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS DA FOIL**

### **2.2.1. SABER SERVIR E AMAR O PRÓPRIO JOGO**

Dentro de um ambiente empresarial a formação de lideranças pode iniciar com um pressuposto extremamente importante e definitivo para o sucesso e o desenvolvimento individual do líder e da equipe a qual lidera. Este pressuposto é justamente o ato de entender o contexto que está inserido de forma suprema, conhecer de forma distinta e inquestionável todas as informações sobre o seu negócio e atividade, entender as relações que se estabelecem no ambiente em que atua, e conjuntamente realizar a sua vocação de liderança e de construção de seu projeto pessoal. A realização do melhor, sempre que possível, é a constante busca que devemos fazer, para ampliarmos nosso potencial e nossa capacidade de evoluir individualmente.

Esta evolução passa pelo entendimento do jogo e do negócio que sabemos fazer, de forma única e distinta. O termo distinto, segundo Meneghetti (2005), é um termo prestigioso que denota sempre um significado de superioridade, enquanto o adjetivo diferente é entendido como inferior ou igual, visto que distinto tem sempre a ver com algo nobre, qualificado, e com todo e qualquer sentido de qualificação, mérito e reconhecimento em sentido de serviços e resultados. Neste sentido é fundamental que se saiba criar a distinção de sua empresa, de seu produto, de seu serviço, enfim de sua oferta.

Esta distinção, por sua vez, é fruto de um profundo entendimento e conhecimento, aliado à total dedicação e paixão, de quem quer vencer e conquistar o mercado em que atua. Complementarmente a isto, o líder deve ser o máximo competente sobre o que faz e concretamente ser o amante primordial de sua função e objeto de venda.

As informações que formam a estrutura de sua empresa e do mercado em que atua são outro ponto importante dentro deste pressuposto, as quais devem ser alvo de constante conhecimento, atenção e aprimoramento. Pois estas informações tratam das movimentações e das oscilações do que está acontecendo no contexto da operação e da realização do objeto da sua organização. Acompanhar as mudanças e perceber com capacidade de antecipação as mutações que ocorrerão, é uma obrigação do líder que deseja vencer em seu negócio e atuar com mais dinamismo no seu ambiente, pois assim poderá preparar sua organização ante a concorrência ou às modificações sistêmicas que possam lhe afetar. Portanto, o conhecimento destas informações preconiza uma necessidade primária dentro do jogo.

Complementarmente, também se pode observar que é fundamental desenvolver e aperfeiçoar as relações que atuam, ou que operam no seu ambiente de negócio, para gerar a dinâmica do mercado e de novas oportunidades. Segundo Meneghetti (2005), é fundamental esta capacidade, o acordo com as pessoas que contam naquele setor, naquele mercado. Ainda segundo Meneghetti (2005), o líder é aquele que sabe criar as melhores relações pessoais em referência ao seu objeto de venda, de exposição, de trabalho. Neste sentido, a importância do saber realizar esta construção de relacionamentos produtivos e evolutivos torna-se fator primordial para realização do sucesso de uma organização. Quando se fala em relações vinculadas às organizações, isto denota uma abrangência que ultrapassa o sentido empresa e cliente unicamente, envolvendo juntamente todas as partes interessadas, sejam com colaboradores, fornecedores, com a sociedade, com acionistas e com as instituições sistêmicas na qual a empresa se insere. Assim, em se tratando de lideranças de uma organização, torna-se

imperativo trabalhar o conhecimento das relações que afetam a dinâmica do seu dia-a-dia, para também poder agir antecipadamente e também poder obter os melhores resultados possíveis estabelecendo dinâmicas benéficas para a organização e atuando sobre os possíveis desvios de rota e de conduta que podem acontecer.

### **2.2.2. A PSICOLOGIA DA GENITURA**

Dentro do contexto de desenvolvimento de lideranças, a psicologia da genitura é outro pressuposto da FOIL importante de se conhecer e estudar. O líder sempre atua sobre uma equipe de pessoas, que o auxiliam na construção de seu objetivo e de sua obra. Em diversos momentos as pessoas desta equipe, de forma individual lideram outras pessoas funcionais dedicadas a determinada área de atuação dentro da empresa. Normalmente, observa-se que líderes gerenciais têm a necessidade de gerenciar conflitos interpessoais, e também os aspectos de não engajamento de alguns colaboradores nos objetivos do líder, determinando o não cumprimento de metas de forma produtiva e construtiva, levando a área em questão a ter problemas de resultado. As circunstâncias que levam estes colaboradores a terem estes problemas podem advir de sua formação enquanto criança, baseado na sua genitura, ou seja, a ordem de nascimento pode determinar, em parte, características de comportamento e de personalidade.

São muitas as situações que em equipes de trabalho o líder percebe aquelas pessoas que se destacam por sua eficiência, disponibilidade, colaboração e perceptível vontade de ganhar e querer crescer através do trabalho que executa. Também são visíveis as pessoas que não possuem este espírito, esta sinergia com a equipe, agindo exatamente de forma inversa, muitas vezes inconscientemente, realizando ações com o propósito de não atingir os objetivos propostos pelo líder, de não realizar nada para garantir o sucesso do todo e também o seu. Além disso, existem aqueles que estão no meio-termo, ou seja, que atuam numa indiferença muitas vezes alienante e fisicamente estática e não evolutiva.

Com os conceitos da psicologia da genitura podemos identificar nas pessoas de liderança e na sua equipe, o seu estereótipo dominante e a tipologia de genitura. Por tipologias de genitura temos: primogênito, segundogênito, o terceiro gênito e assim sucessivamente até o último filho ou o caçula, e temos também, os filhos únicos e os gêmeos. Para Meneghetti (2011), a genitura não procede segundo a ordem dos nascimentos, mas segundo a identidade dos sexos, onde um filho homem e uma filha mulher são ambos primogênitos ou filhos únicos, desde que sejam só estes.

Com esta abordagem cada tipologia possui suas características determinantes que comumente são reproduzidas em grupos de trabalho. Segundo Meneghetti (2011), o primogênito é levado espontaneamente a ser chefe, a comandar, a proteger os outros, desenvolve características de prepotência, generosidade e ingenuidade, entre outras. O segundogênito é sempre do contra, muito crítico, porque nascendo segundo sempre se sente descartado na família, o caminho vencedor do segundogênito é uma direção diferente do primogênito. O Benjamin tem diante de si os outros dois irmãos, e procura fazer-se amar por todos, consolida-se na arte de fazer-se amar, constrói um caminho por conta própria, vence na vida porque entendeu entre os grandes a achar o seu caminho. O filho único depende substancialmente de como a mãe o imposta, é a mãe que pode alimentar a grandeza deste filho único, porque é difícil que ele sozinho possa construí-la. Os gêmeos têm uma psicologia específica, onde nasce com a necessidade de constantemente dividir o espaço, e em seguida cresce junto ao outro. O fato de serem diferentes de todos os outros, os força a se unirem cada vez mais como defesas recíprocas.

Assim, resumidamente descrevemos algumas características que, uma vez conhecidas pelo líder, podem possibilitar ações em antecipação de problemas, conflitos interpessoais e até de insucessos em resultados, e também podem levar a grandes resultados organizacionais, uma vez reunindo as pessoas com as características necessárias para o desenvolvimento do negócio ou do projeto. Este é o principal ponto, possuir conhecimentos de psicologia da genitura que auxiliem o líder na avaliação e escolha das pessoas que trabalham ou trabalharão com ele. Na maioria das vezes se têm condições de aplicar estes conhecimentos no momento da contratação da pessoa, momento inicial de percepção e de formação de um grupo coeso e capaz de superar os desafios propostas com resultado e evolução individual.

### **2.2.3. A AUTOSSABOTAGEM**

Segundo Meneghetti (2008), existe um egoísmo-base de natureza, fundado na alma do sujeito (identidade ôntica). Mas, se a consciência do indivíduo não reflete com exatidão a realidade, como considerar que ele consiga julgar o que é o seu interesse ou não? É de se esperar que o indivíduo, não conhecendo o seu projeto de vida, se apóie em estereótipos, convicções e complexos. Enfim, quando o ser humano se apóia em modelos externos é inevitável que ele mesmo exercite uma contínua autossabotagem. Assim, o conceito de autossabotagem parte de uma desinformação desejada, onde o sujeito não se informa sobre o movimento que quer fazer. A

pessoa não colhe as informações de modo exato, procura a informação que gratifica a própria convicção e não o fato econômico em si. (Meneghetti, 2008).

Nas situações do dia-a-dia empresarial onde o líder e seus liderados realizam ações que determinam perdas e frustração, pode-se concluir que estas situações são comumente conduzidas por uma autossabotagem. Muitas vezes representam um posicionamento perante um problema que requer uma exatidão, uma saída fundamentada no seu interior intuitivo, mas que por concepções, convicções e estereótipos impedem a correta passagem para o ponto de solução. Para o líder é fundamental perceber-se neste momento, compreender que tipo de comportamento está realizando e se sua ação baseia-se no seu critério de natureza ou em sua estereotipia familística e sócio-cultural. Com esta evolução individual, pode-se passar para o ponto onde esta percepção do líder atinge ao grupo de liderados, e com isso pode se antecipar às ações de autossabotagem das pessoas do grupo de liderados. Certamente, isso somente pode se verificar se o líder entender e conscientizar-se em realizar um trabalho para evoluir do ponto de vista pessoal, individual, da sua consciência, da sua ação e de seu conhecimento.

A autossabotagem segundo Meneghetti (2008) é uma perversão contra si mesmo, que manifesta causas como: orgulho, agressividade, ideologia acreditada, contraposição ao sistema, esnobismo, descuido com bens e meios já realizados e euforia pragmática. Neste pequeno escopo observa-se que muito da falência econômica e do não cumprimento de metas e resultados, deve-se a causas que remetem a autossabotagem dos indivíduos. Em situação onde o conjunto de pessoas deve co-participar de um projeto ou trabalho, e em conjunto atingir os objetivos estabelecidos, se o líder não tiver a visão de ações de autossabotagem, certamente os objetivos não serão atingidos. Portanto, o líder deve perceber e identificar estes comportamentos, e agir antecipadamente para que não tenha prejuízos maiores em seus projetos e obra.

Todos os líderes que possuem colaboradores devem identificar quais destes são funcionais à organização e quais são críticos e contribuem para o não desenvolvimento organizacional. Segundo Meneghetti (2008), com aqueles que não funcionam deve-se atuar rapidamente e não perder tempo, sempre mantendo o foco no “core business”. O líder deve preocupar-se com as pessoas que com ele trabalham. Se bem preparadas e com resultados, devem ganhar bem, pagando bem se cria responsabilidade e providência da vida sobre outros.

Assim, a autossabotagem como conhecimento e pressuposto da FOIL torna-se importante para a formação liderística das pessoas que lideram grupos e organizações, de forma a agregar na

sua gestão, um potente conhecimento que certamente se bem estudado e aplicado no decorrer do tempo poderá fortalecer os benefícios econômicos da organização.

#### **2.2.4. A ARTE DE DELEGAR**

Este pressuposto da FOIL abrange um tópico muito importante para as lideranças, a delegação. O fortalecimento da delegação e a correta avaliação deste processo junto aos delegados, procurando atingir melhores resultados e o desenvolvimento pessoal, contribuem para a ampliação da atuação do líder no seu escopo de operação. Isto significa que o líder deve possuir pessoas importantes que assumam as delegações que o líder encaminha, fazendo disto um objeto de realização para todos que colaboram com o projeto e a obra do líder. Esta delegação pode ser para atividades simples, como para atividades mais complexas, que exijam conhecimentos técnicos, de relação e de experiência. Mas, qual o conceito de delegação? Segundo Bernabei (2007), um processo correto de delegação consente não só a realização da intuição do líder, como também uma expansão superior às expectativas ou às áreas inicialmente não consideradas. O termo delegação vem do latim “*delegare*”, ou seja, dar uma parte de si em execução a outro para realizar um aspecto de um projeto pessoal ou profissional. Com isso, entende-se a importância fundamental deste conhecimento, que muitas vezes realizamos de forma inconsciente e natural, mas que frequentemente, podem ser conduzidas de forma a não refletir o resultado esperado.

Segundo Meneghetti (2008) delegação significa dar a outro função e mandato para realizar uma atividade ou projeto profissional, fazendo-o partícipe em autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização. Assim, os colaboradores agem dentro de um conjunto de delegações que fazem sua atuação no dia-a-dia, dentro da dinâmica organizacional de uma empresa. Desta maneira, percebemos que atividades podem ser desenvolvidas de forma a ampliar a dinâmica organizacional se bem delegadas pelo seu líder. Esta situação nos possibilita dizer que a delegação implica no crescimento de uma empresa, onde o líder deve praticar a delegação para as pessoas de sua confiança como forma de descentralizar a execução de determinadas atividades e ações.

Como premissas básicas e importantes para o conhecimento do processo de delegação, podemos citar que: a empresa é um feixe de ações delegadas e o líder age através destas delegações, e que a pessoa age na medida em que foi delegada, sem a delegação esta não atua para a empresa, e também, delegar é um símbolo de economia e não de substituição (Meneghetti,

2008). Sendo, estas premissas, fundamento de operação organizacional, o líder deve iniciar este processo estabelecendo a escolha dos seus fiduciários. Estes fiduciários classificam-se em legais, operativos e dirigenciais, e tem o propósito de receber as delegações do líder. Como capacidades importantes destes fiduciários, estão a capacidade técnica e objetiva, a capacidade de relacionamento, a ambição pelo sucesso, que se tornam fatores críticos para o sucesso na escolha destes colaboradores.

Toda a organização vive em constantes relações diádicas entre as pessoas da empresa. Por relação diádica, segundo Meneghetti (2008), entende-se “um movimento a dois onde um movente não pode mover-se sem o correspondente heteromovente”. Assim, o líder necessita compreender as relações diádicas na qual se insere, e deve consentir a evolução das pessoas em formação, e não a continuidade da sua dependência das pessoas mais estruturadas. Neste sentido, o ambiente de motivação também deve ser pensado e gerenciado, criando os aspectos para estabelecer uma relação produtiva e de resultado para as pessoas que o líder delega ações. Dentro destas motivações, é importante sempre apreciar o trabalho da equipe, estar informado sobre os problemas e se possível estar co-envolvido. Também é importante ter interesse em compreender os problemas pessoais, implementar políticas de melhores salários e benefícios, demonstrar que com o crescimento da empresa todos crescem junto, fortalecer as características de um trabalho seguro, interessante e de longa duração, dentro de um ambiente alegre e não opressivo. Com algumas motivações bem direcionadas para as pessoas que desejamos delegar, se obtém um comprometimento que produz crescimento para todos.

É comum também ter que enfrentar problemas na delegação, que são decorrentes da formação e da personalidade do líder e do liderado, mas que uma vez identificados e percebidos podem auxiliar a melhorar os pontos de delegação. Os principais problemas dizem respeito à: projeções, ou seja, geralmente projeta-se no outro o que se é, ou se quer ser; a conditória excessiva, que significa dar informações que o outro não compreende e que não fazem parte do problema, ou seja, tem-se um excesso de informações, que unicamente alimentam o inconsciente da pessoa; e a não compatibilidade entre a missão e a maturidade da pessoa, onde se deve, segundo Meneghetti (2008) dar o conhecimento em base ao retorno histórico de ganho, em proporção à história que possui, e não em base ao potencial.

Como ponto prático, é importante ter um modelo que produza resultados junto às pessoas delegadas, no sentido de mostrar “o que” deve ser realizado, em que “tempo” esperado, para atingir um “resultado” específico. O modo, ou o “como”, não se detalha para que a pessoa

consiga crescer em alternativas e pensar em soluções que viabilizam aquela ação. Uma vez estabelecido este processo é determinante realizar momentos repetíveis de verificações e de retorno, onde obviamente se tenha uma avaliação da qualidade e do tempo previsto para as ações acontecerem. E por fim, os retornos ou “feedbacks” são altamente necessários ressaltando a qualidade do resultado e não a personalidade do indivíduo.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa é de abordagem qualitativa visando identificar se, com a aplicação dos pressupostos pode-se atingir um crescimento no grupo de liderança. A pesquisa foi aplicada a um conjunto de sete pessoas de nível de liderança que atuam diretamente com equipes de projetos, com os processos organizacionais, com clientes e com fornecedores, sempre com papéis e atividades bem definidas. Os participantes são de ambos os sexos e com idade variando de trinta e três a quarenta e oito anos. Todos com formação superior completa ou em andamento e com formação técnica na área de sistemas de informação, administração de empresas e psicologia. Os participantes são todos colaboradores de uma empresa de tecnologia, local da aplicação da pesquisa, e executam atividades de âmbito estratégico, tático e operacional.

A empresa utiliza uma metodologia própria de gestão corporativa empresarial e utiliza metodologia CMMI (Capability Maturity Model Integration) para os processos de desenvolvimento de sistemas observando normas internacionais. Dentro destas metodologias existem processos que incluem reuniões de avaliação das equipes com relatórios de acompanhamento da evolução de projeto, com avaliação da equipe, reuniões de análise crítica e reuniões de análise de performance. Juntamente foram registradas as reuniões de avaliação de resultados com as lideranças que receberam um questionário para avaliar os impactos destes conceitos nas atividades e projetos gerenciados, desta forma as metodologias não alteram os resultados visto que são utilizadas por todos.

Foram realizadas quatro reuniões com o grupo de liderança, de uma a duas horas cada, uma por semana, para apresentar os conceitos alvo desta pesquisa, que são: Saber servir e amar o próprio jogo; o ato de delegar, psicologia da genitura e a autossabotagem. Na primeira reunião foi apresentado o objetivo da pesquisa e um “briefing”, com objetivo de posicionamento e ajuste do grupo, e na seqüência foi inserido o conteúdo do primeiro tema. Cada reunião abordou um destes temas de forma detalhada, mostrando o conteúdo e sua estruturação. Os conteúdos foram

apresentados pelo pesquisador para todas as pessoas do grupo de liderança, e estes responderam a um questionário, com o objetivo de avaliar, se os conceitos foram entendidos e sua aplicabilidade.

Cada pessoa do grupo de liderança trabalha com diversas atividades e projetos simultaneamente gerenciando e liderando as demais equipes da empresa. Quando da realização das reuniões da pesquisa, vários projetos e atividades estavam em andamento, o que possibilitou de forma rápida aplicar os conceitos estudados.

Juntamente o pesquisador acompanhou o grupo de liderança, e fez esclarecimentos e exemplificações durante as atividades diárias, trazendo aspectos de comportamento e reforçando os pressupostos trabalhados.

A análise dos dados seguiu a partir da aplicação de um questionário junto ao grupo de liderança e focou na obtenção de indicadores para as variáveis: importância e relevância dos pressupostos apresentados em seu contexto de trabalho; identificação de aplicabilidades; importância dos pressupostos individualmente; concordância sobre a instrumentalização dos pressupostos para desenvolvimento da liderança; aplicabilidade junto à equipe de liderados; aumento de desempenho e resultado em relação à qualidade e cumprimento de prazos; análise de impactos sobre o líder.

### **3.1. O GRUPO DE LIDERANÇA PESQUISADO**

O grupo de liderança que participou desta pesquisa e que respondeu o questionário atua de forma objetiva e precisa em todas as áreas da organização, desempenhando funções de diretoria, gerência e coordenação. Sua capacidade de realização de ações e projetos na organização é direcionada através do planejamento estratégico com foco em atingir os objetivos estratégicos estipulados dentro do prazo do plano. Todas as ações ou projetos vinculados a objetivos estratégicos são conduzidos por um responsável que é parte integrante deste grupo de liderança. A grande maioria possui na sua área um ou mais projetos importantes que estão sob sua responsabilidade.

Este grupo de liderança possui uma faixa etária na média de 40 anos, possui formação superior completa ou em fase de conclusão, e alguns possuem mestrado ou cursos de especialização ou MBA “Master Business Administration” tanto na área de ciências exatas como na área de ciências humanas, conforme tabela abaixo:

Liderança	Gênero	Idade	Formação	Área de Atuação na Empresa
LD1TC	Feminino	48	Superior Completo – Pedagogia Empresarial com Pós em Psicopedagogia	Recursos Humanos
LD2FF	Masculino	44	Superior Completo – Informática com Mestrado em Ciências da Computação	Vendas e Marketing
LD3MP	Masculino	43	Superior Completo – Informática	Tecnologia
LD4GF	Masculino	33	Superior Completo – Administração de Empresas e MBA em Gestão Empresarial	Vendas e Marketing
LD5SS	Feminino	34	Superior Completo em Psicologia e Pós em Capital Humano	Recursos Humanos
LD6SP	Feminino	39	Superior Completo – Informática com Mestrado em Administração e Negócios	Sistemas de Informação
LD7AR	Masculino	37	Superior Incompleto – Administração de Empresas	Infraestrutura

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. AS RESPOSTAS OBTIDAS

Uma vez aplicado o questionário ao grupo de liderança, estes realizaram o preenchimento de forma individual e com um prazo para devolução. As respostas apresentadas tiveram a inserção da subjetividade e da sensibilidade de cada líder, em algumas perguntas, contudo impera

uma grande similaridade na convicção da importância do trabalho realizado e de sua continuidade focando no objetivo proposto e principalmente para o desenvolvimento pessoal do líder.

A seguir são expostas as perguntas com as respectivas respostas do grupo de liderança (RGL) obtidas de forma individual:

1) Descreva objetivamente qual importância e relevância para você, para a empresa e para o grupo de liderança, representa o conhecimento dos quatro pressupostos estudados?

- (RGL) Os temas abordados nos encontros foram produtivos e positivos, proporcionaram momentos de avaliação das nossas atitudes no contexto organizacional, de autoconhecimento e fortalecimento do relacionamento entre todos do grupo.

- (RGL) Acredito que os pressupostos estudados no Treinamento de Lideranças são pontos importantes que devem fazer parte do dia-a-dia de um gestor. Creio que liderar implica em delegar. Em uma empresa como a nossa, que queremos ter um crescimento contínuo, precisamos delegar tarefas, fornecer os meios e cobrar a execução. E neste caso, entender sobre a autossabotagem e a psicologia da genitura, pode nos ser útil na identificação de melhores perfis para a execução de tarefas.

- (RGL) Antes de tudo o autoconhecimento, o momento de reflexão de nossas atitudes do dia-a-dia e o quanto ela reflete no outro, no grupo e na empresa. Possibilitou e reforçou a união entre as lideranças.

- (RGL) Os títulos dos 4 (quatro) treinamentos foram importantes para o posicionamento sobre os mesmos no dia a dia de liderança. Especificamente, os 4 (quatro) treinamentos para mim são divididos da seguinte forma onde consta a relevância para a empresa, grupo e para mim mesmo:

- Saber amar o próprio Jogo

Resposta: Mostrar para mim, se o que eu realmente faço é o que gosto e desejo fazer. Reflete automaticamente para o Grupo e para a empresa.

- A Autossabotagem

Resposta: Faz pensar em atitudes e se as mesmas podem sabotar de alguma forma a minha liderança, atrapalhando o grupo e se refletindo nos negócios da empresa.

- A Psicologia da Genitura

Resposta: Entender de uma forma mais psicológica o ser humano, baseado em como o mesmo cresceu no ambiente familiar. Isso se reflete fortemente no grupo e

é exposto para a empresa no comportamento. Mas preciso evoluir bastante neste item.

- A Arte de Delegar

Resposta: Importante. Mostra que o Líder não está sozinho, que precisa delegar, mas ao mesmo tempo em que delega, precisa acompanhar o resultado da delegação. No grupo, o delegar demonstra confiança na pessoa que recebeu a tarefa, para a empresa, ajuda ao negócio evoluir; quando bem conduzido

- (RGL) São informações importantes, pois traz a tona algumas formas de avaliação que às vezes realizamos de forma instintiva e que poderiam ser melhores estudadas para uma aplicação mais eficaz no dia a dia.

- (RGL) Na minha visão as quatro linhas estudadas são muito representativas da condição humana e também válidas para o meio empresarial, ou seja, das situações de relacionamento pessoais tão importantes para a condução pessoal e de equipes profissionais, no caso da empresa. Nossas relações pessoais podem alavancar a união do grupo e dos liderados, ou por outro lado, arruinar o clima organizacional e diminuir a sinergia entre as pessoas.

- (RGL) Todos os tópicos são relevantes ao contexto organizacional, pois tratam questões que afetam a realidade da empresa. Além disso, abordam questões de relevância pessoal para a busca e fortalecimento do entendimento do individuo podendo assim melhorar os relacionamentos.

2) Descreva objetivamente qual a aplicabilidade dos conhecimentos repassados junto à equipe que lidera, dentro da função que exerce atualmente na empresa?

- (RGL) Confiança, comprometimento, boas relações e a possibilidade de aprimorar novos conhecimentos.

- (RGL) A aplicabilidade é total. Ao dirigir uma equipe de vendas e marketing é necessário delegar atividades. Tenho que dar poder para o Gerente de Contas para tomar decisões nos clientes dentro dos princípios e estratégias anteriormente definidas.

- (RGL) Fazer com que cada um da equipe possa ser o hiper-competente naquilo que faz. E, ao entender os conceitos de “Psicologia da Genitura” e da “Autossabotagem” auxiliar a cada um, na antecipação de fatos ou na correção de rumos.

- (RGL) É possível a aplicação, desde que bem internalizado primeiramente pelo líder antes de qualquer ação na equipe.

- (RGL) Entendo que as respostas da pergunta 1 servem para este item também.

- (RGL) De uma forma ou de outra todos os tópicos vistos poderiam ser aplicados em menor ou maior nível, mas de imediato a aplicação dos conhecimentos adquiridos sobre a Arte de Delegar são os que trariam um melhor resultado na operação da empresa.

- (RGL) Na situação de Saber Amar o Próprio Jogo, considera que enquanto líderes têm que mostrar ímpeto e de muita força de vontade. Com relação à autossabotagem, é necessário nos policiarmos para evitar as situações de desconcentração e descrença, ou seja, procuro sempre buscar os pensamentos e idéias positivas, mesmo quando se faz necessária uma crítica tem que ressaltar de uma forma positiva. Já a psicologia da genitura, entendo que precisamos buscar renovar nossos conceitos e preconceitos, para alcançar uma visão mais ampla de mundo e das suas possibilidades, ao invés de ficarmos presos aos modelos que herdamos e que algumas vezes podem dificultar a evolução do nosso comportamento. A arte de delegar é realmente um ponto altamente significativo, pois a meu ver é o que pode determinar a disseminação da confiança entre líder e liderados e ao mesmo tempo, alavancar o crescimento de uma empresa, libertando-a de nichos de depender de apenas de algumas pessoas (excesso de centralização).

- (RGL) Na avaliação de desempenho dos colaboradores; em entrevistas para seleção de candidatos para identificação dos perfis; para identificar e definir abordagem de clientes em negociações e orientar atuações.

3) Quais os principais resultados que você entende que poderão ser obtidos com os conhecimentos adquiridos junto à sua função e a sua equipe de trabalho?

- (RGL) Os encontros proporcionaram maior integração entre os líderes da organização, esta integração contribui no dia-a-dia na resolução das dificuldades, visto que a equipe fica mais próxima e alinhada às ações da empresa, todos na busca dos mesmos objetivos.

- (RGL) Entendo que podemos ser mais produtivos e trazer mais resultados aplicando a cada dia os conhecimentos obtidos.

- (RGL) Saber delegar com resultado, comprometimento e qualidade no trabalho e desenvolvimento de talentos na equipe.

- (RGL) Os itens citados possibilitarão o entendimento de alguns problemas de dia a dia e me fazem olhar conscientemente em alguns itens.
  - (RGL) Uma melhor compreensão das pessoas que compõem a equipe e uma forma de obter melhores resultados na execução das atividades diárias.
  - (RGL) Postura de aprendizado, maior humildade e união entre os integrantes.
  - (RGL) Identificação da melhor estratégia de abordagem de situações/pessoas tanto internas como com clientes.
- 4) Qual (is) o(s) pressuposto(s) que mais lhe chamaram à atenção e mais precisam ser aprofundados?
- (RGL) Todos os pressupostos são importantes para formação de do líder, o que mais me chamou atenção foi “Saber servir e amar o próprio Jogo”, o fato de amar aquilo que se faz, saber criar relações para obter resultados positivos. Gostar do ambiente, das atividades que realizamos como também aprofundar a “arte de delegar”, confiar no potencial das pessoas de nossa equipe. Vejo como importante aprofundar estes temas que serviram como fator motivacional para as pessoas.
  - (RGL) O pressuposto que mais me chamou a atenção foi a “A Arte de Delegar”. E creio que possamos aprofundá-lo mais.
  - (RGL) Acredito que os pressupostos de Autossabotagem e Psicologia de Genitura, são temas complexos e que não se esgotam facilmente, e para evitar qualquer tipo de estereótipos e pré-julgamentos devemos melhor conhecê-los antes de praticarmos.
  - (RGL) Autossabotagem e a Psicologia da Genitura mais me chamaram a atenção e são estes itens que eu gostaria de um maior conhecimento.
  - (RGL) A busca pela distinção naquilo que fazemos e o processo de delegação.
  - (RGL) Sabe Servir e Amar o próprio Jogo e Arte de Delegar.
  - (RGL) A Psicologia da Genitura.
- 5) Você concorda ou discorda dos pressupostos apresentados, como sendo instrumentos para desenvolver a liderança, e por quê?
- (RGL) Concordo que são importantes, mas não são suficientes para a formação de um líder.

- (RGL) Servem como base para iniciar uma formação/desenvolvimento do líder.
  - (RGL) Concordo que os pressupostos apresentados são instrumentos para desenvolver a liderança. Não os únicos, mas são pontos importantes a serem vistos pelo Líder.
  - (RGL) Concordo, todo o conhecimento adquirido pode e deve ser utilizado no desenvolvimento seja de liderança ou mesmo na formação pessoal. Alguns dos pressupostos apresentados possuem aplicação mais prática (delegação) e outros nem tanto (genitura), mas todos agregam algum valor.
  - (RGL) Os pressupostos são importantes para o desenvolvimento de lideranças, mas acredito que não sejam suficientes, os conhecimentos contribuíram para o início de um trabalho do líder.
  - (RGL) Concordo. Penso que a resposta da pergunta 1 demonstra isso. Na verdade, a pergunta 1 e as respostas da mesma são num primeiro momento as respostas para algumas as perguntas.
  - (RGL) Eu tenho grande concordância com a grande parte da idéias e opiniões que formei ao longo dos treinamentos no contexto do desenvolvimento de lideranças. Na minha visão, as lideranças são promovidas quando: acreditamos no propósito essencial da companhia (Amar Jogo).
  - (RGL) Considero importantes porque são aspectos do nosso cotidiano organizacional, situações que enfrentamos diariamente como: identificação e remoção de empecilhos, delegação, comportamento, ética e regras do jogo. Porém entendo que não podem ser avaliados de forma isolada, bem como, que devemos considerar outros “muitos” instrumentos para desenvolver a liderança dentro de uma empresa.
- 6) Você já procurou visualizar sua equipe ou seus liderados utilizando os conhecimentos apresentados? Se sim, qual sua avaliação?
- (RGL) Sim, avaliação positiva. Percebi o envolvimento e comprometimento da equipe, como também crescimento pessoal de todos.
  - (RGL) Sim, especialmente tentando identificar questões relativas à genitura e autossabotagem. Foi algo ainda superficial, mas já foi possível agir com antecipação em algumas situações.
  - (RGL) Sim, alguns conhecimentos já estão sendo aplicados na equipe e com resultados positivos.

- (RGL) Alguns aspectos, sim. Principalmente na autossabotagem. Também percebo que a delegação às vezes não é bem aceita, mesmo quando “bem passada”.

- (RGL) Não.

- (RGL) Na verdade eu não tenho liderado diretamente pessoas, mas procurado organizar os envolvidos para um objetivo comum.

- (RGL) Sim, já visualizei e não somente com os liderados, também com as lideranças. A minha avaliação é subjetiva visto que os tópicos deveriam ser mais aprofundados, embora já tenham me auxiliado a entender determinadas ações dentro do nosso contexto organizacional.

7) Você acredita que utilizando estes conhecimentos poderemos melhorar nosso desempenho como empresa, e nossos resultados em relação à qualidade de nossos serviços e produtos, e em relação a cumprimento de prazos acordados?

- (RGL) Sim, acredito que todo o conhecimento é importante para a evolução tanto da empresa quanto do indivíduo, principalmente quando se oportuna momentos de aprimoramento/aprendizagem entre as pessoas que ocupam o papel de líder na organização.

- (RGL) Tenho certeza de que nos ajudarão a melhorar.

- (RGL) Sim, mas é necessário um trabalho constante/contínuo de acompanhamento e disseminado entre as pessoas da empresa.

- (RGL) Sim. Acredito que tenha tudo a ver. A questão do prazo acordado está intimamente ligada aos itens citados ao lado: Amar o próprio negócio, autossabotagem e psicologia da genitura.

- (RGL) Sim, principalmente com a delegação e busca pela distinção.

- (RGL) Sim, acredito que da sinergia de equipe e de coesão dos líderes, podemos incrementar a cultura de entrega no prazo que tanto pregamos.

- (RGL) Acredito que o desempenho organizacional está muito ligado ao comportamental das pessoas que são as lideranças, pois elas definem o padrão de comportamento dentro da organização. Não consigo ligar diretamente a melhoria da qualidade e cumprimento de prazos, mas sim a melhorar a relação de comunicação e fortalecimento de valores organizacionais que devem nortear o comportamento da liderança.

- 8) Você já chegou a aplicar algo do que foi apresentado no dia-a-dia na empresa? Se sim, qual o resultado que obteve?
- (RGL) Sim, muito positivo. O fato de trabalharmos a arte de delegar proporciona confiança no grupo e crescimento para com quem trabalhamos. As relações se fortalecem e a equipe ficou mais confiante no desenvolvimento das atividades do dia-a-dia.
  - (RGL) Sim, na delegação e na tentativa de identificar questões relativas à genitura e autossabotagem. Não tenho um indicador que me diga o quanto utilizar este conhecimento ajudou em fechamentos de contratos ou em aceleração de negócios.
  - (RGL) Sim, a arte de delegar. Maiores resultados e qualidade no trabalho.
  - (RGL) Sim. A delegação. Percebi que algumas pessoas pensam na delegação como forma de aprender e crescer e outras que perceberam como se eu estivesse “passando um trabalho meu” para elas fazerem.
  - (RGL) Na delegação de atividades estou procurando deixar mais claro o que deve ser feito e não tanto o como deve ser feito.
  - (RGL) A delegação, no sentido de acreditar na formatação de um documento técnico, que de fato foi muito bem elaborado (com o respectivo feedback ao autor) e também, reforçar a posição de diferenciação junto ao cliente e também internamente, para um trabalho de arquitetura de sistemas, de maneira a reforçar o “saber amar o próprio jogo”.
  - (RGL) A delegação já é uma constante na unidade de sistemas de informação, pois trabalhamos em equipes e a delegação é um exercício diário dentro das nossas atividades, o ganho que se obtém é maior capilaridade e aumento da capacidade de produção.
- 9) Você acredita que devemos preparar mais pessoas para atuarem como líderes em projetos e atividades da nossa empresa?
- (RGL) Com certeza. O papel do líder é importante para alinhar as ações e chegar ao objetivo esperado pela organização. O líder é quem vai contribuir nas estratégias e deve ser o formador de talentos, principalmente quando se trata de serviços.
  - (RGL) Sim, precisamos de líderes para sustentar nosso crescimento.
  - (RGL) Sim, devemos possibilitar e concretizar esta tarefa.
  - (RGL) Com certeza. Precisamos de pessoas mais pró ativas e automaticamente, com perfil mais gerencial.

- (RGL) Sim, hoje temos poucas pessoas realmente aptas a atuarem como líderes, seja em projetos ou simples demandas e para poder vislumbrar um crescimento da empresa, precisamos ter mais e melhores líderes.

- (RGL) Creio que podemos sim fazer uma experiência trazendo novos gerentes e líderes.

- (RGL) Sim.

10) Qual a sua avaliação individual sobre os impactos destes conhecimentos, positivos e negativos, sobre você?

- (RGL) Minha opinião é que precisamos estar constantemente em busca de novos conhecimentos, o crescimento está atrelado a esta busca, o fato de sair da zona de conforto nos faz pensar e repensar nas nossas ações, atitudes e relações, assim considero avaliação positiva.

- (RGL) Considero o impacto como positivo. É inevitável procurar-se questionar sobre a capacidade de delegação, se praticamos a autossabotagem, se “amamos o próprio jogo” e com relação à genitura X nosso comportamento. Não somos perfeitos e devemos estar em constante aprendizado e abertos a isso.

- (RGL) Em minha opinião conhecimento gera sempre um impacto positivo, pois significa mudança, transformação, e será utilizado para mudar e compreender algo que não está bem ou reforçar comportamentos que trazem resultados e satisfação.

- (RGL) O amor ao que faz me mostrou que estou no caminho certo, apesar das pedras que encontro; A Autossabotagem, em repensar antes de agir. A Psicologia da Genitura, ainda não está bem formada uma opinião e um conhecimento sobre este item, mas me trouxe um assunto a ser pesquisado. E a Arte de Delegar, me ajudou bastante no dia a dia.

- (RGL) Como falei todo o conhecimento adquirido só vem a agregar naquilo que fazemos no dia a dia, abrindo novas perspectivas nas ações que vivenciamos ou venhamos a vivenciar.

- (RGL) Minha auto-avaliação reforçou a questão de manter humildade, saber ouvir e compreender a necessidade de sempre primar pelas relações positivas entre as pessoas.

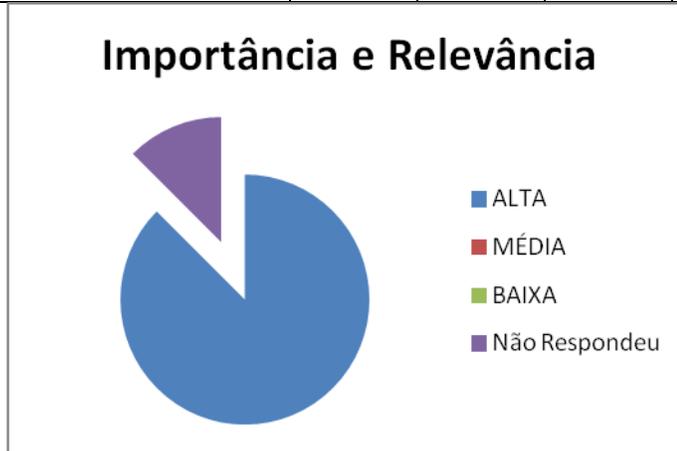
- (RGL) Todo conhecimento é válido, acredito que o despertar para esses tópicos que foram abordados é importante e que causaram impacto positivo, porém ainda estão incompletos, ou seja, carecem de amadurecimento.

#### 4.2. QUANTO À IMPORTÂNCIA E À RELEVÂNCIA

Quanto à importância e relevância podemos concluir que o grupo de liderança entendeu de forma positiva, produtiva, importante, agregadora, relevante e com potencial para melhorar as relações na organização. A maioria das respostas indicou que o conteúdo possibilitará um crescimento no grupo de liderança, para os liderados e conseqüentemente para a organização. O aspecto de trabalharem juntos os pressupostos demonstrou para alguns um momento importante para união e coesão para o fortalecimento de suas atividades que em muitas vezes são amplamente correlacionadas sejam como causa ou como efeito. Ou seja, todos os gestores possuem processos que se inter-relacionam, e é importante terem o mesmo alinhamento de conhecimento para atuarem nos problemas que são comuns.

Assim, a interpretação das respostas leva a concluirmos que 87,5% do grupo respondeu que a importância e relevância é alta e apenas um não respondeu objetivamente.

Importância e Relevância	ALTA	MÉDIA	BAIXA	Não Respondeu	TOTAL
Quantidade de Respostas	6	0	0	1	7
TOTAL	87,5%	0	0	12,5%	100,0%

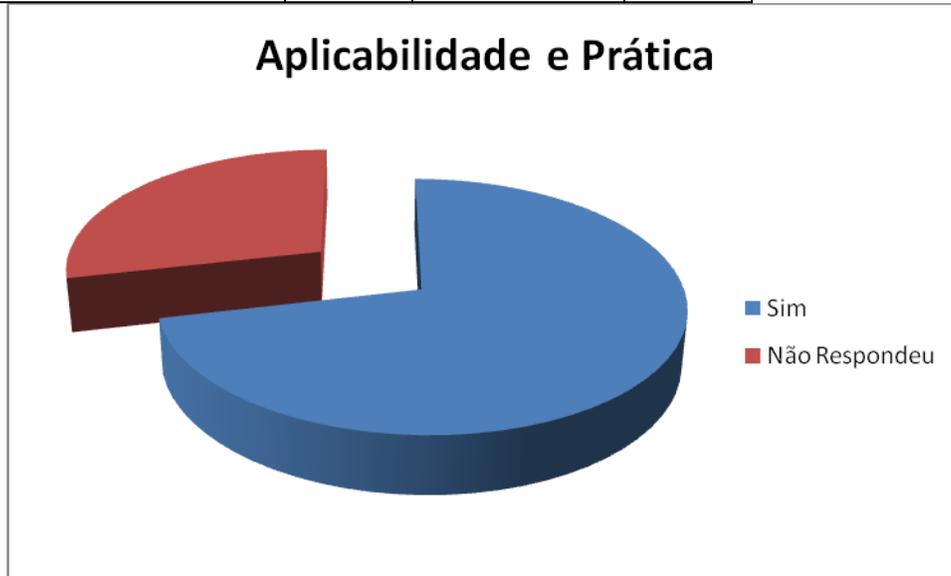


#### 4.3. QUANTO À IDENTIFICAÇÃO DE APLICABILIDADES

Neste item o objetivo era verificar se os pressupostos poderiam ser um conhecimento aplicável em momentos onde o líder atua. Também aqui, podemos concluir que houve uma conexão com a prática e os processos que são gerenciados pelos líderes. Tivemos duas respostas que não atenderam ao enunciado da pergunta, mas os demais identificaram aplicabilidades e práticas conforme a pergunta.

Portanto, podemos concluir que 75% dos pesquisados identificam onde podem aplicar os conceitos adquiridos.

	Sim	Não Respondeu	TOTAL
Quantidade de Respostas	5	2	7
Aplicabilidade e Prática	71,4%	28,6%	100,0%

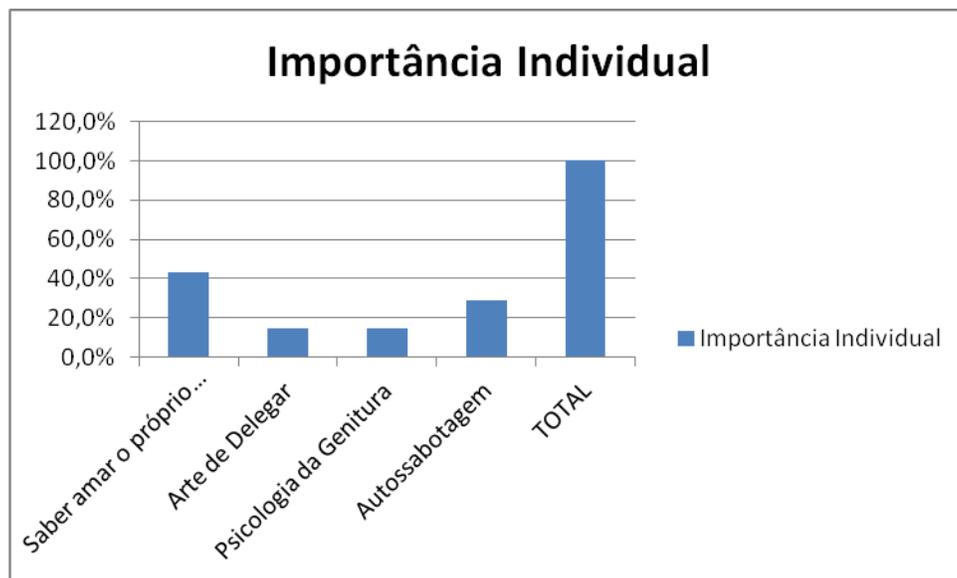


#### 4.4. QUANTO À IMPORTÂNCIA DOS PRESSUPOSTOS INDIVIDUALMENTE

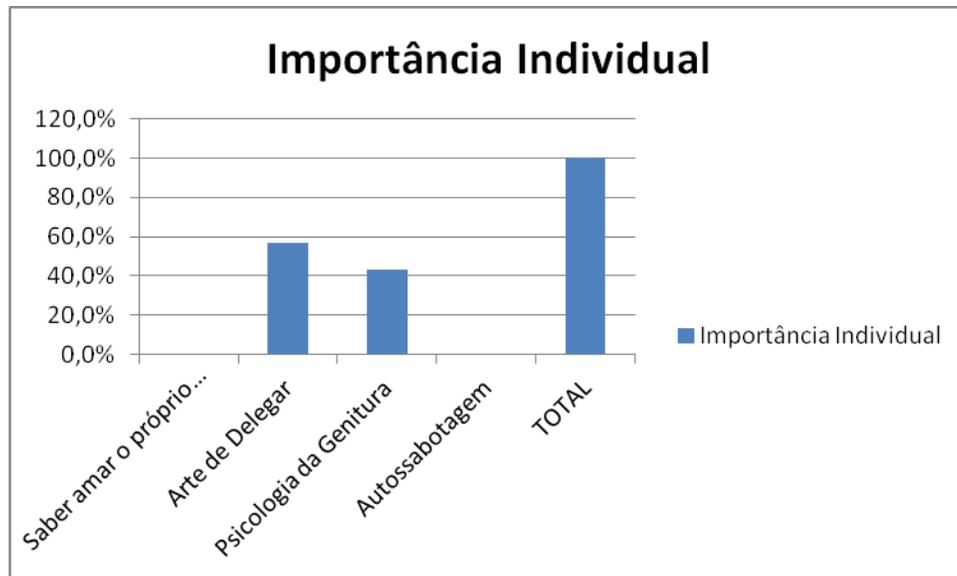
Esta variável de resultado tem como objetivo compreender quais os pressupostos que mais chamaram a atenção e que mais importaram para o grupo de liderança de forma individual. Desta forma poderemos realizar ações para aprimorar e fortalecer o conhecimento repassado, e também, concluir que, quanto mais importante para um líder determinado pressuposto, mais é a sua necessidade de aplicar diariamente este conhecimento.

Assim, o questionário identificou duas opções por indivíduo, sendo uma a primeira escolha e a outra a segunda escolha dentre os pressupostos estudados. Concluindo que o pressuposto Saber Servir e Amar ao Próprio Jogo e A Arte de Delegar são os que se destacaram neste grupo pesquisado.

<b>Primeira Escolha</b>	Saber Servir e Amar o Próprio Jogo	Arte de Delegar	Psicologia da Genitura	Autossabotagem	TOTAL
Quantidade de Respostas	3	1	1	2	7
Importância Individual	42,9%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%



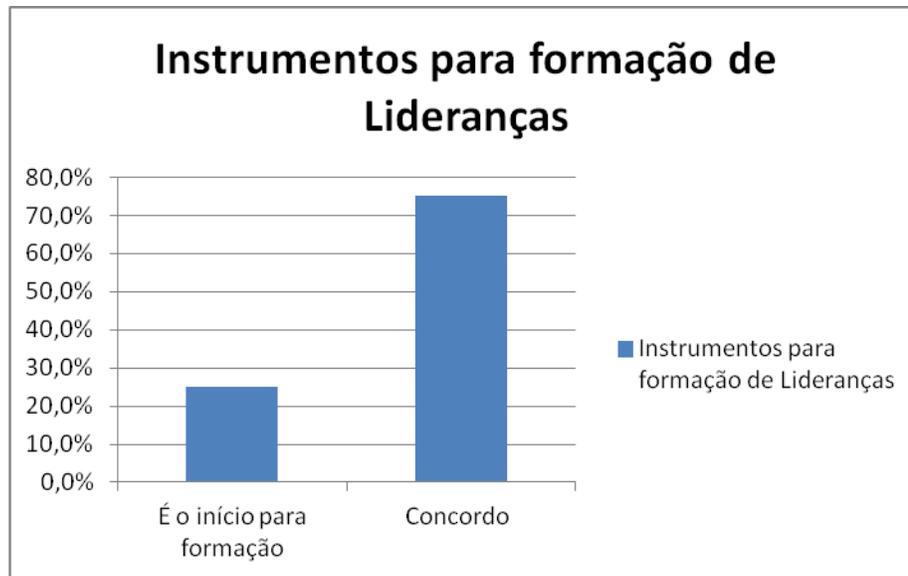
<b>Segunda Escolha</b>	Saber amar o próprio Jogo	Arte de Delegar	Psicologia da Genitura	Autossabotagem	TOTAL
Quantidade de Respostas	0	4	3	0	7
Importância Individual	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%



#### 4.5. QUANTO À CONCORDÂNCIA SOBRE A INSTRUMENTALIZAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Dentre muitos conceitos, métodos e técnicas existentes, além de diversos autores que escrevem sobre liderança, os pressupostos aqui apresentados também são grandes instrumentos para formação do líder. Dentro deste objetivo o questionário comprovou que 75% do grupo de liderança concordaram que os pressupostos são importantes instrumentos para realizar a formação de lideranças dentro das empresas e 25% acharam que estes são somente o início para a formação, e que outros instrumentos importantes e necessários devem também fazer parte desta formação.

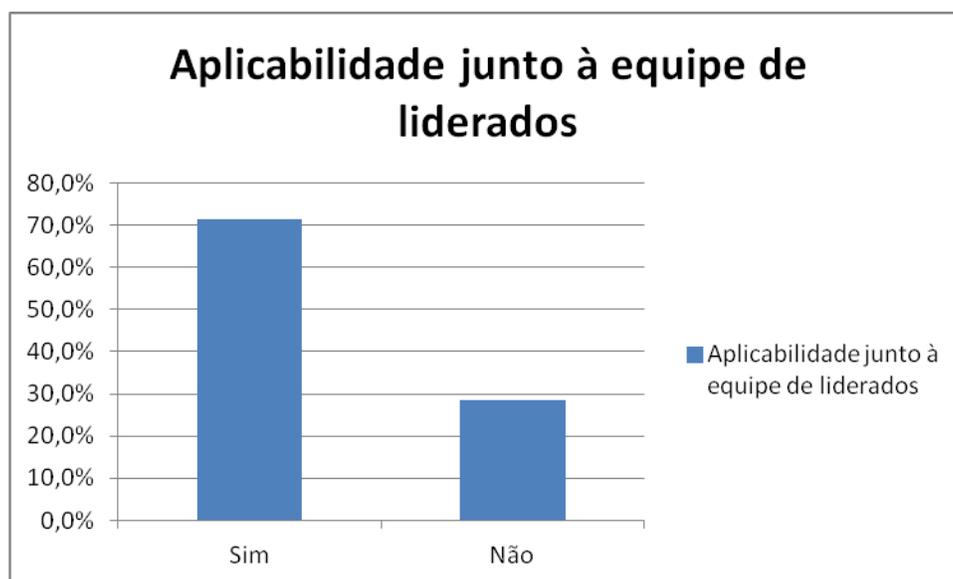
	É o início para formação	Concordo	TOTAL
Instrumentos para formação de Lideranças	25,0%	75,0%	100,0%



#### 4.6. QUANTO À APLICABILIDADE JUNTO À EQUIPE DE LIDERADOS

Este indicador da pesquisa objetiva perceber se os líderes do grupo realizaram alguma aplicação, ou se tiveram a percepção de confirmar o conhecimento recebido junto à sua equipe de liderados. A análise das respostas permite concluir que 75% do grupo realizaram alguma aplicação junto à sua equipe e que somente 25% não realizaram.

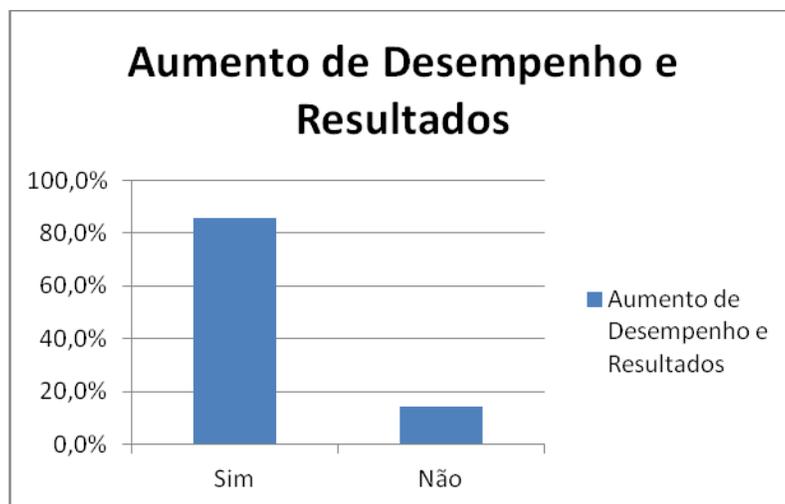
	Sim	Não	TOTAL
Quantidade de Respostas	5	2	7
Aplicabilidade junto à equipe de liderados	71,4%	28,6%	100,0%



#### 4.7. QUANTO AO AUMENTO DE DESEMPENHO E RESULTADOS NAS ATIVIDADES DO GRUPO DE LIDERANÇA

O aumento de desempenho e resultados nas atividades do grupo de liderança, se evidencia pelas respostas que o grupo de liderança emitiu, fortalecendo ainda mais a comprovação de que com os pressupostos bem estudados e assimilados e com um acompanhamento profissional, podem repercutir numa melhor liderança e gerência de projetos. Permitindo atingir um aumento de desempenho e resultados. Como se demonstra no gráfico 85,7% do grupo entende que melhora o desempenho e o resultado e somente 14,3% não entende como um fator de crescimento e desempenho.

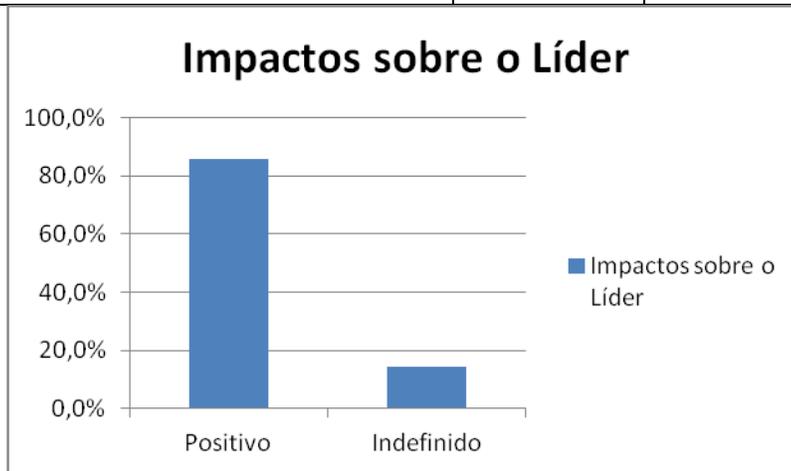
	Sim	Não	TOTAL
Quantidade de Respostas	6	1	7
Aumento de Desempenho e Resultados	85,7%	14,3%	100,0%



#### 4.8. QUANTO À ANÁLISE DE IMPACTOS SOBRE O LÍDER

O questionário também procurou identificar se houve algum impacto positivo, negativo ou indefinido sobre o grupo de líderes. Estes impactos foram na sua grande maioria 85,7% dos questionários positivos e somente 14,3% não expressou uma posição concreta. Assim mostra-se que há um grande ganho em potencial e inteligência quando os pressupostos são apresentados.

	Positivo	Indefinido	TOTAL
Quantidade de Respostas	6	1	7
Impactos sobre o Líder	85,7%	14,3%	100,0%



## 5. EVIDÊNCIAS QUANTO À APLICABILIDADE

Um dos pontos fundamentais desta pesquisa é evidenciar, através de relatos dos indivíduos líderes, em quais situações no dia-a-dia de suas atividades, os conhecimentos adquiridos com os pressupostos puderam ser aplicados, objetivando a obtenção de melhores resultados. As seguintes evidências foram colhidas junto ao questionário respondido pelo grupo de liderança que relatou as seguintes evidências:

- 1) Na delegação das tarefas para os liderados. Por unanimidade, o grupo de liderança foi enfático em dizer que a delegação foi o ponto que mais aplicou na sua atividade diária. Podendo com isso interagir melhor com os seus subordinados fortalecendo a confiança recíproca, delegando com mais exatidão o que precisa ser feito e o resultado que precisa ser atingido, e melhorando a atuação do líder com a redução da centralização.
- 2) Na avaliação de desempenho dos colaboradores. Neste ponto estabeleceu-se uma evidência de aplicabilidade entre os indivíduos que realizam o processo de avaliação de desempenho, procurando entender o subordinado sob a ótica dos pressupostos, e onde ele está inserido no contexto da equipe. Visualizando quais as dinâmicas que se estabelecem entre os companheiros de projeto, e como isto reflete nos resultados.

- 3) Nas entrevistas para seleção de candidatos e para identificação dos perfis. Também esta evidência de aplicabilidade produz resultados importantes para a organização, uma vez que, possibilita a avaliação de perfis de um futuro colaborador, podendo antecipar possíveis problemas relacionados à sua futura atuação na empresa.
- 4) Nas negociações com clientes. Evidencia-se neste ponto a aplicabilidade externa à organização, ou seja, junto aos clientes. Os pressupostos podem auxiliar na compreensão e orientar atuações em relação a negociações com clientes. O ponto principal nesta evidência é conhecer melhor o cliente e suas atitudes, pois este será um ponto de vantagem competitiva na evolução das negociações.
- 5) Na resolução de problemas. É evidência também de aplicabilidade, o uso dos pressupostos em momentos onde se tem problemas de não cumprimento de objetivos. Em muitos casos os problemas são ocasionados devido a situações entre as pessoas envolvidas. Estas pessoas, muitas vezes de forma inconsciente ou não, atuam de forma a não construírem os objetivos a serem alcançados e instaurarem resistências e obstáculos. Estas pessoas podem estar servindo à empresa ou ao cliente, ou ainda serem pessoas que interagem de forma indireta no projeto ou atividade em execução. Assim, os pressupostos podem ajudar no trabalho de antecipação e de resolução destes problemas.
- 6) Na postura do líder. Sem dúvida nenhuma, a postura do líder que começa a estudar os pressupostos demonstra uma evolução de inteligência e de domínio de relações, tornando-se mais objetivo, carismático, virtuoso e focado no seu crescimento e da organização, e sendo o principal protagonista da evolução com sua equipe.

## **6. CONCLUSÃO**

Através dos indicadores demonstrados conseguiu-se identificar que as lideranças avaliaram como importante e altamente positivo na formação de líderes o estudo de pressupostos metodológicos da FOIL. E juntamente, perceberam um ganho de capacidade e conhecimento que os auxiliou a gerenciar suas atividades diárias e a compreender alguns mecanismos presentes nas relações humanas. As lideranças que receberam este conhecimento tiveram uma aceitação acima da média, demonstrando grande receptividade em ampliar e aprofundar o conhecimento recebido e em aplicá-lo. Uma vez os líderes realizando esta aplicação, conclui-se que muitos dos problemas e obstáculos de crescimento e de realização

de atividades bem sucedidas, são possíveis de serem identificados e eliminados. A formação de novos líderes e a utilização dos pressupostos como instrumentos para esta formação, também foram considerados como de elevada importância e relevância, com grande eficácia para a formação de novas lideranças.

Esta pesquisa também demonstrou que os pressupostos que mais significaram e foram aplicados, nas atividades diárias do líder foram: “A arte de Delegar” e o “Saber Servir e Amar o Próprio Jogo”. Sugere-se que ocasionaram no líder, uma potencialidade de execução, e uma conscientização sobre aspectos nunca antes estudados, conduzindo-os a uma evolução na sua atividade profissional. A delegação parece ser um assunto óbvio, mas percebe-se o contrário, pois a obviedade esconde o não conhecimento e a não utilização de pontos fundamentais para que na prática a delegação funcione como um instrumento de resultado e crescimento mútuo. Juntamente, o “Saber Servir e Amar o próprio jogo” representou a grande aproximação entre o negócio e o grupo de liderança, onde se notou claramente a mudança de postura em relação a ampliação da consciência sobre como a empresa pode ser distinta no seu mercado de atuação.

Este estudo também demonstrou que um grupo de líderes bem formada, alinhada em torno de conhecimentos de liderança, unida com foco nos objetivos da empresa, possibilitará um crescimento organizacional que reflete em todas as pessoas da empresa. Esta constatação se verifica através das respostas do questionário.

## REFERÊNCIAS

BERNABEI, Pamela. As Estruturas Organizacionais da Empresa. *In*: Meneghetti, A. et al. Psicologia da organização. São Paulo: FOIL, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Ed. Compacta, 7.Ed. – São Paulo : Atlas,2002

DINSMORE, P. Campbell. Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano. Rio de Janeiro:Qualimark, 2005

FEIGENBAUM, A.V.. O poder do capital gerencial: como utilizar as novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global; tradução de Luiz Frazão ; revisão técnica Hiparcio Stoffel. – Rio de Janeiro : Qualimark, 2003

KAPPEL, Sergio. Gestão de empresas de software/hardware – EBTs – Conceitos Estratégicos para negócios ‘High Tech’;Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. A psicologia do líder; tradução Ontopsicologia Editrice. -4.ed.- Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. O Aprendiz Líder; tradução e organização FOIL – São Paulo:FOIL,2005.

MENEGHETTI, Antonio. O Projeto Homem; tradução e revisão Cláudia Montenegro e Gabriela Rockemback. – 3. Ed. – Recanto Maestro : Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário que foi respondido pelo grupo de liderança foi preparado visando atender ao objetivo principal da pesquisa que era realizar uma avaliação da percepção de aplicabilidade de pressupostos conceituais da FOIL na atividade cotidiana de lideranças. Assim, baseado nos pressupostos metodológicos da FOIL apresentados e estudados, ou seja: Saber amar e servir ao próprio Jogo, A Autossabotagem, A Psicologia da Genitura e A Arte de Delegar; o questionário foi idealizado com perguntas abertas e correlacionadas de forma a possibilitar a identificação do comportamento das seguintes variáveis, relacionados sempre com a atividade do indivíduo líder dentro da organização:

- a) importância e relevância dos pressupostos apresentados em seu contexto de trabalho;
- b) identificação de aplicabilidades;
- c) importância dos pressupostos individualmente;
- d) concordância sobre a instrumentalização dos pressupostos para desenvolvimento da liderança;
- e) aplicabilidade junto à equipe de liderados;
- f) aumento de desempenho e resultado em relação à qualidade e cumprimento de prazos;
- g) análise de impactos sobre o líder.

Assim, o questionário aplicado é apresentado a seguir, no formato de 10 (dez) perguntas:

- 1) Descreva objetivamente qual importância e relevância para você, para a empresa e para o grupo de liderança, representa o conhecimento dos quatro pressupostos estudados?
- 2) Descreva objetivamente qual a aplicabilidade dos conhecimentos repassados junto a equipe que lidera, dentro da função que exerce atualmente na empresa?
- 3) Quais os principais resultados que você entende que poderão ser obtidos com os conhecimentos adquiridos junto à sua função e a sua equipe de trabalho?
- 4) Qual (is) o(s) pressuposto(s) que mais lhe chamaram à atenção e mais precisam ser aprofundados?
- 5) Você concorda ou discorda dos pressupostos apresentados, como sendo instrumentos para desenvolver a liderança, e por quê?

- 6) Você já procurou visualizar sua equipe ou seus liderados utilizando os conhecimentos apresentados? Se sim, qual sua avaliação?
- 7) Você acredita que utilizando estes conhecimentos poderemos melhorar nosso desempenho como empresa, e nossos resultados em relação à qualidade de nossos serviços e produtos, e em relação a cumprimento de prazos acordados?
- 8) Você já chegou a aplicar algo do que foi apresentado no dia-a-dia na empresa? Se sim, qual o resultado que obteve?
- 9) Você acredita que devemos preparar mais pessoas para atuarem como líderes em projetos e atividades da nossa empresa?
- 10) Qual a sua avaliação individual sobre os impactos destes conhecimentos, positivos e negativos, sobre você?