



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

**ARTEMIO POLIDORO**

**DIFICULDADES E SOLUÇÕES ENCONTRADAS POR  
EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE DELEGAÇÃO: A  
CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA PARA DELEGAR COM  
EFICIÊNCIA**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA  
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Antonio Meneghetti Faculdade

---

P823d Polidoro, Artemio.

Dificuldades e soluções encontradas por empresários no processo de delegação: a contribuição da Ontopsicologia para delegar com eficiência / Artemio Polidoro. – 2023.

66 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização). Especialização em Ontopsicologia – Antonio Meneghetti Faculdade, Restinga Seca, 2023.

Orientação: Prof. Me. Wesley Lacerda e Silva.

1. Ontopsicologia. 2. Ato de delegar. 3. Líder. 4. Empresário. 5. Negócios. I. Título.

CDD

---

**ARTEMIO POLIDORO**

**DIFICULDADES E SOLUÇÕES ENCONTRADAS POR  
EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE DELEGAÇÃO: A  
CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA PARA DELEGAR COM  
EFICIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Ontopsicologia, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Prof. Ms. Wesley Lacerda e Silva

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA  
2023

**ARTEMIO POLIDORO**

**DIFICULDADES E SOLUÇÕES ENCONTRADAS POR  
EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE DELEGAÇÃO: A  
CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA PARA DELEGAR COM  
EFICIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Especialista em Ontopsicologia, Faculdade  
Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Prof. Ms. Wesley Lacerda e Silva

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Wesley Lacerda e Silva  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso  
Antonio Meneghetti Faculdade

---

Profa. Dra. Helena Biasotto  
Membro da Banca Examinadora  
Antonio Meneghetti Faculdade

---

Profa. Dra. Clarissa Miranda  
Membro da Banca Examinadora  
Antonio Meneghetti Faculdade

**Recanto Maestro, 30 de outubro de 2023.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Acadêmico Professor Antonio Meneghetti pelo seu legado.

Agradeço à coordenadora do curso de Especialização em Ontopsicologia, professora Beatriz Pelegrini, pois com ela aprendi muito, foi uma experiência incrível! E, ao nosso querido doutor e professor Horácio, o qual tenho maior estima e carinho por sua pessoa, pois no decorrer do caminho recebeu o bastão da professora Beatriz.

Quero manifestar meu agradecimento a todos os professores que tive ao longo do curso, eles me mostraram os passos que eu precisava dar para o meu crescimento, eles souberam conduzir as aulas para um aprendizado contínuo.

Ao professor Wesley, meu orientador, agradeço, pois, me deu a direção e o caminho a seguir.

Agradeço à banca de avaliadores.

A colega e secretária Jessica a qual eu solicitava muitas informações e ela prontamente me encaminhava.

E, por fim, agradeço a todos os meus colegas de jornada, pela parceria, momentos de convivência e aprendizagem!

Tenham a certeza de que cada um, teve uma contribuição importante para que ocorresse o fechamento deste ciclo que foi a conclusão da Especialização em Ontopsicologia.

*Epígrafe*

*“Líder: É uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo”.*

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2013a, p. 22.

## RESUMO

O estudo aborda a temática relativa ao ato de delegar no campo empresarial, enfatizando os principais problemas encontrados pelos líderes e como solucioná-los e as contribuições da Ontopsicologia para qualificar esse processo atingindo eficiência nos resultados. O estudo tem por objetivo geral entender as principais dificuldades dos empresários no processo de delegação a fim de trazer as contribuições da ciência ontopsicológica para auxiliar os empresários a efetuar as soluções que deem maior eficiência integral nos resultados considerando o delegante, o delegado e o negócio. A revisão teórica em relação a delegação foi realizada por meio da pesquisa na obra de Meneghetti (2013a; 2013b) e publicação de autores sobre delegação a partir da ciência ontopsicológica tais como Bernabei P. (2013) e Bernabei B. (2013), dentre outros. A pesquisa de campo cuja abordagem é qualitativa de tipo descritiva teve como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, com quatro empresários que possuem experiência de mais de 10 anos em delegação e que conhecem e estudam Ontopsicologia. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para conduzir as análises das entrevistas e elaborar as conclusões da pesquisa. Os resultados do estudo indicam que as maiores dificuldades dos líderes no processo de delegação são: a necessidade de um nível de conhecimento, formação, autoconhecimento das partes envolvidas (delegante e delegado), a escolha do colaborador capaz de executar a delegação, a comunicação e supervisionar e responsabilizar o delegado. Dentre estas, identificaram como principais: autoconhecimento, acertar na contratação/escolha do colaborador, formar pessoas e incorporar a cultura da empresa, acompanhar, supervisionar a pessoa delegada responsabilizando-a. E, estes empresários revelaram que para solucionar tais problemas seguiram os seguintes princípios, conforme indicado pela Ontopsicologia: formação e autoconhecimento, responsabilização (delegante e delegado) e o acompanhamento, cultura da empresa. Espera-se, como resultados da pesquisa, a ampliação do entendimento do ato de delegar no contexto empresarial, especialmente em relação às dificuldades e como solucioná-las e, com isso, obter resultados exitosos no desempenho pessoal e profissional de empresários que cotidianamente exercem a ação de delegar.

**Palavras-chave:** Ontopsicologia. Ato de delegar. Líder empresário.

## ABSTRACT

The study addresses the topic related to the act of delegating in the business field, emphasizing the main problems encountered by leaders and how to solve them and the contributions of Ontopsychology to qualify this process, achieving efficiency in results. The general objective of the study is to understand the main difficulties faced by businesspeople in the delegation process in order to bring the contributions of ontopsychological science to help businesspeople create solutions that provide greater overall efficiency in results considering the delegator, the delegate and the business. The theoretical review in relation to delegation was carried out through research in the work of Meneghetti (2013a; 2013b) and publication of authors on delegation from ontopsychological science such as Bernabei P. (2013) and Bernabei B. (2013), among others. The field research, whose approach is qualitative and descriptive, had a semi-structured interview as a data collection technique, with four businesspeople who have more than 10 years of experience in delegation and who know and study Ontopsychology. Bardin's (2016) content analysis technique was used to conduct the analysis of the interviews and draw up the research conclusions. The results of the study indicate that the greatest difficulties faced by leaders in the delegation process are: the need for a level of knowledge, training, self-knowledge of the parties involved (delegator and delegate), choosing the employee capable of executing the delegation, communication and supervise and hold the delegate accountable. Among these, they identified the following as the main ones: self-knowledge, getting the hiring/choosing of employees right, training people and incorporating the company's culture, monitoring, supervising the delegated person, holding them accountable. And, these businesspeople revealed that to solve such problems they followed the following principles, as indicated by Ontopsychology: training and self-knowledge, accountability (delegator and delegate) and monitoring, company culture. It is expected, as research results, the expansion of the understanding of the act of delegating in the business context, especially in relation to difficulties and how to resolve them and, with this, obtaining successful results in the personal and professional performance of businesspeople who carry out daily tasks. delegate action.

**Keywords:** Ontopsychology. Act of delegating. Business leader.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 O PROCESSO DE DELEGAÇÃO E A CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA</b> <b>.....</b>	<b>13</b>
1.1 O ATO DE DELEGAR NA VISÃO DA ONTOPSICOLOGIA.....	13
1.2 ESCOLHA DOS COLABORADORES, COLABORAÇÃO, DÍADE, DELEGAÇÃO, TRANSFERT, SABOTAGEM, INCREMENTO E AS FASES DO PROCESSO DE DELEGAÇÃO .....	16
1.3 A RESPONSABILIDADE DO LÍDER NO ACOMPANHAMENTO E NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO .....	25
<b>2 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
2.1 PESQUISA DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	31
2.2 PESQUISA DE CAMPO: PARTICIPANTES, COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	32
<b>3 PROBLEMAS E SOLUÇÕES NO PROCESSO DE DELEGAÇÃO E AS</b> <b>CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 OS PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO ENCONTRADOS NA EMPRESA .....	34
3.2 SOLUÇÕES DOS PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO PELOS EMPRESÁRIOS	38
3.3 MAIOR DIFICULDADE DE DELEGAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS .....	45
3.4 SINTESE CONCLUSIVA DAS CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA COM DADOS DA PESQUISA.....	49
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>

## INTRODUÇÃO

Existe uma problemática difusa no contexto dos negócios, percebemos que, de modo geral, os empresários têm dificuldades para delegar, ou porque não entendem como fazer ou porque não tem a clareza dos diferentes papéis (do delegante e do delegado). Delegar não é uma tarefa simples, porque o empreendedor, que iniciou a empresa, desenvolveu um apego natural àquilo que conseguiu construir com esforço, dedicação e amor. Em alguns casos, este empresário sente uma espécie de ambiguidade ou insegurança em querer delegar tarefas a seus colaboradores porque foi ele quem criou e desenvolveu a empresa, dando o melhor de si. Agora, precisa entregar nas mãos de outros aquilo que lhe é tão caro. Isso gera um desconforto, uma desordem interna, crises, conflitos e retrabalhos. Portanto, o desafio do empreendedor está em ultrapassar esta barreira, que impede o crescimento pessoal e da empresa.

Observa-se que as empresas em fase de crescimento contratam pessoas para dizer-lhes o que deve ser feito, determinando em exata medida o seu modo operacional. Entretanto, visando melhorar os processos e oxigenar o trabalho, é necessário que essas novas pessoas, dotadas de suas inteligências e visões particulares, contribuam com suas ideias e sugestões. Ultrapassando assim, as formas de gestão de pessoas do passado, não se limitando a ter aquela visão de colaborador como da aceção taylorista, que cumpre o *script* de sua função determinada de acordo com padrões e procedimentos definidos pela administração. Ou seja, a visão de gestão que se concentra na divisão do trabalho em tarefas simples e repetitivas, com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade.

A pesquisa de revisão da literatura de Athamneh & Jais (2023, p. 01), sobre correlação entre a delegação e a agilidade dos recursos humanos, conclui que “a literatura existente carece de avaliações suficientes do nível de conhecimento sobre este assunto. Pesquisas futuras deverão examinar esses tópicos com maior profundidade.” O que demonstra a necessidade de desenvolver pesquisas que tratem da temática da delegação sob esta perspectiva. Portanto, se do ponto de vista das pesquisas ainda são necessárias mais investigações, do ponto de vista empírico, o problema da delegação nas empresas se coloca de forma constante quando a empresa quer crescer e se qualificar. Ou seja, se ela objetiva adquirir cada vez mais

competência competitiva no mercado, deve enfrentar o problema da delegação em seus processos gerenciais de seus serviços e/ou produtos.

O líder empreendedor, que propôs esta pesquisa, quando fundou e desenvolveu a sua empresa do zero, não tinha recursos financeiros, mas tinha vontade de fazer e passou “a viver a empresa 24 horas por dia”. Quando as coisas não saem como ele quer ou planejou, sente no seu próprio corpo, porque ele é a empresa. A experiência mostra que, na maioria dos casos, no início, era o empreendedor quem fazia tudo: compras, vendas, pagamentos etc. Com o crescimento da empresa, isto já não é mais possível e emerge a necessidade de delegar tarefas e funções a outras pessoas, quais sejam, os colaboradores e, em alguns casos, sócios.

O foco da pesquisa é compreender os principais problemas que os líderes empresariais encontram para realizar o processo de delegação a fim de poder entrar em fase de crescimento. Nestes casos, muitas vezes, ainda não possuem condições de ter gestores experientes. Precisam iniciar seu processo com seu quadro de colaboradores, às vezes tendo pouco tempo de empresa. Por isso, optamos por pesquisar alguns empresários que possuem até cinco colaboradores gestores ligados diretamente a eles.

A partir dessa descrição da situação-problema, relativa ao processo do ato de delegar, neste estudo propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as principais dificuldades e soluções encontradas por empresários no processo de delegação e as contribuições da ciência Ontopsicológica?**

O objetivo geral deste estudo é entender as principais dificuldades e soluções encontradas por empresários no processo de delegação e as contribuições da ciência Ontopsicológica.

Como objetivos específicos delineamos:

1. Identificar as principais dificuldades que empresários possuem no processo de delegação de seus gestores;
2. Levantar as soluções que empresários encontraram aos problemas de delegação;
3. Entender quais são as principais dificuldades que os líderes consideram no processo de delegação;
4. Especificar as contribuições da ciência Ontopsicológica para o líder encontrar as soluções dos seus problemas de delegação.

O tema “A Visão do Empresário sobre o Processo de Delegação: A Contribuição da Ontopsicologia para Delegar com Eficiência” é um assunto relevante para os empresários de hoje, principalmente em tempos de grande competitividade e incerteza econômica. O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é avaliar como a Ontopsicologia pode contribuir para o processo de delegação eficaz de tarefas.

A Ontopsicologia, como um campo de estudos interdisciplinar, oferece uma variedade de abordagens para ajudar a lidar com problemas relacionados às relações humanas, como a delegação de tarefas. Por meio de uma pesquisa qualitativa, este trabalho irá avaliar as visões dos empresários sobre o processo de delegação e como a Ontopsicologia pode contribuir para sua eficácia.

Os resultados desta pesquisa serão úteis não apenas para gerentes e empresários, mas também para estudantes, pesquisadores e educadores interessados no assunto. Além disso, este trabalho também contribuirá para o desenvolvimento da Ontopsicologia, fornecendo informações úteis sobre como a disciplina pode ser usada para otimizar a delegação de tarefas. Na esfera do Curso de Especialização em Ontopsicologia, esta pesquisa tem importância porque busca aprofundar a compreensão teórico-prático no campo empresarial, relativa ao ato de delegar. Esta pesquisa pretende trazer as contribuições da Ontopsicologia para auxiliar os empresários a efetuar todas estas passagens de maneira funcional ao seu negócio, pois partindo do critério do Em Si ôntico<sup>1</sup> e das descobertas do campo semântico<sup>2</sup> e do monitor de deflexão<sup>3</sup>, possibilita uma nova abordagem às pesquisas já desenvolvidas.

Na visão da escola Ontopsicológica, o líder é a primeira pessoa que deve encontrar o próprio caminho e personalizar o seu *core business*. Depois deve encontrar aquela pessoa que especifica aquele determinado trabalho (Meneghetti, 2013a). O negócio, a empresa, o dinheiro servem como passagem para a realização de uma dimensão superior de inteligência e mediação social.

---

<sup>1</sup> Para Meneghetti (2012, p. 84), é o princípio pelo qual o ser humano existe ou não existe, “é o Projeto-base de natureza que constitui o ser humano”. Para a Ontopsicologia o Em Si ôntico é o critério ou princípio criteriante pelo qual cada individuação distingue o que é seu e o que não é.

<sup>2</sup> Campo Semântico “é a comunicação base que a vida usa no interior das próprias individuações” (Meneghetti, 2012, p. 38).

<sup>3</sup> Monitor de Deflexão “é um programa acumulado no interior das células cerebrais que age com interferência especular, antecipando e defletindo a percepção egoceptiva com base em uma imagem dominante impressa durante o momento de aprendizagem da vida: a infância” (Meneghetti, 2012, 176).

Portanto, o processo do ato de delegar tarefas está associado à figura do líder na empresa, assim, a importância deste estudo está relacionada à busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional do próprio autor que, na condição de empresário do ramo comercial de Materiais de Construção, enfrenta dificuldades operacionais na delegação de tarefas em sua empresa. E, assim como o autor, outros empresários podem beneficiar-se dos resultados deste estudo.

A estrutura deste estudo está assim organizada. O capítulo um trata do processo de delegação e a contribuição da Ontopsicologia no processo de delegação. No capítulo dois, vamos trazer como o estudo foi desenvolvido em seus aspectos metodológicos. No capítulo três, vamos analisar os resultados empíricos trazendo as informações das entrevistas com os cinco empresários. E, por fim, no capítulo quatro, estabelecemos as correlações entre as dificuldades encontradas pelos líderes e possíveis formas de soluções a partir dos resultados encontrados na pesquisa teórica.

## **1 O PROCESSO DE DELEGAÇÃO E A CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA**

As contribuições da Ontopsicologia para o processo de delegação derivam de incluir aspectos do humano tais como: atividade psíquica, inconsciente, mecanismos de defesa, dentre outros, abordados a seguir (Meneghetti, 2013a; 2013b).

### **1.1 O ATO DE DELEGAR NA VISÃO DA ONTOPSICOLOGIA**

Para Meneghetti (2013b, p. 159), o ato de delegar implica a participação do outro no sentido de “autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo, realização”. Do ponto de vista da autoridade, significa que ganhou poder de ação, de realização. Logo, para realizar ou exercer a ação necessita dos meios através dos quais as funções são desempenhadas. Os meios ao delegado são corrimões, passagens, estradas, portas que se abrem também para a construção de seu profissionalismo de sua auto afirmação como pessoa capaz. Responsabilidade porque, uma vez que há a participação é preciso responder, assumir em primeira pessoa à altura do que foi delegado. Capacidade no sentido de que, uma vez que foi delegado, significa que a pessoa possui a capacidade, por isso, deve exercitar a sua capacidade, a qual nem sempre têm a consciência de que é capaz. O exercício do desafio leva a tomada de consciência da capacidade. Escopo, porque a relação de delegação sempre tem um escopo, uma intencionalidade. Realização significa que o ato da delegação promove a realização, pois a ação exitosa leva ao mais ser, e a realização torna-se um resultado de uma ação vencedora que cumpriu com o seu escopo. Estes desdobramentos da delegação nos levam a compreender que este processo porta consigo uma relação humana de formação. Por meio da delegação então, a participação implica que cada ser humano possa se tornar mais como pessoa por meio desta função na empresa. E, nesta lógica, fazer evoluir tanto a si quanto aos sujeitos que convivem e, também à organização.

Logo, delegar significa atribuir a um outro a realização de uma parte de um próprio projeto pessoal (Meneghetti, 2013b). Os empresários, no desenvolvimento do seu negócio, têm a responsabilidade de uma realização que os impele a transferir tarefas a outros. Não é possível realizar tudo sozinho, colaboradores, sócios, profissionais de apoio, operadores, consultores. Possui relação como elemento em comum: delegação. O empreendedor deve repassar uma porção do seu próprio

projeto a outros colaboradores que estejam alinhados com o seu interesse e com a sua visão (Meneghetti, 2013b). O autor alerta que a delegação pode tornar-se chantagem:

Mas o processo de delegar é de tal forma vasto que implica uma globalização bastante aberta, aparentemente livre e caso não se esteja atento, existe o risco de que algo que começa como delegação possa terminar em chantagem. Na maioria das vezes os melhores pagam na própria empresa o erro ou o arbítrio de pessoas para as quais delegaram parte do próprio poder e que, entre outras coisas, foram financiadas e pagas. É necessário ser prudentes, porque o que é realizado pelo outro se paga. (Meneghetti, 2013b, p. 160).

O processo de delegar é uma antecipação com inteligência e maestria que o empresário deve fazer para que as coisas aconteçam no seu tempo, e de maneira positiva, com isso, diminui muito as chances de dar errado ou de os colaboradores fazerem autossabotagem. Esse cuidado o empresário deve ter para garantir o resultado. Ele deve estabelecer uma relação com o delegado de cordialidade mantendo o escopo da relação (Meneghetti, 2010), sendo que o que foi delegado sinta-se responsabilizado em realizar, agregando um valor a si, não sendo uma imposição sem sentido.

O processo de delegação é muito amplo e se no cotidiano o empresário consegue delegar de forma eficiente, torna-se uma economia para ele pois consegue fazer muito mais. Quando o empresário não consegue delegar de forma clara as coisas não funcionam como previsto. É como se o empresário ficasse focado e retido no contexto operacional de seu negócio, não tendo tempo para as estratégias e deixar a sua inteligência livre para evoluir, conseqüentemente os resultados não saem conforme o esperado. Portanto, cabe ao empresário compreender sobre o delegar: o que, para quem, quando, onde, com quem ou o que (meios), como, porquê e quais resultados espera.

Meneghetti (2013b, p. 160) compreende que o empresário deve ter clareza das situações a serem delegadas e ao mesmo tempo “não exime da responsabilidade de verificar e vigiar, dado que, o jogo do dinheiro, das relações, do desenvolvimento de um negócio implica *clareza técnica*”. Pois, no processo de delegação, pode ocorrer que, “[...] muitas vezes o empresário por ingenuidade oferece ao outro a possibilidade de lesá-lo” (idem). Em tudo isso o responsável penal e civilmente será sempre quem delegou. O não cuidado de quem delegou (a fé que a pessoa ia fazer a coisa certa) pode ser qualquer função, não dispensa da responsabilidade de verificar e vigiar,

dado que o jogo do dinheiro das relações, do desenvolvimento de um negócio, implica em clareza técnica, “no final, é por meio da intuição pessoal que se deve entender se algo (o negócio, a pessoa etc.) é ou não é para si. O critério que consente entender isso é a própria identidade.” (Meneghetti, 2013b, p. 160). É por meio da intuição que o líder antevê as coisas e uma maneira rápida e econômica de se atingir os objetivos.

Além da intuição, o empresário precisa ter conhecimento sobre a lei. Não é suficiente ter o dinheiro para comprar um terreno e construir, o mais importante é saber se a lei permite você construir daquele modo, a lei se tornou prioritária sobre o dinheiro. “É como cérebro que delega diversas funções às mãos, aos pés, aos joelhos, às pernas, coordenando a uniformidade para a coincidência da saúde e da funcionalidade” (MENEGETTI, 2013b, p. 161). Antigamente bastava para o empresário ter dinheiro, mas hoje em dia além disso, primeiramente o empresário deve conhecer bem as leis, pois de nada adianta querer construir um prédio se a lei não permite construir daquele porte, enfim primeiro observam-se as leis para depois se pensar em construir.

Meneghetti (2013b, p. 161) explica o que compreende por empresa: “para fazer um resumo do que é a empresa; dinheiro, ações, relações etc. é um feixe de delegações, uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem um complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto.” Assim, o empresário além de delegar, ele deve vigiar, pois é o seu dinheiro, sua obra, sua reputação que está em jogo, por isso a importância do mericismo cotidiano e do estilo de vida são fundamentais.

Para Meneghetti (2013b) a empresa é como um “*corpus* orgânico” e, como tal, é constituído de três elementos fiduciários: a) legais; b) operativos e, c) dirigenciais. Os legais são todos aqueles que “nos remetemos às questões técnicas específicas” (p. 161). Os operativos são aqueles “que se ocupam da realização material do projeto” (idem). E, os dirigenciais “são os sócios e as pessoas com as quais se condive os pontos de vista, os conselhos, por meio dos quais se define a tomada de posição da empresa momento a momento” (idem, p. 162). Acrescenta o autor, que o ato de delegar não é uma relação subjetiva, mas objetiva porque implica passagens de dinheiro, um entra com os serviços para dar uma solução e o outro paga. E, na relação de delegação, o autor diz que quando o empresário entra na relação subjetiva, vê a relação como pessoa e não como função no sentido de estar à serviço de, portanto, objetiva, estabelece uma lógica que não funciona. Neste sentido é que “o projeto



pessoal materializa-se no contexto da economia da empresa” (Meneghetti, 2013b, 162), ou seja, tanto o projeto pessoal do delegante quanto do delegado.

Miorelli e Mendes (2013), em sua pesquisa sobre a metodologia FOIL e seus impactos na formação de lideranças concluiu que aparentemente o processo de delegação parece simples e claro, contudo, “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” (Miorelli e Mendes, 2015, p. 121). Concluem que, os dois pressupostos da metodologia FOIL que mais impactam na formação de líderes foi a delegação e o saber servir e amar o próprio jogo (Meneghetti, 2013b). Demonstrando assim, a contribuição desta metodologia na compreensão da importância do processo de delegação na formação dos líderes.

## 1.2 ESCOLHA DOS COLABORADORES, COLABORAÇÃO, DÍADE, DELEGAÇÃO, TRANSFERT, SABOTAGEM, INCREMENTO E AS FASES DO PROCESSO DE DELEGAÇÃO

Conforme Meneghetti (2013b), no processo de delegação é preciso ter critérios para realizar a escolha à quem será delegada a função. O empresário deve verificar se a pessoa tem as seguintes capacidades: a) técnica; b) de relação e c) ambição de sucesso. No que diz respeito à capacidade técnica o autor orienta que é preciso escolher aquela pessoa que possua a condição de realizar aquele serviço, deve saber fazer aquilo o qual o serviço requer. Neste ponto Meneghetti (2013b) orienta que precisamos contratar a pessoa certa para a função específica, pois não podemos e não temos esse tempo a perder.

Outro critério é escolher alguém com capacidade de relação, significa que a pessoa também deve saber relacionar-se com as pessoas, do ponto de vista civil e democrático, saber estabelecer a diplomacia nas relações profissionais. Quando o colaborador é contratado, o empresário deve explicar que as relações com os colegas devem ser boas. Caso não concorde, ele deve encontrar a solução e isso não deve chegar ao empresário, pois o mesmo não pode se envolver com esse tipo de situação, como empresário tem outras ocupações.

E, por fim, ambição de sucesso, pois aqueles que possuem ambição de sucesso por meio da empresa constroem o seu próprio. Os colaboradores que

decidem algo superior para a própria vida, devem trabalhar bem, pois fazendo o empresário ter ótimos lucros ele terá possibilidade de maiores ganhos também, não apenas financeiros, mas de outras dimensões: relações, espaços, reconhecimento e novas oportunidades.

Aos funcionários, colaboradores, encarregados é preciso dar completa autonomia no seu campo específico de intervenção, de modo que tenham a possibilidade de externar as próprias capacidades, realizando, ao mesmo tempo, um ganho de tempo e de personalidade que incentive sucessivamente outros aspectos. Por tal razão, delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo. (Meneghetti, 2013b, p. 163).

O autor explica que é necessário dar uma completa autonomia para os funcionários, pois com isso, eles têm a possibilidade de colocar em prática sua criatividade e intuição.

Meneghetti (2013b) orienta para que o empresário realize de forma constante a verificação de dois aspectos de seus colaboradores: a) “honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados” (p. 164). O empresário deve ser muito claro ao contratar um novo colaborador e caso seja necessário deve intervir e mostrar a ele o que foi acordado na contratação. B) Resultados de realização do projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil. Quando uma atividade que pode ser resolvida em seis meses é prolongada por três, quatro, cinco anos, algo não está funcionando. Quem é que não funciona?” (Meneghetti, 2013b, p. 164).

O empresário quando delega deve ser claro e objetivo e as metas devem ter prazos de entrega, pois se não está funcionando não é por culpa do funcionário e sim do empresário que não soube delegar de forma eficiente, neste caso ou ele não explicou de maneira certa ou deve substituí-lo. O autor acrescenta: “não é o conselho de Administração ou a Prefeitura que atrasam, mas o técnico, o empregado que não sabe se mover, não sabe se relacionar com paciência, arte e adequação com cada um dos funcionários, com as circunscrições, com os diversos prepostos do sistema burocrático.” (Meneghetti, 2013b, p. 164). A pessoa quando for resolver algo em algum departamento público deve ter uma expertise, de tal forma que saiba conduzir a situação sem que o outro perceba. Fazendo com que o outro resolva a questão no tempo que é necessário para o empresário.

resumindo, portanto, o empresário deve sempre realizar uma avaliação segundo os parâmetros em precedência descritos: 1) honestidade profissional e 2) coerência de intervenção segundo os pressupostos do acordo, ou seja, verificar que o funcionário tenha obtido os resultados

previstos e que o tenha feito no tempo preestabelecido. (Meneghetti, 2013b, p. 164).

Meneghetti (2013b) também afirma que é importante dar a gorjeta ao porteiro e ter uma boa comunicação com os responsáveis pelos caixas do próprio banco, pois são eles que se encontram “na linha de frente”, os quais manifestam a mensagem de acordo com que a reconheceram, que depois repassam aos diretores e outros seus superiores etc.

Partindo do pressuposto de que o processo de delegação está assentado sobre uma relação objetiva, é preciso estabelecer em que consiste essa relação. É neste sentido que, nas relações profissionais a forma de relacionamento implica o exercício da díade provisória ocasional.

Meneghetti (2010, p. 234), desenvolvendo o conceito de díade explica que “toda a vida é díade, é o movimento, o proceder da vida. Cada realidade é tal e existe enquanto estabelecida por uma relação. A díade é algo ineliminável na realidade do ser humano”. O autor compreende que “Díade significa movimento a dois, onde um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente” (Meneghetti, 2010, p. 223). O autor ainda explicita que,

O homem encontra-se continuamente no interior de um processo diádico, entendido como uma interação entre si e objetos mundanos, ou entre dois ou mais indivíduos, que produzem uma relação dinâmica em contexto único atuada por campo semântico (relações sociais, de negócios, amizades; a partir de alguns aspectos-base da vida, por exemplo, os nossos pulmões não podem se ativar sem oxigênio). Nessa interação dinâmica, cada um dos extremos exprime uma vetorialidade energética para si, mas o interrelacionar-se de polos energéticos cria uma nova direcionalidade energética. (Meneghetti, 2010, p. 234).

Portanto, significa que, embora tudo esteja em relação, a díade implica uma forma, um modo de estabelecer tal relação, significa que uma coisa corresponde a outra ou ainda necessita a outra. Ou seja, no processo de interação humana também cada indivíduo foi educado, aprendeu “os seus modos lógicos e emotivos dentro da primeira relação diádica” (Meneghetti, 2010, p. 235). Por isso, é importante para evoluir, rever estas aprendizagens para que o ser humano possa amadurecer e sair da monocultura diádica “[...] abrindo-se à policultura da própria virtualidade existencial” (Meneghetti, 2010, p. 235).

Meneghetti (2010) argumenta que, nas relações profissionais, o tipo de díade é a provisória-ocasional, que se trata das díades cujo escopo são relações transitórias e objetivas. O autor orienta que, para sermos vencedores nestas relações é preciso estar vigilantes, e utilizarmos três critérios: 1) “auscultar a resposta orgânica, ou

seja, a reação visceral” (p. 242), verificar o que informa o radar vicerotônico, se for de expansão, calor, acolhimento trata-se de uma relação congruente à identidade daquele indivíduo, se for uma reação de rigidez, frio ou uma sensação ruim, é preciso recolher-se e finalizar a relação. Orienta Meneghetti (2010) que “estar em guarda significa vigiar o mericismo cotidiano dos impactos, o particular das interações emotivas (um modo de sorrir, de apresentar-se etc.)” (p. 242).

O segundo critério é “*em cada impacto relacional é preciso ter sempre claro em si o escopo, a motivação daquela díade*” (p. 244). O autor orienta que, muitas vezes, é preferível romper a relação quando se perdeu o objeto da díade é preferível perder dinheiro do que perder personalidade. “Fundamental é jamais perder de vista a motivação determinada pelo escopo da relação, ou seja, pelo objeto que justifica a díade” (idem).

E, por fim, o terceiro critério segundo Meneghetti (2010, p. 244) é “manter o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo”. O autor nos ensina que a díade fundamental que devemos manter na existência é com o ser. Para isso, é tarefa individual o processo de autenticação da própria consciência para que esta torne-se flexível, capaz de colher o escorrer do real a fim dele exercer a sua virtualidade em ato, construindo a sua existência histórica de modo criativo. “A díade não pode ser eliminada: deve ser anulada como repetição cíclica e recuperada como elemento de desenvolvimento da criatividade. Para colher a realidade de uma díade, é suficiente termos uma lógica aberta, uma consciência flexível.” (Meneghetti, 2010, p. 244).

O líder deve estar atento aos tipos de díade dentro da organização, pois o modo de díade estabelecida na infância, tende a ser repetida em todas as circunstâncias ao longo de sua vida. Eis então a necessidade do líder, compreender a si mesmo no processo de psicoterapia de autenticação e também, fazer a constante metanóia.

Brandt (2015), estudando o processo de delegação e como os 64 colaboradores de uma empresa de médio porte reagem nas diferentes fases, a partir da metodologia FOIL, demonstra que na primeira fase denominada de “abertura” (Bernabei P., 2013), os delegados manifestam motivação e disposição para realizar o que lhes foi proposto. “Nesta fase há uma abertura e disponibilidade por parte de ambos. Ou seja, os primeiros instrumentos para ser útil, operativo. Nesta fase se instaura o tipo de predisposição a futura colaboração.” (Bernabei P., 2013a, p. 178).

Na segunda fase, de “aquisição”, conforme Bernabei P. (2013a), compreendem com clareza as tarefas demandadas e têm iniciativas para buscar mais informações para o seu desempenho.

Nesta fase são adquiridos os dados, as informações, tudo facilitado por uma forma de curiosidade, novidade que facilita o ensino por parte do delegante e uma disponibilidade maior do delegado (horários mais extensos, pausas breves para almoço etc.). É uma fase crucial que, se não for bem gerida, pode se voltar contra a empresa em efeito boomerang. As informações dadas devem ser somente aquelas relativas à função do delegado e na quantidade que ele consiga metabolizar. Nem mais nem menos, “relativas à função” significa que ele deve concentrar-se exclusivamente sobre a função a ele outorgada. Frequentemente, o entusiasmo e a curiosidade iniciais levam a falar de áreas que não são da competência do delegado (Bernabei P., 2013a, p. 178).

A pesquisa desenvolvida por Brandt (2015), identificou que os colaboradores além de terem recebido, consideram essencial o acompanhamento de suas lideranças. E, no quesito receber motivação para algum desafio de sua liderança, os resultados indicam que apenas 43,8% responderam positivamente e, 56,2% negativamente. A autora conclui que é preciso haver acompanhamento e motivação para os colaboradores nesta terceira fase de “estabilização”, conforme também ao que explica Bernabei P. (2013a, p. 179).

Uma vez compreendido como as coisas “acontecem” e como “pensa o delegante”, inicia uma fase de estabilização. Isto é, de uma parte o delegado entra na rotina da tarefa e, de outra, o delegante não mais verifica tanto a conformidade de motivação do delegado; não pensa na possibilidade de se criar uma alternativa (não somente de escolta, mas também para fazer avançar o delegado a tarefas superiores) e, de todo modo, não se mantém muito atualizado sobre como está desenvolvendo o trabalho que delegou. Nesta fase está se consolidando a motivação inconsciente que pré-orienta a relação de delegação que, se não estiver conforme ao escopo da empresa, necessariamente leva à situação de incorreta “indispensabilidade” do delegado e, portanto, diretamente à quarta fase. (Bernabei P., 2013a, p. 179).

E, a quarta fase é a chantagem. Brandt (2015) avaliou se na organização havia situações de predisposição à chantagem do líder, em relação à execução de tarefas, em relação ao qual foram verificados dois fatores: a) capacidade técnica ou preparo para a execução da tarefa, sendo que os resultados apontam positivamente a um preparo médio e alto, ambos com média de 50% e, b) motivação à responsabilidade do colaborador cumprir a tarefa, os dados demonstraram que 53,1% que eles não tem tempo ou estão motivados para iniciar uma nova tarefa e concluir a atual. A pesquisadora conclui que

[...] os resultados obtidos na pesquisa apontam a necessidade de a empresa clarear qual é o ponto motivador para manter alta a relação de trabalho. O líder deve saber dar a motivação certa, saber como manter alta a novidade

de relação de trabalho na terceira fase da delegação, mantendo constante a verificação no andamento do trabalho e na atitude do delegado, evitando assim que este chegue a quarta fase que é “pretensão ou “chantagem” (Brandt, 2015, p. 35).

Desta forma, a pesquisa demonstra que, a fase mais complexa e desafiadora do processo de delegação é a quarta fase, “pretensão ou chantagem” (Bernabei P., 2013a). A autora compreende que se ocorre a quarta fase é porque não houve suficiente verificação ou supervisão por parte do delegatário ao delegado. Esta autora indica que, na quarta fase “o delegado assumiu uma aurora de indispensabilidade. Pode exercer uma forma de pretensão, pois quem poderia substituí-lo?”. (2013a, p. 179). Neste caso, há a necessidade de haver na relação de delegação uma motivação coerente com os resultados ao escopo do negócio e à responsabilidade do líder em manter seus colaboradores alinhados à essa motivação. Bernabei P. alerta que,

mesmo que o delegado tenha algum projeto de uma novidade que tenha criado, e o mesmo não está mais sendo colaborativo, a empresa deve retirar a grade de tarefas do delegado, com a ideia da empresa, e depois se retira do projeto. Nota-se que a maioria das empresas removem o delegado ainda com a grade cheia, com consequentes problemas organizacional, legal, fiscal etc. (2013a, p. 179).

Neste sentido, Bernabei P. (2013a) alerta ao líder a atenção para as dinâmicas inconscientes que podem se estabelecer de modo não funcional na gestão das relações de delegação ou até mesmo em díades entre os sócios.

[...] o que acontece na primeira e segunda fase? Instaura-se a relação diádica. É fundamental descobrir que tipo de relação diádica se instaurou entre líder e colaborador, que correspondência essa díade tem com a implementação da intuição do líder? E, eventualmente, como reimpostá-la e, sobretudo, se ainda é possível reimpostá-la corretamente (Bernabei P., 2013a, p. 179).

Neste sentido, trata-se de vigiar continuamente as interações mantendo-se fiel ao escopo da díade. Ainda, a autora chama atenção para a psicologia da genitura, que indica a estrutura da personalidade formada no interno da família cuja origem é a ordem de nascimento de cada um em relação ao sexo. Trata-se de modelos de adaptação que tipificam como cada um desenvolveu estratégias de sobrevivência a fim de conquistar o seu primado no interno das relações familiares quando criança. “*A psicologia da genitura é o primeiro teatro de relações que se aprende em referência a um contexto no qual existem outros e o adulto-mãe*” (Bernabei P., 2013b, p. 182). Assim como cada indivíduo aprendeu na infância, transpõe quando adulto em outras situações existenciais e também no trabalho os mesmos papéis que vivenciava em família com todos os integrantes da família. Os papéis desempenhados são os

mesmos embora troquem os indivíduos. Portanto, os modelos comportamentais do primogênito, do secundogênito, do benjamin, do filho único e do gêmeo tendem a repetir-se em situações de novidade ou ainda que são consideradas estressantes, como no contexto do trabalho. Trata-se de um modelo menosprezado pelos recursos humanos da empresa, porém, segundo a autora, são determinantes no modo comportamental dos indivíduos nas suas relações na empresa.

Outro cuidado que nas relações interpessoais o líder deve considerar em relação às dinâmicas inconscientes com o delegado é o mecanismo da transferência ou *transfert*, justamente porque ele ocorre na relação “entre um deles considerado superior ao outro” (Bernabei P., 2013b, p. 183). Para a autora, são dois os tipos de *transfert* que ocorrem na relação de trabalho: sedutor e de amor. O primeiro, é considerado pela autora o mais frequente e, ocorre da seguinte forma: “o delegado envolve o delegante com as próprias cargas sedutivas-eróticas”, tal comportamento objetiva eximir-se de sua responsabilidade e “aquirir maior poder, ou então criar atalhos para o sucesso” (idem). Neste caso, por meio de estratégias afetivas, boas ou ruins, que se descaracterizam a relação de trabalho e da hierarquia funcional.

No *transfert* de amor ocorre quando aquele que delega, transforma-se para o delegado “uma pessoa de referência [...] incentivo ou um modelo de valor” (ibidem). Embora reconheça a autora que se trata de uma relação rara, pode acontecer, então é preciso cuidar para não supervalorizar o delegado, mas viver “naquele momento como um presente da vida” (idem). A autora argumenta que para o delegado tornar-se um colaborador ele precisa de ao menos quatro anos, antes disso vai colocar em jogo várias estratégias de situações de *transfert*.

Bernabei P. (2013b), explicita ainda outra dinâmica inconsciente nas relações entre delegante e delegado que é o efeito rede, no qual formam-se as redes e, muitas vezes, dentro destas outras pequenas redes de informação. Estas acionam uma situação grave que pode colocar em risco o projeto ou ainda, podem ocorrer vários pequenos incidentes, aparentemente isolados. O importante é não se fixar nos efeitos mas procurar as causas “individualar o transmissor da mensagem através da anamnese das relações diádicas entre os colaboradores. É preciso analisar as motivações pessoais, ‘as panelinhas’ que se formam nas ‘situações sociais’ do ambiente de trabalho e chegar, passo a passo, à fonte” (Bernabei P., 2013b, p.184-185). Trata-se de um mecanismo de sabotagem para eliminar a pessoa mais responsável no interior de um projeto “sabotando as suas ações ou as suas pessoas de apoio, os

colaboradores de laços mais estreitos e importantes” (p. 185). Por isso, o líder deve ter atenção maior com os seus colaboradores mais diretos, pois estes são os primeiros a serem atacados para sabotar o projeto.

Sobre as dinâmicas inconscientes no processo de delegação, conforme Bernabei P. (2013b), incidem ainda as relações entre homens e mulheres. Apesar da complexidade que o tema suscita, o importante é considerar três pontos essenciais para evitar que as relações de trabalho fujam do escopo do negócio. Primeiro, no contexto do trabalho é preciso evitar as relações afetivas ou sexuais. Segundo a formalidade no tratamento entre as pessoas da equipe auxilia a manter a distância adequada especialmente do sexo oposto. E, terceiro, que cada colaborador seja tratado por si mesmo, independentemente de outros.

Considera a autora que, as dinâmicas inconscientes no contexto da empresa podem aparecer por meio dos tipos difíceis que mascaram e são caracteriais dos mecanismos de defesa “associação, compensação, projeção, remoção etc.” (Bernabei P., 2013b, p. 109). “A FOIL identificou 11 tipos difíceis [...]: aquele que esmaga, atirador de elite, mina vagante, carapaça, lamentador, inconfiável, balão cheio, aquele que explode, bulldozer, o pessimista e o indeciso” (idem, p. 110). A autora compreende que é preciso considerá-los, contudo, não deve pretender mudá-los e sim “aplicar uma contraestratégia que permita a continuação da relação de delegação” (idem).

E, por fim, dentre as dinâmicas inconscientes nas relações de delegação é fundamental considerar as tipologias constitucionais: cerebrotônico, atlético e viscerotônico. Ainda, é importante considerar as tipologias de inteligência feminina: Minerva, Juno e Vênus (Bernabei P., 2013b).

Para o delegado, o fato de estar próximo ao líder significa ocasião de crescimento, “Trabalhar próximo a um grande manager é um ponto de crescimento, um ponto de carreira para quem é colaborador junto a ele, de qualquer modo e em qualquer posição que ocupe.” (Bernabei B., 2013, p. 80).

Para quem é colaborador e sabe aproveitar como ganho pessoal, estando ao lado de líder, poderá alavancar a sua carreira e estilo de vida e ter ganhos elevados através desta proximidade. Deve estar ciente que essa informação esse “poder” que ele está tendo não é originário dele e sim, ele está se beneficiando de um campo semântico de uma pessoa determinada e focada nos seus objetivos e sonhos.



Obviamente, em tudo isso muitas são as precauções, os modos de atenção que o colaborador delegatário deve ter. É certo que, uma vez que se foi pré-selecionado e que se entra com um amplo encargo dado pelo grande manager, entra-se em uma função centrada na experiência, na vigilância, na prudência do delegatário. Quando algo nos é delegado, o mandato econômico é questão de mérito, de satisfação, mas também de responsabilidade. Obviamente é um desafio de capacidade saber corresponder às expectativas que se abrem (Bernabei B., 2013, p. 80).

Segundo a autora, o colaborador deve estar comprometido e ter aquele sentido do qual também é proprietário da organização, portanto, deve prever as coisas, se antecipar a elas, cuidar e fazer com que tudo funcione para chegar no resultado que foi estipulado. O delegatário deve ter dois tipos de prudência em relação ao delegante. “Uma é aquela referida a situações de negócios externos” (Bernabei B., 2013, p. 80). Para a autora, o colaborador quando estiver atendendo algum cliente externo pode ter alguma facilidade. Por um lado, pode ser bom para ele e para a empresa, pois a outra pessoa ou é amiga ou conhecida do manager, e esse tipo de relacionamento faz com que se abram as portas e que negócios venham a acontecer. Contudo, pode haver complicações devido às situações pessoais, políticas ou econômicas, portanto, a autora indica que o delegatário deve “regular-se por consequência”, ou seja, estar vigilante ao escopo da relação para não se deixar recatar ou gerar situações que possam gerar perdas ao negócio. E, “o segundo tipo de prudência que o delegatário deve ter refere-se ao círculo restrito que circunda o grande manager” (Bernabei B., 2013, p. 81).

O delegatário deve ter uma espécie de esperteza, no sentido de se proteger, pois, pode ocorrer que alguns dos colaboradores não sejam tão honestos, podem fazer sabotagem, principalmente sua equipe e “os mais próximos”, aqueles que o líder deposita mais confiança. O empresário deve cuidar para não entrar no jogo de seus liderados e de querer fazer um julgamento “psico-moral da personalidade e da afetividade” do colaborador. Neste caso, eles estão querendo defender os seus interesses e não estão a cumprir o que foram contratados e estão sendo pagos. O delegatário deve deixar claro para o seu delegado que ele está aí para servir ao empresário e fazer a empresa crescer e não entrar em interesses afetivos do líder. Ele deverá cuidar, proteger e manter aquilo pelo qual foi contratado e que é de sua responsabilidade, o que está em suas mãos.

O delegado deverá cuidar de suas ações, suas funções, para as quais foi contratado, e por aquela parte está sob sua responsabilidade. Tendo isso claro, “pode encontrar-se com grupos de pessoas que colaboram também elas com o grande

manager ou estão próximas dele” (Bernabei B., 2013, p. 81). Nesse momento ele deve ser muito prudente. “Como? Através de um particular aspecto de investigação psicológica dessas pessoas.

Um primeiro modo de verificar em que fase estão essas pessoas. Se são positivas para si, e, portanto, se contribuem para a empresa” (Bernabei B., 2013, p. 81). Ou estão com problemas e passando por algum momento difícil. Caso elas estejam passando por esse momento é preciso verificar se estão entregando os resultados acordados e, se o resultado é negativo deve-se rever a relação.

O outro modo, segundo a autora, é analisar as questões externas. O delegatário deverá cuidar de questões sutis que até então passavam despercebidas a ele, tipo inveja de parente irmãos e pessoas muito próximas ao líder, que seriam consideradas “seguras” este é o ponto nevrálgico; o delegatário deve ter uma prudência para não entrar em uma psico-moral da personalidade do manager. Ele foi contratado e está sendo pago para cumprir uma determinada função e deve cumpri-la na sua integralidade. E, ele deverá “saber vigiar 360° com a exata prudência, o próprio mandato de delegação. Isto, digamos, para chegar um dia a ser um grande manager [...] Meneghetti nos ensina que aprendemos mais nas empresas do que nas universidades” (Bernabei B., 2013, p. 82-85). Portanto, o delegante deve estar ciente que quando está junto a um grande ele aprende muito e pode se tornar um grande também, desde que, saiba colocar esse aprendizado em prática.

Na seção seguinte explicitamos a responsabilidade do líder no contexto da delegação e da solução dos problemas em seu negócio, segundo a visão da Ontopsicologia.

### 1.3 A RESPONSABILIDADE DO LÍDER NO ACOMPANHAMENTO E NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO

Barbieri (2022), em seu ensaio, propõe um novo modelo de gestão fundamentado nos princípios da ciência Ontopsicológica. Em todas as fases e processos a autora propõe adaptações contínuas às necessidades que estão constantemente se apresentando no contexto organizacional. O modelo de gestão proposto pela autora segue “cinco critérios: funcionalidade, correspondência do corpo dirigente com o escopo do líder, univocidade entre as partes que compõem a empresa, controle sobre o objetivo e supressão das distorções” (p. 77). E, um dos

princípios elementares é que o negócio reflete o líder, ou seja, “é a psicossomática das projeções do líder” (idem). Portanto, o problema da empresa é o problema da personalidade do líder, enquanto ele não resolver seu problema nesta esfera, não consegue resolver o problema da empresa, pois este apenas reflete a causa que está dentro de si. “A empresa constrói o líder, porque pode-se nascer com o potencial à liderança, mas para tornar-se líder é preciso exercitar esse potencial e, nesse sentido, o negócio é uma escola viva para o desenvolvimento do líder.” (Barbieri, 2022, p. 89). Assim, é fundamental compreender o conceito de líder.

Meneghetti (2013a, p. 22) define que o líder é “o centro operativo de relações e funções. [...] Substancialmente, é um hierarca de funções: constitui, controla, desenvolve e dirige as funções, sempre com referimento a um escopo definido”. Um hierarca de funções, ou seja, aquele capaz de gerar e projetar aquela realidade que depois será operável e visível, embora esta para os colaboradores, apenas ao longo do tempo, ou posteriormente. Inicialmente, apenas ele intui aquela realidade possível, conectada com a sua ambição e coerência de estilo de vida.

Líder, propriamente, indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções. [...] Substancialmente, é um hierarca de funções: constrói estas funções, controla-as, desenvolve-as, dirige-as sempre com referência a um escopo definido. Centro operativo não significa que é um indivíduo que se coloca sobre os outros e comanda; esta é uma projeção infantil. O líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e a aperfeiçoa, portanto, é um artesão. É alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho. É um vetor proporcional de diversos pontos-força. É uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo. Todas as relações que dependem dele são somente instrumentos causais ou causas instrumentais; ele é a mente de tudo o que acontece em referência ao seu contexto. É a mente operadora de funções a um escopo. Centro operativo também significa que o líder é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo. (Meneghetti, 2013a, p. 22).

Meneghetti (2013b, 448), ao posicionar o líder, indaga: “Na lógica externa do social, quem é o empresário como cidadão, como indivíduo e pessoa? É transparente? É considerado? É uma garantia, uma confiança, uma presença que faz garantia de valor?”. Ou seja, o empresário deve saber valorizar-se na sociedade. É ele quem deve tornar-se uma pessoa distinta, elevar suas próprias exigências. A partir disso, nasce o que ele deve fazer e com quem se relacionar, ou não, pois ele tem um nome a zelar. Demora-se anos para construir uma identidade que demonstre respeito,

seriedade e confiança, mas o empresário pode colocar tudo a perder em questão de segundos, tudo parte deste ponto, a personalidade do líder.

Para o líder a coisa mais importante é a sua inteligência, por isso, toda noite deve rever o dia: se acertou e comemorar esses resultados. Também deve rever onde errou ou não agiu, como pretendia agir, ir lá naquele ponto e corrigir e o mais importante é não se punir e aprender com esses erros e acertos. Por isso, deve rever seu um estilo de vida, para isso, precisa mudar seus comportamentos: saber selecionar as amizades, como se alimenta, como dorme, se veste etc. “Existe uma profunda ética social do operador do business que deve ser sempre salvaguardada. Dentro de uma grande empresa, quem no fim dá o ponto de garantia é o indivíduo, o empresário, a sua personalidade.” (Meneghetti, 2013b, p. 449).

Para o empresário é necessário ter um estilo de vida superior e um miricismo cotidiano. Ele deve ter isso claro momento a momento, porque isso impacta em suas tomadas de decisões. O líder pode acreditar dominar a situação, porém acaba afetando-se por questões de interferências familistas e/ou afetivas. Com isso, quem escolhe para ser seu companheiro na sociedade pode considerar essa situação como um problema para si e, por consequência, acaba em desacredito. Assim, corre o risco de perder tudo o que conquistou durante anos. E não é só ele quem perde, a sociedade acaba perdendo, pois muitas pessoas dependem dele. Meneghetti (2013b, p. 449) explica que o empresário é um homem de todos, é um homem da sociedade e não exclusivo da família.

A pesquisa de Corrêa (2020), trata a importância da delegação eficiente por parte do líder como um meio de alcançar resultados significativos nas empresas a partir da Ontopsicologia. A autora procurou responder à pergunta de como garantir resultados por meio de um processo de delegação eficiente para altos executivos. Ela observa que a delegação eficiente é desafiadora para muitos delegantes, que podem se sentir inadequados ou pressionados por expectativas conflitantes. Indica ainda a autora que, a chave para a delegação eficaz está no autoconhecimento do delegante, compreensão do projeto, empresa e delegados, e na clareza das metas. Além disso, enfatiza a importância de escolher delegados que compartilhem a paixão ou identidade com o projeto e a cultura da empresa. Verificações regulares e rituais de verificação são necessários para manter o controle e o alinhamento com a cultura da empresa.

A autora entende que a recompensa e o alinhamento dos objetivos da organização também são mencionados como fatores cruciais para o sucesso da delegação. A autora conclui que a delegação é um processo que começa com o autoconhecimento do delegante e que a disciplina no acompanhamento é fundamental para o sucesso. A pesquisa sobre delegação continua sendo importante, pois é essencial para o crescimento das empresas e das pessoas. (Corrêa, 2020).

Kühler *et al* (2023, p. 16) em seu estudo sobre comportamentos de resistências de colaboradores em processos de mudança no contexto organizacional tendo como aporte teórico a ciência Ontopsicológica, concluem que, no contexto das relações de trabalho “resistência ao crescimento é um comportamento de autossabotagem impeditivo ao alcance de determinados objetivos”. Para isso, o papel do líder é fundamental, uma vez que é ele que pode atuar dinamicamente para modificar a cultura organizacional e ao mesmo tempo, trazer novidades, rompendo comportamentos e velhos hábitos, instituindo novos e, assim, favorecendo o crescimento de todos. As autoras na pesquisa trazem que o escopo do colaborador deve estar alinhado ao projeto do líder, pois, só assim, é possível a unidade de ação da organização e os resultados não se tornarem apenas econômicos, mas de ganho de integral em sentido humano.

Meneghetti (2013b) explica como deve ser a relação do líder com a sua equipe para que possa acompanhá-los em seu processo de delegação. Pois, para o autor, esta deve ser cuidada como se fosse o seu segundo corpo. “Depois tem a equipe de trabalho, que é fundamental: é mais importante do que si mesmo – entendido como indivíduo e imagem social, como é fotografado e catalogado.” (Meneghetti, 2013b, p. 450). Depois de si, fundamental é o corpo operativo do empresário. É preciso acompanhar seu corpo operativo, fazendo treinamentos todos os dias e revisões semanais ou constantes, para ver se estão alinhados ao seu projeto. Ex: digamos que tenhamos uma máquina para determinada função e, que essa máquina tenha vários motores, caso um deles não funcione, vai afetar no andamento de todo o projeto. Portanto, quando se trata da equipe de vendas, deve-se preparar uma equipe de especialistas para poder cultivar e servir da melhor forma o cliente. Com isso, o cliente sente-se partícipe daquela empresa e valorizado. Assim, compra e indica para parentes e amigos, estabelecendo vínculos e benefícios para ambos.

Conforme Meneghetti (2013b), para que a empresa tenha sucesso e prospere é indispensável ter sempre presente o core business, que é a atividade principal da

empresa. “O core business é a centralidade que motiva o interesse, a ação, a técnica e a racionalidade da empresa.” (Meneghetti, 2013b, p. 445). Com isso, o empresário, constantemente pode ter uma visão ampla e realista de quais produtos a se oferecer e do nicho do mercado em que a empresa atua. O empresário tendo esse critério sempre em mente - o que é realmente o seu core business -, além de conhecer saber todos os seus pontos fortes e fracos, pode construir sua estratégia, pois o mercado muda muito rápido e ele deve estar preparado. Nisso, o conhecimento da Ontopsicologia pode fazer o diferencial, porque, considerando suas intuições e realizando a consultoria de autenticação o empresário, por meio da análise onírica, consegue conduzir-se de forma ótima em cada situação de sua vida.

Meneghetti (2013b) compreende que o empresário deve amar o seu negócio, vivê-lo com alegria e se sentir partícipe, pois isso emana prazer alegria, e o cliente sente, isso traz fascínio, simpatia e fideliza clientes. Para o empresário a empresa é seu segundo corpo, quando as coisas não vão bem ele sente em seu próprio corpo. Por isso, há a necessidade fazer o constante processo revisão e autenticação de sua consciência, a fim de que sua racionalidade possa colher o ponto essencial o qual a sua intuição indica e operá-lo em seu negócio. Porque, é assim que ele encontra as saídas e caminhos ótimos, faz aquele pequeno negócio e ganha 1000 faz um outro e ganha 10 mil e assim sucessivamente. Então, entra num ciclo virtuoso, parece que o mundo abre as portas, novas oportunidades aparecem, ganhando mais, adquirindo capacidade e competência competitiva.

E, neste sentido, Meneghetti (2013b, p. 139) compreende que é o líder que dá o batimento cardíaco à empresa, ou seja, é ele que faz e mantém o movimento constante de “competitividade e de relação”. Para isso, precisa estar atento a cinco pontos fundamentais: “1) a lei; 2) a organização dos colaboradores (meios, estruturas); 3) o empresário (o responsável); 4) relação externa (espaço, pessoas, modos); 5) caracterialidade ou psicologia de mercado (referência étnico-econômica)” (Meneghetti, 2013b, p. 139). Em relação aos cinco pontos, podemos perceber que o processo de delegação está perpassando por entre eles e, vinculado ao líder. Por isso, ter atenção a estes aspectos faz com que o líder esteja atento à dinâmica das relações e especialmente à cultura organizacional que se estabelece, se ela é reforço da unidade de ação ou se está dissonante.

Outro aspecto fundamental é que a empresa possui o escopo econômico, significa que deve ter capacidade de prestar serviço ou ter produto “de forma

excelente e com a devida deferência” (Meneghetti, 2013b, p. 213) atendendo as necessidades. Pois “o dinheiro permite criar a própria obra de arte de vida” (idem). Isso, porque, “a essência de uma empresa é a capacidade de produzir um serviço” (Meneghetti, 2013b, p. 214). E, é neste sentido que o autor indica que: “1) o escopo econômico é poder de aquisição; [...]; 2) contexto de demanda. [...] 3) conhecer a técnica de produção. [...]. 4) Relações voltadas ao escopo. [...]. 5) Personalização do estilo de serviço dos colaboradores que têm impacto com o público”. (Meneghetti, 2013b, p. 212-216).

Neste sentido, podemos compreender que o papel do líder é fundamental pois é ele que por meio da relação adequada (díade provisória ocasional) no processo de delegação com seu time de colaboradores realiza o escopo econômico da empresa. Pois, adverte Meneghetti (2013b, p. 217) que, no contexto da empresa a lógica das relações é econômica e não se deve introduzir nesta, outras lógicas como a afetiva, sexual etc.), “pois o dinheiro é o denominador comum que dá a honra e a independência a ambos”.

Na seção seguinte desenvolvemos a metodologia desta investigação cuja temática é o líder no contexto da delegação problemas e soluções em seu negócio.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo possui uma abordagem qualitativa descritiva, estas são pesquisas que utilizam técnicas que não envolvem dados numéricos ou quantitativos. Com isso, para a coleta de dados de pesquisa podem se utilizar de entrevistas, relatos de vida, relatos de experiências, tendo maior abertura a referenciais teóricos, pois está interessada nas perspectivas, conhecimentos e práticas cotidianas dos participantes (Flick, 2009). A interpretação dos fenômenos relatados e a atribuição de significados ao conteúdo coletado são procedimentos básicos no processo de pesquisa qualitativa, por isso, não faz uso de métodos e técnicas estatísticas e pode ser pensada como um conjunto de práticas interpretativas.

Quanto à natureza descritiva, este estudo deverá descrever fatos, fenômenos ou acontecimentos relativos ao processo de delegação dentro de uma empresa, com respaldo teórico, fundamentado na Ontopsicologia. Nos estudos descritivos, a coleta de dados pode envolver algum tipo de processo como a realização de entrevistas, aplicação de questionário ou descrever os processos de produção de um determinado produto (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Para a investigação em questão utilizamos a pesquisa bibliográfica e de campo: 1) a pesquisa em fontes bibliográficas sobre a delegação, a partir que foi produzido e publicado a partir da perspectiva da ciência Ontopsicológica sobre o tema; 2) a pesquisa de campo, por meio da técnica de entrevista semiestruturada trazendo as contribuições de empresários que fazem o processo de delegação e que possuem formação em Ontopsicologia, assim explicitam as contribuições desta visão. A seguir, são explicitados em detalhes estes dois procedimentos utilizados na pesquisa.

### 2.1 PESQUISA DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa de revisão bibliográfica, ocorreu de dois modos. O primeiro, buscou-se na obra de Antonio Meneghetti compreender os conceitos de líder, suas características, sua forma e sua genuína abordagem sobre o processo de delegação, visto ser o único autor que parte do nexos ontológico. Assim, como foram pesquisados estudos realizados a partir desta abordagem, a Ontopsicologia, para compreender que outras contribuições posteriores foram desenvolvidas.



## 2.2 PESQUISA DE CAMPO: PARTICIPANTES, COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Os participantes da pesquisa foram quatro empresários líderes, com atuação em diferentes setores, com experiência de no mínimo 10 anos na delegação de pessoas. Como critério comum de inclusão, os participantes da pesquisa devem ter realizado algum tipo de formação em Ontopsicologia e são os sócios proprietários das empresas.

Em vista dessas características, os participantes da pesquisa foram selecionados por acessibilidade e conveniência do pesquisador. De acordo com Hair, Jr. *et al.* (2005), a amostra por conveniência envolve a seleção de pessoas que se encontram disponíveis para fazer parte da pesquisa e oferecer as informações necessárias ao estudo.

Diversos autores alertam para a tendenciosidade da seleção de uma amostra por conveniência, o que implica em dificuldades para generalizar conclusões. Entretanto, não será objetivo deste estudo generalizar conclusões e sim, analisar o entendimento de diferentes empresários a respeito do processo de delegação dentro da empresa para aprender com esses relatos e elucidar as contribuições da Ontopsicologia. E, para preservar o anonimato dos participantes, os denominamos de empresário um “E1” e assim respectivamente até E4.

E1 possui 57 anos e é sócio fundador de uma empresa que possui 34 anos de mercado. Formado em Administração MBA e Especialização em Ontopsicologia.

E2 possui 59 anos, possui 30 anos de carreira e é o líder de um grupo econômico, formação em engenharia agrônômica e com especialização técnica na área e MBA Business Intuition, MBA em Agronegócios e Especialização em Ontopsicologia.

E3 possui 43 anos e é empresário a 27 anos, é sócio proprietário e gestor de uma empresa, graduado em Gestão Financeira, MBA e Especialização em Ontopsicologia.

E4 possui 43 anos e é empresário a 10 anos, formado em economia e possui MBA e formação em ontopsicologia.

Para a realização das entrevistas foram agendadas com os empresários em horário e local de comum acordo, sendo realizadas presencialmente, a partir do roteiro de entrevista elaborado de forma não estruturada. Foram realizadas entrevistas com quatro empresários, sendo elas gravadas e posteriormente

transcritas para facilitar o processo de análise dos dados. As entrevistas semiestruturadas objetivaram compreender os principais problemas que os empresários enfrentam no processo de delegação e como resolveram e as contribuições que a Ontopsicologia trouxe para eles na solução de problemas de delegação. As entrevistas partiram de quatro temas norteadores: 1) características do entrevistado; 2) problemas de delegação que enfrentam; 3) como solucionam tais problemas; 4) qual foi o principal problema de delegação enfrentado.

A análise dos dados foi realizada seguindo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), a qual busca encontrar padrões nas informações permitindo a compreensão mais profunda do problema pesquisado. Esta análise é composta por seis etapas: pré-análise, exploração do material, codificação, categorização, interpretação e relatório. Na primeira etapa, da pré-análise, estabeleceram-se, nesta pesquisa, as relações entre os objetivos da pesquisa e a busca de referências (relacionando material empírico e os elementos teóricos) para encontrar as unidades de análise e organizar os dados.

Na segunda etapa, da exploração do material, lemos e relemos as entrevistas realizadas para nos familiarizar com as informações fornecidas pelos empresários pesquisados a fim de encontrarmos as unidades de registros. Na terceira etapa, da codificação, a partir das unidades de registros identificadas, procuramos organizá-las por temas que remetem aos conceitos de delegação identificando nos dados trazidos pelos pesquisados.

Já na quarta etapa, da categorização, tendo as categorias temáticas definidas, procedemos à organização dos dados para encontrar os padrões que deles emergiram. Assim, na quinta etapa, realizamos a análise dos resultados, trazendo reflexões sobre quais as tendências os dados expressam correlacionando-os às dimensões teóricas que foram trabalhadas no referencial teórico, capítulo um.

E, por fim, na fase do relatório, realizamos a escrita contendo excertos do material coletado nas entrevistas e dos princípios teóricos que sustentam as conclusões da pesquisa. Consideramos a análise de conteúdo de Bardin uma abordagem sistemática e pertinente que permitiu explorar e compreender profundamente o conteúdo da complexidade que envolve o processo de delegação, tornando-se uma ferramenta valiosa para a construção das conclusões desta investigação.

### 3 PROBLEMAS E SOLUÇÕES NO PROCESSO DE DELEGAÇÃO E AS CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA

Neste capítulo analisamos os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com os quatro empresários que participaram da pesquisa, a partir das contribuições que a Ontopsicologia traz aos processos de delegação. Inicialmente vamos evidenciar os problemas que emergiram nas informações prestadas pelos entrevistados. Em seguida, trazemos o como consideram que solucionaram seus problemas de delegação e, por fim, a principal dificuldade que consideram no processo de delegação.

#### 3.1 OS PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO ENCONTRADOS NA EMPRESA

Os quatro empresários com vivências do processo de delegação e conhecimento da Ontopsicologia, em suas entrevistas, revelaram que os principais problemas no processo de delegação são: a) formação, b) autoconhecimento dos envolvidos, c) encontrar as pessoas certas, d) comunicar-se e, e) supervisionar e responsabilizar o delegado. A seguir, analisamos cada uma destas temáticas que emergiram de suas entrevistas.

O processo de delegação a partir da perspectiva da ciência ontopsicológica, implica em considerar a complexidade das relações humanas incluindo seus aspectos inconscientes. E, conforme Bernabei P. (2013a, p. 187), “essas dinâmicas, se identificadas e conhecidas através da metodologia FOIL, podem ser também utilizadas com vantagem”. Portanto, daí deriva a primeira problemática identificada, a necessidade de um nível de conhecimento, a **formação** dos envolvidos: delegante e delegado. O empresário E2 assim expressou-se:

O ato de delegar, ele é [...] o fator determinante no resultado do negócio. E como é que eu vejo? Eu não vejo uma evolução na gestão do negócio, no resultado do negócio, se não houver um nível de conhecimento e formação das partes envolvidas. (E2)

A **formação** é essencial porque remete aos envolvidos além do preparo dos aspectos técnicos necessários para a execução das tarefas, o conhecimento das dinâmicas inconscientes, apenas possíveis uma vez que os líderes e seus colaboradores estiverem em processo de aprendizagem da técnica de personalidade. Esta implica não apenas do conhecimento dos elementos conscientes sobre si

mesmos, como também aqueles conteúdos que foram removidos para o universo inconsciente e, que, no entanto, são determinantes concretos e fazem realidade no negócio. Portanto, neste sentido, revelam a necessidade do autoconhecimento,

problemas de delegação eu já tive muitos, e ainda tenho, eventualmente, alguns. Porque, a questão de delegação envolve um nível de conhecimento que está muito fora da esfera convencional. Porque tu delega bem e tu aprende a delegar partindo do princípio que tu te conhece (E1).

Desta forma, o **autoconhecimento** torna-se o princípio pelo qual ocorre a aprendizagem do delegar de maneira eficiente na empresa. Na medida em que os empresários foram realizando os seus processos de formação, começaram a dar-se conta de que, sem considerar a dimensão do autoconhecimento poderiam estar atuando dinâmicas inconscientes que talvez nem seriam suas.

Mas na realidade o quanto as pessoas se conhecem? O quanto as pessoas têm formação e entendimento do quanto se conhecem? Então se tu não te conhece, tu delega baseado em quê? Baseado em uma informação que está dentro de ti que não é tua? Então o fato de delegar... ele só se torna preciso, ele só se torna inteligente do ponto de vista, primeiro, que tu te conhece e que tu está, vamos dizer, autêntico em relação à sua racionalidade, em relação à sua inteligência, em relação à sua intuição. Então, uma delegação perfeita...(E1)

[...] para a gente fazer uma delegação perfeita, você precisa de um conhecimento muito grande, primeiramente sobre ti mesmo e, segundo, sobre o teu negócio, porque pessoas é a maior riqueza que existe dentro de um negócio assim como é o maior problema que existe dentro de um negócio. Então é a nossa capacidade, é a nossa competência que nos leva a fazer uma boa delegação ou não, a ter problemas com delegação ou não. (E1).

Foi aí que em 2019 a gente praticamente começou uma ideia inicial da nossa empresa, né? O curso de formação de gestores [...] a coisa flui, mais não é que seja perfeito [...] seria muito pior se eu não tivesse as pessoas [...] quanto mais tu aprende quanto mais tu só tu sabe [...] mas você tem que baixar a régua para se relacionar com as pessoas [...] você perde o seu ponto para ficar num nível de comunicação, num nível de entendimento que o outro te entende. Então se você leva o outro para um nível de formação, fica mais fácil porque você está mais alinhado com ele. (E2).

Partindo destes depoimentos, podemos compreender que, na medida em que foram se autoconhecendo melhor, reduziram os seus problemas de delegação, e eis a contribuição da Ontopsicologia. Neste caso, o empresário cita o projeto de formação dos gestores - que segue os fundamentos da Ontopsicologia - e inclui um percurso de conhecimentos e de autoconhecimento.

Portanto, E2 conclui, que os problemas de delegação surgem por não considerar as dimensões inconscientes. As soluções aos problemas também não são

evidenciadas quando o empresário não utiliza a inteligência do todo de si mesmo encontrada pelas pulsões do seu Em Si ôntico (Meneghetti, 2013a). Ou seja, são dos mecanismos inconscientes que se originam os sabotadores do sucesso do negócio (chantagem, os modelos psicológicos da genitura, o transfert de sedução, o efeito rede, os tipos difíceis etc.). Mas, está também no inconsciente a origem das intuições, pois, essa é a parte do quociente de inteligência mais eficiente para o líder tomar as decisões.

Outra dificuldade no processo de delegação identificada nas entrevistas dos empresários foi: **encontrar a pessoa certa para ser o delegado**. A importância da pessoa é fundamental no processo de delegação,

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

Para fazer a escolha do colaborador capaz de executar a delegação é preciso fazer o processo de formação e tornar-se cada vez mais exato em relação ao próprio critério de natureza ou Em Si ôntico, pois, a intuição é uma informação deste núcleo de inteligência vital. E, uma vez que o líder está em sintonia com seu Em Si ôntico, consegue escolher aquele colaborador que está em afinidade com o projeto de sua empresa ou com core business de seu negócio:

E para isso, voltando também mais um pouquinho a origem, há uma necessidade de você ter uma exatidão, de você ter uma autenticação para essa escolha [aqui refere-se de seus colaboradores]. (E2)

Sozinho nós não fizemos nada, nós, como empresários, como líderes, sozinho a gente não faz nada, a gente precisa sempre de pessoas do nosso lado. Então, a medida que o projeto está andando e você tem as atividades para ser feito e você obviamente não consegue fazer sozinho, tu tens que escolher uma pessoa para te ajudar e a escolha dessa pessoa já começa ali a importância dela. (E2)

A importância de você escolher a pessoa que você vai fazer a delegação, então, na seleção da pessoa que você vai dar uma missão, quem vai delegar uma atividade vai trazer ele para te ajudar no teu projeto, é importante você ter uma certeza e essa pessoa ser a pessoa ideal. (E2)

Para Meneghetti (2013a), é o ser humano que pode estabelecer a vantagem da competência competitiva nas relações do negócio, pois, “é justamente o recurso humano que faz a diferença na competitividade e qualidade do produto e serviço da empresa” (Bernabei P. 2013a, p. 177). Neste caso, o colaborador, tendo a

competência competitiva não apenas contribui para o negócio como, torna-se vencedor e pode ter muitos ganhos ao trabalhar com o líder e a empresa (Meneghetti, 2013b).

Outra temática que emergiu nas entrevistas dos empresários como dificuldade no processo de delegação foi a **comunicação**.

Os problemas de delegação eles são constantes em uma empresa e um dos principais motivos desses problemas de delegação é a falha na comunicação, uma falha na comunicação. Você não deixar claro tudo o que você quer desse delegado. (E3)

Os empresários revelam que existem os problemas de comunicação no contexto empresarial. Contudo, a comunicação não acontece apenas do ponto de vista da linguagem verbal<sup>4</sup>, existe a linguagem não verbal e nesta estão as informações de campo semântico. O pesquisador, em sua experiência, também pode observar que, em algumas situações, não se sente à vontade para conversar com o seu delegado quando alguma atitude dele lhe incomoda. Contudo, isso, pode gerar, situações de inveja ou ainda chantagem do colaborador, ou até mesmo de transfere sedutivo (Bernabei P., 2013a). De todo modo, todas essas situações geram sabotagem, pois “todos os problemas com os colaboradores derivam das contínuas tentativas inconscientes [...], de repropor a primeira díade aprendida na infância, ou por parte do delegado ou por parte do delegante” (Bernabei P., 2013a, p. 190-191). A autora ainda afirma, que não encontrou exceção à essa premissa.

E, por fim, o último problema no processo de delegação indicado pelos empresários nas entrevistas foi **supervisionar e responsabilizar o delegado**.

Então do ponto de vista das dificuldades é simplesmente tu saber fazer delegação, tu fazer a gestão daquela tarefa, ver como é que tá indo, pedir um feedback pra ele, não sabe fazer me chama porque tu tem que entregar o trabalho (E2).

A gente vem num processo de crescimento significativo e naturalmente que uma empresa jovem desse jeito a gente acaba que ainda está formando as pessoas. Então já melhorou bastante, mas é uma constante vigília. A gente tem que estar vigiando o tempo todo se as pessoas estão entregando aquilo que foi delegado. E, o que eu percebo é que a gente está numa fase de ampliação da responsabilização das pessoas que gerenciam a operação. Então, até um ano e meio atrás eu era muito consumido para entregar coisas que a própria equipe podia resolver. E eu também fiz um processo de amadurecimento, que eu deveria responsabilizá-los mais pela entrega. (E4)

---

<sup>4</sup> Meneghetti (2010) indica que dentre as linguagens não verbais, existem as linguagens inconscientes, quais sejam: fisionômica, cinésico proxêmica e o campo semântico.

Então, o empresário que disser que não tem problema de delegação deve ter alguma coisa errada, porque é difícil que não tenha, até porque você pode ter um delegado, uma pessoa que está funcionando muito bem, acontece uma situação na vida dele, muda alguma coisa, casa, se separa, muda de local, acontece alguma doença, acontece uma coisa que faz o cara entrar em confusão ou muda a vida dele, você tem que repactuar, tem que chamar ele, repactuar, então tu já tem um problema de delegação, aí sim você tem que corrigir durante esse tempo. (E2).

Assim, trata-se de estar em constante processo de vigilância das relações, das díades. É preciso identificar se o escopo da relação está sendo a finalidade daquela relação ou trata-se de outra motivação no âmbito pessoal do delegado ou delegante.

Para começar a entender qual é a motivação que está prevalecendo na delegação, é necessário fazer uma primeira síntese das fases do processo de delegação. Refiro-me mais àquelas fases que inconscientemente são verificadas durante o estabelecimento do relatório de trabalho, ou seja, as fases não observáveis pelos sentidos, mas identificáveis por meio da metódica FOIL (Bernabei P., 2013a, p. 178).

Portanto, a partir das entrevistas, podemos compreender que as contribuições da Ontopsicologia para o processo de delegação foi considerar aspectos humanos que remetem ao conhecimento da dinâmica psíquica consciente e inconsciente.

Desta forma, a partir das entrevistas com os quatro empresários, identificamos que os principais problemas levantados foram: a) formação, b) autoconhecimento dos envolvidos, c) encontrar as pessoas certas, d) comunicar-se e, e) supervisionar e responsabilizar o delegado.

### 3.2 SOLUÇÕES DOS PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO PELOS EMPRESÁRIOS

Nesta seção passamos a analisar como os empresários solucionam os problemas que identificaram: a) formação, b) autoconhecimento, c) responsabilização do delegante e do delegado, d) cultura da empresa.

A primeira temática encontrada nas entrevistas foi buscar o processo de formação e o autoconhecimento:

na realidade tudo que eu te falei de alguma forma é o que eu comecei a fazer na minha pessoa. Então, eu fui buscando através do conhecimento da ciência ontopsicológica, através do trabalho de consultoria. Eu fui buscando, vamos dizer assim, me autoconhecer, eu fui buscando o próprio conhecimento da ciência sobre delegação, que tem bastante conteúdo sobre isso, para que pudesse ser um pouco mais eficiente no ato de delegar. (E1)

Eu fui tentando me aperfeiçoar, tentando me conhecer, porque é muito difícil a gente estar 100% no ponto [...] É claro que primeiro tu tem que estar muito bem e tu tem que estar exato para você identificar que existe um problema,

você tem que começar a fazer a leitura das pequenas coisas que vão acontecendo. (E1)

Então uma situação é você trazer uma pessoa nova e combinar o jogo com ela, e outra situação é você ter a pessoa trabalhando, desenvolvendo, entregando e mudar a vida dela e você ter que repactuar ela, ter que de novo combinar o jogo com ela. (E2).

O **autoconhecimento** está conectado com formar pessoas para evoluir, ou seja, ambos evoluem, delegante e delegado, pois ambos precisam identificar e superar os seus mecanismos sabotadores inconscientes que geram os prejuízos ao negócio.

Eu entendi que também era interessante eu começar a ver quem realmente tinha interesse, tinha potencial e começar a investir na formação dessas pessoas também para que a minha conversa com eles tivesse identidade. (E2).

Um grande diferencial é eu poder ter mais pessoas nesse nível de formação para que eu possa otimizar os meus resultados (E2).

quanto mais a gente evoluir, mais longe a gente fica da equipe. Então nós temos que investir, temos que treinar, temos que capacitar e identificar pessoas que possam, amanhã depois, estar junto conosco, do nosso lado. (E2).

é quase como tu construir uma sucessão. Não é uma sucessão de per si, de fato, porque tu não vais passar o negócio, mas tu vais construindo aquela pessoa do teu lado, para te dar a liberdade, para você ter qualidade de vida. (E2).

eu faço um trabalho de formação. Eu delego esse trabalho de registrar em ata cada dia, cada reunião para uma pessoa, para que cada um aprenda como funciona. E depois compartilhar com todos os presentes da reunião. (E3).

Os empresários perceberam que a **formação** e o autoconhecimento são os elementos essenciais para a superação dos problemas de delegação. Pois, tudo parte da personalidade das pessoas, se estas estão coincidindo com o seu projeto de natureza, suas ações são congruentes e ecoam nos demais, especialmente se este for o líder. Portanto, a própria formação e o autoconhecimento não pode ser delegada, deve ser assumida em primeira pessoa pelo líder e pelo delegado.

É importante compreender como está movendo-se, como está projetando a atividade psíquica do líder e as suas coordenadas à ação específica local e histórica. Naturalmente, não só a parte consciente [...], mas, sobretudo, a parte inconsciente da atividade psíquica do líder; é o inconsciente que pré-orienta as suas decisões e ele é a sede seja da intuição que dos mecanismos que levam a autosabotagem; é no inconsciente que está o princípio e desviante e o starter da tomada funcional, a intuição. (Bernabei P., 2013b, p. 99-100).



O processo de formação deve ser contínuo, ao longo do tempo, trata-se de aprender a fazer o processo de metanóia e a constante revisão da consciência por meio da psicoterapia de autenticação ontopsicológica<sup>5</sup>. Isso porque deve-se fazer “a gestão do conhecimento do indivíduo, porque ele é o fulcro de qualquer dinâmica [...]”. É fundamental a sua presença, a sua capacidade de colher detalhes que aos outros poderiam escapar, nuances que os outros poderiam ignorar” (Meneghetti, 2013b, p. 32). E, para o autor, o conhecimento é uma questão de realizar escolhas certas, pois o poder deriva do saber especialmente se este está conexo ao seu ser.

O segundo tema que identificamos nas entrevistas dos empresários foi a **responsabilização do delegante em supervisionar o delegado** e, ao mesmo tempo, **responsabilizando o delegado** para cumprir as suas atividades segundo para atingir as metas e assim, realizar o escopo do negócio. Neste sentido, os entrevistados trazem a questão do acompanhamento contínuo dos colaboradores para alcançar os bons resultados no processo de delegação.

Então se tivermos a responsabilidade, a disciplina e a competência de delegar, controlar, cobrar o resultado, não tem que não funcionar. Ah, mas eu não tenho tempo para fazer isso, então você põe um gerente que faz, que tenha a competência, a responsabilidade de fazer isso. Porque se ele tá fazendo. (E2)

Se tu tem carro, a empresa tem escritório, tu pode chegar mais cedo; tu pode chegar mais tarde porque tu não é um funcionário, tu é um gestor, tu é um gerente, certo? Tu pode vir trabalhar sábado a tarde, tu pode vir domingo a hora que quer, só não me diz que tu não tem tempo pra fazer o teu trabalho. Eu conduzo assim o negócio. (E2).

A solução, eu acredito que ela está na responsabilização do delegado e de quem delega. Claro que a gente não pode largar, né? Não posso... Vou lá, informo o que a pessoa tem que fazer, dou os caminhos, dou as ferramentas, mas eu tenho que acompanhar. A responsabilidade, em primeira instância, é minha. (E4).

Então a gente está justamente nesse momento, não ao acaso, na semana passada a gente teve uma passagem com uma funcionária nossa que lidera a maior parte da equipe, ela começou a ficar extremamente estressada, mas a gente entendeu que era uma questão de desresponsabilização, a responsabilidade é dela. Então ela tem que saber como conduzir com a equipe, como dividir mais as responsabilidades dela também, enfim. A gente a responsabilizou por isso e a coisa está se reorganizando. Então cada vez mais eu entendo que o ato de delegar envolve uma séria responsabilização de quem delega e de quem é delegado. (E4)

---

<sup>5</sup> A psicoterapia de autenticação ontopsicológica é um dos instrumentos de intervenção da Ontopsicologia. Ela consiste em realizar a revisão do Eu lógico histórico, ou seja, os modelos mentais adquiridos na infância que impedem a construção da personalidade conforme o critério de natureza de cada ser humano.

O acompanhamento, em certo sentido, também assume um processo de formação do colaborador, estão implícitos:

...você treinar é importante, imagina uma pessoa que está chegando nova na tua empresa e tu delega uma atividade para ela, ela precisa conhecer, precisa ter a cultura ou se é da tua empresa e tu está promovendo ele e delegando uma nova função, dando um desafio para ele, você vai precisar treinar e eu considero importante o treinamento, o acompanhamento, porque cara, acho que aí é legal, olha só o porque o delegar é muitas vezes confundido com o de largar, e para mim, para ti, não de largar tu tem que acompanhar. Então tu treina, tu acompanha, esse acompanhamento depende da fase que ele está, pode ser diário todo dia [...]. Então, tu delegou para um gerente de vendas lá e uma meta mensal divide por dia e tem a meta diária, aí para ele entregar essas metas ele tem que fazer várias ações durante o dia. Então, em vez de tu cobrar pra ele, entregou os 50.000 de venda por dia, não, tu cobra dele as ações, aquelas que nós combinamos: Me mostra aí qual tu fez? Qual tu não fez? Então tu pode começar com o acompanhamento mais de perto no início, bem pontual, todo dia pedindo para prestar contas sobre as ações que ele vai fazer e depois tu pode ir fazendo uma vez por semana, chega até um ponto que se ele estiver entregando de 15 em 15 dias e tal, mas o acompanhamento tem que existir. (E1).

...as pessoas precisam de controle, o ser humano é movido sob demanda. Então se a gente não pode cuidar tem alguém que tem que controlar para que a gente tenha o objetivo de todos, o resultado de todos sob as delegações, desde o que faz a limpeza. (E2)

...E aí você vai analisando, vai observando e se a pessoa é a correta, dentro da delegação da atividade, você analisa os três pontos e vê aonde está faltando você alinhar se é na autonomia, se é nos meios ou se é no escopo, falando em delegação, para mim essa é a grande passagem. (E1).

...Depois que eu desenhei os processos de cada departamento [...]. Então, com isso, quando eu crio um processo com prazo, hora, e se ultrapassa as dez horas, eu não autorizo mais a responsabilidade de juros, multa não é mais minha, do meu próprio financeiro. Então, quando a gente cria processos, o ato de delegado vai depender mais da liderança do delegado agir correto do que realmente é o escopo da relação e não fazer delegação de ações inúteis, ações que não são produtivas esquecendo o escopo da relação. Então eu resolvi através de processos e reuniões estratégicas semanal, onde acontece, faça a chuva, faça sol, as reuniões, eu estando presente ou não. (E3).

...[...] porque, se não houver acompanhamento, se as pessoas não são monitoradas, muitas vezes eles nem se acham valorizados. E, tem muitos que não funcionam se não são cobrados e acompanhados; se você vai delegar, você viu o perfil da pessoa. O perfil é importante, saber entender o que move o cara [...]. E, outra coisa que é importante na entrega do resultado. Sendo positivo, fazer o reconhecimento. Então, de novo, voltamos ao interesse. [...] Nós falamos antes na autonomia, falamos nos meios e falamos no escopo, está claro para ele. Agora nós estamos falando de outro tripé que é o treinamento, o acompanhamento e o reconhecimento que você pode e deve fazer. Porque se tu pega um cara, por exemplo, da área comercial, esse cara é movido a desafio e esse cara gosta do reconhecimento e não gosta só do reconhecimento financeiro, ele gosta do reconhecimento externo também, às vezes ele valoriza mais do que dinheiro. (E1).

Meneghetti (2013b), compreende que o líder deve manter a inteligência ao business, ser fiel à ele, e para tal deve acompanhar constantemente, verificar, avaliar e responsabilizar e responsabilizar-se. O não responsabilizar e responsabilizar-se conforme o autor é também um mecanismo de defesa (MENEGETTI, 2013a, p. 216), isto é, “um mecanismo para proteger-se e não crescer em investimentos superiores”. Durante o processo de acompanhamento o líder não apenas formaliza as materialidades do seu business como também arquiteta ou projeta materialidades necessárias para a evolução superior de si mesmo e de seus delegados. “É a operação materialística de exigências interiores e, sucessivamente, as consequências materialísticas dão segurança no modo de ser interior. É a tranquilidade do ter que garante a liberdade de ser” (idem, p. 218). Portanto, ao organizar seu business, seus processos, criar funções e estruturas dão-se as mais diversas materializações de sua intencionalidade.

Enquanto produz e cria também ele se conscientiza e se recria, se produz. Trata-se de uma dialética criativa que em seu exercício se expande em territorialidade psíquica, então coloca seu potencial criativo em ato, deste modo responsabilizando-se, assumindo com prazer os desafios de crescimento. Portanto, o ato de delegar e acompanhar inclui um processo formativo de si mesmo, do outro e do negócio. Orienta ainda o autor

Se se que ser coerente à inteligência liderística do dinheiro - que é responsabilidade inteligente e constante - não se pode evitar tal verificação e tampouco perdoar um funcionário que erra pelo fato de ser uma boa pessoa, um parente etc., visto que o dinheiro é uma inteligência que marca impiedosamente todas as medidas e as coincidências que existem. (Meneghetti, 2013b, p. 164).

Portanto, é a mente do líder, sua inteligência aplicada que são a garantia de evolução. A importância de tudo isso é que a vida é movimento contínuo, e a estagnação gera a repetição dos padrões e modelos comportamentais do passado assimilados pelos indivíduos, sendo que tendem a se repetir sempre quando existe uma estagnação (Meneghetti, 2010). Então o acompanhar constantemente adquire um novo sentido, não se trata de cobrar, mas de gerar e regenerar-se de forma criativa. Inversamente, se ele não acompanha pode sofrer o recato e a chantagem de seus delegados, visto que, os velhos hábitos tendem a ser repetidos (Bernabei P., 2013a). Então o líder tem a função de corrigir o escopo, os meios, a relação que está ocorrendo no processo de execução da delegação. O empresário a seguir elucida esta situação:

Lembrei de algo bem importante agora dentro da delegação, principalmente quando se traz um valor que ele tem hábitos, tem costumes, e ele entra na tua empresa e começa a trabalhar e começa a te entregar um bom resultado, mas tu começa a se incomodar com algumas coisas que não está dentro da cultura da empresa ou que te incomodam, e você pô, o cara de repente está indo bem e está me entregando bem por uma questão de não querer um enfrentamento com o cara ou não querer perder a admiração, o cara é um baita puxa saco ou faz uma boa diplomacia contigo e você não quer perder isso aí, você acaba deixando às vezes de corrigir algumas coisas, por mais pequenas que elas sejam, isso nunca é bom, porque se o chefe faz, os outros pode fazer, então, se tu entender que aquela atividade pode prejudicar o resultado, a tua empresa pode criar uma nova forma negativa no atendimento, você tem que corrigir, por isso que eu sugiro sempre o acompanhamento no início diário, porque é uma coisa tranquilo chegar e dizer cara, por exemplo, eu não quero que você use o teu celular no trabalho particular, porque eu quero que todas as informações estejam no celular da empresa, mas você dá um celular para ele, dá uma linha pra ele, obviamente, esse número de celular ele pode entregar para a família dele, porque se tiver que ele atender alguma coisa de fora, isso vai ser familiar, mas depois que ele sair, esse celular, esse número, ele é teu, e ali estão todas as informações, as conversas que ele teve com os clientes, a conversa que ele teve com os funcionários e está tudo ali você pode auditar, você pode acompanhar porque é da empresa, é teu, mas ele usa o celular dele também, bah, cara, fica ruim, você está usando o celular e daí os outros todos vão se achar no direito de usar e dentro da empresa aqui eu concluí que não é o melhor hábito, claro que se você na contratação deixa tudo isso claro, fica mais fácil. Mas, se você não atuou, não ficou claro no escopo, nos objetivos, nas metas, nas ações que tem que ser feita, aí você precisa corrigir, e o quanto antes você fizer, melhor isso é importante. (E1).

O acompanhar significa vigiar as metas, planejar, comunicar-se de modo eficaz e verificar se existem os meios e autonomia para realizar a delegação, pois conforme os empresários entrevistados,

Uma delegação eficiente para mim, ela precisa ter três pontos. Primeiro, precisa estar muito claro as metas, os objetivos e qual os indicadores, onde a gente quer chegar, que é o escopo da delegação. Segundo você tem que entregar para essas pessoas os meios, se tu delega algo, tem que dar os meios para ela. Os meios, por exemplo, não podem faltar recurso, equipamento, não pode faltar uma estrutura física, não pode faltar colaboradores para essa pessoa, isso tem que estar bem claro que o que a pessoa vai ter para isso. E terceiro, essa pessoa tem que ter uma autonomia, porque se tu delega algo, tu tem que dar autonomia, tu não vai dar obviamente, uma autonomia irrestrita, mas sim daquele projeto, daquele escopo, por exemplo, tu tem um gerente de vendas e tu delega para ele uma meta de vendas, tu tem que deixar ele ter liberdade de buscar cliente, de ir junto com o financeiro, definir o tempo de atraso do cliente e desconto o prazo que ele vai vender, porque na hora que tu definiu o escopo, os objetivos, tu vai definir valor de venda para definir valor de margem e dar uma flexibilidade para ele, que é a autonomia ele contratar, no caso ainda de um gerente de venda, ele formar sua equipe, trazer as pessoas, então a autonomia, os meios e o escopo está bem definido. (E1)

Eu tive que aprender, [...] a ter malandragem ... Tu vai falando com calma, mas não pode ser assim, tu vê? E tu vai falando [...] e tu vai, tu vai indo, mas tu vai dizendo tudo que tem que dizer. Não é ser autoritário, não. Não. Tem que falar com jeito. (E2)

É, neste sentido também que Meneghetti (2013b), no quarto ponto dos 21 para que o empresário obtenha o sucesso, argumenta que o empresário deve ser o máximo *expert* em seu campo de atuação, ninguém deve saber mais do que ele. Caso descubra alguém que domine e conheça mais deve ser humilde e aprender com este, e quando retornar a sua casa deve aperfeiçoar-se e fazer melhor com o qual aprendeu. Com isso ele ganha mercado e pode ganhar muito mais com menos: torna o seu time mais eficiente e tem um organograma de produção, ordem e resultados melhores, equipe mais motivada e sempre inovando.

E, por fim, como solução um empresário indica que a **cultura da empresa** deve ser assimilada e trabalhada. E, é no processo de delegação que ela é revigorada e vivenciada concretamente. Por meio da cultura o líder gera a unidade de ação, pois à medida em que os delegados começam a visualizar no seu cotidiano de trabalho os valores da empresa adotando-os para si, a empresa também adquire um certo grau de autonomia em relação ao líder.

É uma correção dos problemas aí que tem, porque se uma pessoa vem de fora, ela não tem a cultura e não está aculturado, a cultura, para mim é o jeito com que a gente faz, com que a gente resolve as coisas, é o nosso jeito de fazer as coisas, precisa estar toda hora corrigindo, e o delegado precisa ter isso, claro, estou fazendo agora na minha empresa. Eu senti uma necessidade grande, estou fazendo um reforço, uma revisão da cultura da empresa, isso na verdade é uma espécie de delegação, porque está deixando claro como é que a empresa procede nas coisas mais importantes, na liderança, na venda, no departamento de compra, junto a fornecedores, no estoque, qual são os indicadores importantes do estoque, na área financeira, como a gente concede o crédito, que jeito a gente cobra, na área de marketing, como a gente divulga a empresa que é importante, o que é importante para a empresa. Então eu estou fazendo um reforço dessa cultura aí, porque isso ajuda também na hora que você for delegar alguma coisa, ver se ele compra a cultura da empresa. (E1)

Eu preciso acompanhar diariamente tudo que está acontecendo nele [refere-se a um novo projeto que está sendo implementado]. Se as pessoas que a gente está contratando naquele município estão atendendo às expectativas, se os fluxos operacionais com o cliente estão funcionando, se os nossos softwares estão adequados, se as especialidades médicas que a gente está propondo estão solucionando o problema do cliente, tudo, tudo. E isso, evidentemente, eu sei o que precisa vir como resultado. A equipe já está informada dos caminhos para resolver eventuais problemas e como se resolve. Então, o meu principal papel nesse momento é acompanhar a qualidade do que está sendo executado lá na ponta. Vai se traduzir em resultado, no final das contas. Então é o acompanhamento diário. Depois ele entra numa curva de amadurecimento do contrato e ele flui. Depois ele vai administrar uma eventual problema sazonal, enfim, que a gente tem que estar sempre acompanhando, porque pessoas mudam o tempo todo. Mas é basicamente isso, é a responsabilização e o acompanhamento diário de tudo aquilo que importa para o resultado. (E4).

A **cultura organizacional** é aquela que vai dar a materialização da identidade do negócio e por meio dela o líder promove a unidade de ação de seus colaboradores. Além disso, não se trata de enrijecer os processos, mas de explicitar e vivenciar os valores, os princípios e o escopo do negócio. Portanto, se trata de estabelecer parâmetros e critérios pelos quais as ações serão executadas, ou seja, trata-se de explicitar o “como quer” a ação delegada e não “o quê” quer que o delegado faça.

A seguir, analisamos as maiores dificuldades que os empresários encontram nos processos de delegação, manifestas nas entrevistas.

### 3.3 MAIOR DIFICULDADE DE DELEGAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

Neste subcapítulo vamos analisar as principais dificuldades encontradas pelos empresários investigados para realizar o processo de delegação. No contexto da análise das entrevistas encontramos: a) autoconhecimento; b) formação constante; c) contratação e escolha do colaborador; d) formar pessoas e incorporar a cultura da empresa, e) acompanhar e supervisionar o delegado responsabilizando-o.

Como primeira temática, a partir das entrevistas, foi possível identificar que os empresários indicaram o **autoconhecimento**:

mas eu entendo que antes da delegação, né, tem esse ponto que é determinante. Então, o maior problema...a maior dificuldade de ser solucionada, eu vejo que é tu conseguir ter o resultado através da delegação. Então, eu posso delegar... Eu tenho três pessoas e eu posso delegar a mesma coisa para três pessoas. Cada um vai me entregar um resultado. (E2).

Então, acho que a resposta mais honesta para a tua pergunta é a maior dificuldade que eu sempre encontro sou eu mesmo. E aí o desafio é o amadurecimento constante, a evolução constante, para chegar num nível de inteligência, de capacidade, de entrega para si mesmo, para a empresa. (E4).

O líder deve ter **uma formação e constante revisão de seus modelos mentais**, porque a garantia de seu negócio é a sua inteligência. Meneghetti (2013a, p. 111) indica que, “cada indivíduo que se determina o seu Em Si organísmico e ali permanece absolutamente fiel, sem hesitação, é dada a extraordinária exatidão do juízo em que a vida caminha com o seu candor alegre e eficaz”. Assim, permanecer fiel no seu ponto, no seu baricentro ou em si organísmico faz com que o líder colha a existência como prazer. E, do seu prazer, constrói seu negócio, sua grandeza e sua riqueza. “A máxima do líder é aquela de realizar o resultado mais gratificante para si mesmo, por meio do útil para os outros, dos quais se serve e faz agir, nunca

subtraindo ou arruinando” (idem, p. 157). Desta forma, também constrói a grandeza dos colaboradores, da empresa e do seu contexto social.

Dentro desta perspectiva, um dos empresários entrevistados identificou que a maior dificuldade sua é estar centrado, estar bem consigo mesmo.

O problema de delegação que eu tive na minha empresa é quando eu fazia delegação momento a momento sem ter processos. Quando eu comecei a desenhar processos, o que se deve fazer na segunda, na terça, na quarta, na quinta, na sexta, no sábado, quando eu comecei a delegar responsabilidades e eu comecei a fazer reuniões estratégicas, onde nas minhas reuniões sempre registro tudo em ata e dentro da ata tem cada pauta separada, a cada momento que eu estou bem comigo mesmo e realizo esse ato de delegar, o pessoal que está presente assimila, ele entende, ele compreende, ele sente. Quando eu não estou bem, o ato de delegar vira um problema, porque eu não consigo passar a comunicação base que eu preciso para que saia o resultado. (E3).

Um dos empresários entrevistados identificou como maior dificuldade na delegação ser eficiente na **contratação ou escolha do colaborador** que depois fará a delegação.

Se tu tá focado, se tu tá fazendo o trabalho que é uma necessidade pra te manter num nível de afinidade contigo mesmo, com a vida, se tu tá focado num bom trabalho de consultoria, num bom trabalho de autenticação, tu tá muito mais próximo de fazer, vamos dizer assim, de ser assertivo numa contratação (E2).

Eu tive muita dificuldade em contratar gente e não durar um mês dentro da empresa, eu tenho que mandar embora. Gente de cargo de gerente, coisa que não dava, não funcionava. Então para tu ver o quanto eu estava fora. [...] quando eu fui trabalhar, com algumas assessorias, com algumas consultorias, que eu terceirizei o processo de recrutamento, foi pior ainda. (E2).

Outro empresário acrescenta que o seu maior problema foi quando passou por uma transição de sua empresa e teve que contratar novas pessoas. Sendo assim, teve que investir novamente tempo em formá-las para incorporar a **cultura da empresa**. Porém, com a reorganização a cultura da empresa não estava bem definida e ocasionou problemas. Conforme relata o empresário:

Quando eu fiz a transição da minha empresa [...] eu tive que recontratar pessoas novas. Eu tive que fazer formação, formar novas pessoas. Um outro problema que eu tive é quando a gente deixou de fazer alguns processos na empresa e deixou de registrar em ata e deixou de fazer algumas reuniões estratégicas. Ali os processos se perderam e a cultura da empresa se atrapalhou e se perdeu. Porque quando a gente não tem uma cultura bem definida na empresa e processos bem desenhados, a gente contrata pessoas para elas fazerem o que elas bem entenderem, o que está na cabeça delas. E o business está dentro do core business do próprio líder. Então a gente não pode deixar a mercê para que as pessoas façam como elas bem entendem, porque a grande maioria das pessoas que a gente contrata na empresa, elas têm funções específicas. Elas não são multifunções assim

como o líder. Então a liderança tem que estar atenta a isso. Então quando eu tive algumas dificuldades, foi quando eu tentei colocar algumas pessoas para fazer multifunção com excelência e quando eu deixei de seguir as minhas próprias orientações que era fazer os processos bem desenhados. (E3).

Tenho uma outra dificuldade que eu enfrentei na empresa foi quando eu mergulhei no operacional e deixei o meu lado estratégico, a inteligência estratégica do business, que ela é minha, eu deixei de lado e fui fazer coisas pequenas na minha empresa por questão de redução de custo e foi uma economia burra, porque eu consigo produzir muito mais, a liderança consegue produzir muito mais. Para poder pagar e remunerar pessoas para fazer. Mas tem um outro ponto importante. Sem a formação de pessoas que leva anos, a gente tem um ponto que é uma reflexão. A gente tem que ensinar mil vezes aquela pessoa a fazer, mas é muito melhor do que o próprio líder perder o foco e fazer um milhão de vezes aquela ação. Porque daí ele perde o foco do business, quando vê, não consegue nem recuperar. Então é muito mais fácil a gente fazer um trabalho de formação dentro da própria equipe, dentro da própria empresa, para a gente conseguir desenhar o ato do delegado. (E3).

Conexa a essa temática da dificuldade em **formar pessoas novas** está a dificuldade em acompanhar, supervisionar a pessoa delegada responsabilizando-a constantemente a desempenhar as funções que foi designada para fazer.

como você vai formar aquela pessoa, orientar aquela pessoa para que ela entregue o melhor resultado. A empresa tem vinte e poucos, mas eu relaciono com quatro, cinco pessoas. [...] Então assim eu defino semanalmente o que tem que ser feito por cada gestor, e eu oriento ele como que eu quero que ele faça e, eu defino quando que eu quero que ele me entregue, isso aqui, isso aqui [...] Quando tu termina de delegar as tarefas daquela semana, diz pra ele assim, isso aqui tudo tu tem que me entregar essa semana. Qualquer dificuldade que você tiver com qualquer uma dessas tarefas que você tem que entregar segunda, quarta, quinta, sexta, você me liga. Porque eu não quero que você chegue segunda e me diga que não conseguiu fazer. Porque se você não conseguiu fazer, eu vou te dizer como é que você faz. Porque esse trabalho é teu, não é meu. Sim. Então assim, e depois, chega na segunda que vem, não é pegar e dizer assim (E2).

essa semana tu vai fazer isso ... não, não, para lá! Tu revisa tarefa por tarefa em função do que tu delegou para ele o que ele não fez e aí tu vai avaliar. A maior parte vai ele dizer assim "não tive tempo". Ah tu não teve tempo está bem, então tá bom. Vou fazer o seguinte: essa semana além das tarefas que você vai fazer, você vai fazer a pendência. Só que assim, eu tô falando com gestores, eu tô falando com responsáveis. Então, você tem que ter a rédea curta do ponto de vista de falar com essas pessoas, orientá-los e cobrar e dizer, olha, tu na função que tu tem, tu tem que ter tempo para fazer o serviço. Porque esse é o teu serviço. (E2).

uma da maior dificuldade, foi quando nós trocamos o sistema de informática, isso a uns dez anos atrás, e eu larguei a responsabilidade para um gerente de compras e foi um prejuízo muito grande. Imagina o orçamento foi de 1 milhão e o final o gasto foi 4 milhões. Então foi assim uma tragédia, na verdade. Foi criado um baita de um Frank Stein que hoje a gente não utiliza quase nada. E foi um desgaste tão grande que a única solução encontrada foi a saída desse profissional, porque a partir dali ficou meio insustentável. Como ficou insustentável a relação. Então realmente eu devia ter



acompanhado e devia ter no meio do caminho ter tomado as rédeas do processo e daí teria economizado um bom dinheiro e talvez não teria perdido um profissional. (E1).

Nos excertos percebemos a importância do acompanhamento e a forma que os líderes fazem o **acompanhamento dos seus delegados**. Eles compreendem que é fundamental acompanhar o processo do desenvolvimento das ações delegadas, acompanhar para evitar inclusive prejuízos. Esse foi o caso de E1 que contou, por meio de sua experiência que não apenas teve perdas financeiras, mas também em vários sentidos porque não acompanhou o processo de delegação. Portanto, é fundamental não apenas ter uma equipe e as pessoas certas para delegar, mas acompanhar em todas as etapas do processo de delegação. Meneghetti (2013b), compreende que a equipe de trabalho é fundamental para o sucesso do líder.

Caso se seja verdadeiramente um grande inteligente, a equipe de trabalho é a primeira mão operadora na história porque amplia, multiplica e começa a fazer radiação de mais circunferências de interesses e valores sociais. É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não aquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. (Meneghetti, 2013b, p. 450).

O líder por isso, para ser bem-sucedido no processo de delegação, deve investir seu tempo em **formar e acompanhar a sua equipe**. Porém, no processo de acompanhamento, deve vigiar as relações, as formas pelas quais interage com a sua equipe, mantendo-se sempre fiel à motivação e ao escopo da relação. Neste caso, é preciso aprender não apenas a comunicar-se, mas principalmente, a compreender que é o delegante o maior responsável, é ele que tem que conduzir a sua equipe e saber como se relacionar com cada tipologia de colaboradores.

Neste caso, seguindo as esferas do líder, a organização não pode funcionar, conforme Meneghetti (2013a), pela lógica do afeto, das relações íntimas, mas pela lógica do negócio. Cada uma das esferas possui natureza diferente tendo em vista a lógica a partir da qual se estabelece as relações ou o tipo de vínculo ou díade a ser estabelecida. Neste caso, a díade é a provisória-ocasional, que segundo Meneghetti (2012) é própria para as relações profissionais, que segue a lógica do negócio.

Na seção seguinte iremos apresentar uma síntese dos resultados encontrados nesta pesquisa.

### 3.4 SÍNTESE CONCLUSIVA DAS CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA COM DADOS DA PESQUISA

Realizamos uma síntese conclusiva das relações encontradas entre as contribuições da Ontopsicologia os dados empíricos encontrados nesta pesquisa. No quadro a seguir apresentamos a síntese teórica correlacionada aos problemas da delegação, a partir do que os autores que se utilizam dos fundamentos da Ontopsicologia explicitam como contribuições à condução do negócio aos empresários.

Quadro 1 – Dificuldades na Delegação e correlação teórica

<b>Dificuldades apontadas pelos pesquisados</b>	<b>Autores</b>	<b>Contribuições da Ontopsicologia ao processo de delegação</b>	<b>Visão do pesquisador empreendedor depois da pesquisa: transformações</b>
Autoconhecimento e Formação do delegante e delegado	Corrêa (2020)	<p>A chave para a delegação eficaz está no autoconhecimento do delegante, compreensão do projeto, empresa e delegados, e na clareza das metas.</p> <p>A delegação é um processo que começa com o autoconhecimento do delegante e que a disciplina no acompanhamento é fundamental para o sucesso.</p>	<p>Reunir-se com o gerente toda semana, e ele replicar com o time semanalmente e com a equipe comercial diariamente. Realizar isso com cada colaborador separadamente toda semana, com o objetivo de acompanhar dar a diretiva ao escopo da empresa. Isso resulta em: antecipar e evitar muito erros com consequência de contribuir para diminuir desperdício de tempo e de dinheiro evitando também conflitos entre o time.</p> <p>Aqui entra a formação do empresário e a dos gestores.</p>
	Bernabei P. (2013a)	<p>Efeito rede outra dinâmica inconsciente nas relações entre delegante e delegado que é o efeito rede</p> <p>Trata-se de um mecanismo de sabotagem para eliminar a pessoa mais responsável no interior de um projeto “sabotando as suas ações ou as suas pessoas de apoio, os colaboradores de laços mais estreitos e importantes” (p. 185). Por isso, o líder deve ter atenção maior com os seus colaboradores mais diretos, pois estes são os primeiros a serem atacados para sabotar o projeto.</p>	<p>Questão do café durante a tarde, vou mudar o formato, vai ser uma pessoa por vez, contribuindo para evitar o efeito rede.</p> <p>Não querer mudá-los e sim uma contra-estratégia que permita o contínuo da relação.</p>

		<p>dinâmicas inconscientes na delegação que ocorrem nas relações entre homens e mulheres</p> <p>as dinâmicas inconscientes no contexto da empresa podem aparecer por meio dos tipos difíceis que mascaram e são caracteriais dos mecanismos de defesa “associação, compensação, projeção, remoção etc.” (Bernabei P., 2013, p. 186). “A FOIL identificou 11 tipos difíceis [...]: aquele que esmaga, atirador de elite, mina vagante, carapaça, lamentador, inconfiável, balão cheio, aquele que explode, bulldozer, o pessimista e o indeciso” (idem, p. 186-187). A autora compreende que é preciso considerá-los, contudo, não pretender mudá-los e sim “aplicar uma contraestratégia que permita a continuação da relação de delegação” (idem). dentre as dinâmicas inconscientes nas relações de delegação é fundamental considerar as tipologias constitucionais: cerebrotônico, atlético e vicerotônico. Ainda, é importante considerar as tipologias de inteligência feminina: Minerva, Juno e Vênus (Bernabei P., 2013a).</p>	
	Bernabei B.	<p>O delegatário deve ter dois tipos de prudência em relação ao delegante. “Uma é aquela referida a situações de negócios externos” (Bernabei B., 2013, p. 80).</p> <p>“o segundo tipo de prudência que o delegatário deve ter refere-se ao círculo restrito que circunda o grande manager” (Bernabei B., 2013, p. 81).</p> <p>O delegatário deve cuidar para não entrar no jogo de seus liderados e de querer fazer um julgamento “psico-moral da personalidade e da afetividade” do líder</p>	
	<p>Meneghetti (2013a)</p> <p>Meneghetti (2013b)</p> <p>Meneghetti (2013b)</p> <p>Meneghetti (2013b)</p>	<p>Fundamentos do autor nos levam a compreender que o processo de delegação porta consigo uma relação humana de formação</p> <p>Por meio da delegação então, a participação implica que cada ser humano possa se tornar mais como pessoa por meio desta função na empresa.</p> <p>O empreendedor deve repassar uma porção do seu próprio projeto a outros colaboradores que estejam alinhados com o seu interesse e com a sua visão (Meneghetti, 2013b). O autor alerta que a delegação pode tornar-se chantagem.</p>	<p>O processo porta consigo uma relação humana de formação.</p> <p>Se tornar mais como pessoa por meio da delegação.</p> <p>Repassar funções do projeto que eram somente desempenhadas pelo líder, porém um detalhe importante, cuidar para que a delegação não se torne uma chantagem.</p> <p>Cordialidade com o delegado mantendo o escopo.</p>

	Meneghetti (2013b)	O processo de delegar é uma antecipação com inteligência e maestria que o empresário deve fazer para que as coisas aconteçam no seu tempo, e de maneira positiva, com isso, diminui muito as chances de dar errado ou de os colaboradores fazerem autossabotagem. (2013b).	Sendo que o delegado se sinta responsabilizado em realizar, agregando um valor a si.
	Meneghetti (2010)	deve estabelecer uma relação com o delegado de cordialidade mantendo o escopo da relação,  sendo que o que foi delegado sinta-se responsabilizado em realizar, agregando um valor a si, não sendo uma imposição sem sentido.	
	Miorelli e Mendes (2015)	Concluem que, os dois pressupostos da metodologia FOIL que mais impactam na formação de líderes foi a delegação e o saber servir e amar o próprio jogo (MENEGETTI, 2013b)	O empresário que delega deve amar o próprio jogo.
	Barbieri (2022)	Empresa constrói o líder	A empresa é uma grande oportunidade para o líder se desenvolver e crescer como pessoa.
	Lacerda e Silva et al (2010)	Empresa escola viva de liderança	A empresa é uma escola viva de liderança, na qual aplica as suas habilidades e já sai colhendo os resultados.
Escolha do colaborador para delegar e supervisionar e	Corrêa (2020)	a importância de escolher delegados que compartilhem a paixão ou identidade com o projeto e a cultura da empresa	Delegados que compartilham a paixão ou identidade com o projeto e a cultura da empresa. Faz toda a diferença na empresa.
	Meneghetti (2013b)	o ato de delegar não é uma relação subjetiva, mas objetiva porque implica passagens de dinheiro, um entra com os serviços para dar uma solução e outro paga	Conferência diária sem exceção.
	Meneghetti (2013b)	Tipologias constitucionais, genitura e sabotadores  empresário precisa ter conhecimento sobre a lei.  “o projeto pessoal materializa-se no contexto da economia da empresa” (Meneghetti,	Atenção especial a genitura e sabotadores.  O empresário precisa ter conhecimento sobre a lei.  O projeto tanto do delegante quanto do delegado materializa-se na economia da empresa.

responsabilizar o delegado, o ato de delegar		2013b, 162), ou seja, tanto o projeto pessoal do delegante quanto do delegado.	
	Bernabei P. & Bernabei B.	Mecanismos sabotadores inconscientes Escolha do Colaborador	Atenção especial na escolha de colaboradores.
	Meneghetti (2013b)	<p>O empresário deve verificar se a pessoa tem as seguintes capacidades: a) técnica; b) de relação e c) ambição de sucesso</p> <p>é necessário dar uma completa autonomia para os funcionários, pois com isso, eles têm a possibilidade de colocar em prática sua criatividade e intuição.</p> <p>“resumindo, portanto, o empresário deve sempre realizar uma avaliação segundo os parâmetros em precedência descritos: 1) honestidade profissional e 2) coerência de intervenção segundo os pressupostos do acordo, ou seja, verificar que o funcionário tenha obtido os resultados previstos e que o tenha feito no tempo preestabelecido.” (Meneghetti, 2013b, p. 164).</p> <p>O empresário quando delega deve ser claro e objetivo e as metas devem ter prazos de entrega, pois se não está funcionando não é por culpa do funcionário e sim do empresário que não soube delegar de forma eficiente, neste caso ou ele não explicou de maneira certa ou deve substituí-lo.</p>	<p>Na contratação, o delegado deve ter as seguintes capacidades:</p> <p>a. Técnica b. De relação c. Ambição de sucesso</p> <p>Autonomia: é necessário dar uma completa autonomia para os funcionários, pois com isso eles tem a possibilidade de colocar em pratica a sua criatividade e intuição.</p> <p>Delegado deve ter:</p> <p>1. Honestidade profissional 2. Coerência de intervenção; ou seja, ter realizado no tempo preestabelecido.</p> <p>quando delega deve ser claro e objetivo e as metas devem ter prazos de entrega.</p> <p>Pois se não funciona de quem é a culpa, neste caso: ou ele não explicou de maneira certa ou deve substituí-lo.</p>
Comunicação	Meneghetti (2013b)	<p>Meneghetti (2013b, p. 160) compreende que o empresário deve ter clareza das situações a serem delegadas e ao mesmo tempo “não exime da responsabilidade de verificar e vigiar, dado que, o jogo do dinheiro, das relações, do desenvolvimento de um negócio implica <i>clareza técnica</i>”.</p> <p>o processo de delegação está assentado sobre uma relação objetiva, é preciso estabelecer em que consiste essa relação. É neste sentido que, nas relações profissionais a forma de relacionamento implica o exercício da díade provisória-ocasional.</p>	<p>Clareza das situações a serem delegadas.</p> <p>Responsabilidade de verificar e vigiar.</p> <p>Atenção ao processo de delegação, a díade é provisória-ocasional.</p>

	Meneghetti (2013b)	no processo de delegação, pode ocorrer que, “[...] muitas vezes o empresário por ingenuidade oferece ao outro a possibilidade de lesá-lo” (idem). Em tudo isso o responsável penal e civilmente será sempre quem delegou. O não cuidado de quem delegou (a fé que a pessoa ia fazer a coisa certa) pode ser qualquer função, não dispensa da responsabilidade de verificar e vigiar, dado que o jogo do dinheiro das relações, do desenvolvimento de um negócio, implica em clareza técnica, “no final, é por meio da intuição pessoal que se deve entender se algo (o negócio, a pessoa etc.) é ou não é para si. O critério que consente entender isso é a própria identidade.” (Meneghetti, 2013b, p. 160). É por meio da intuição que o líder antevê as coisas e uma maneira rápida e econômica de se atingir os objetivos.	Quem delega é sempre responsável penal e civilmente. A fé que a pessoa ia fazer a coisa certa pode ser qualquer função, não dispensa da responsabilidade de verificar e vigiar. O jogo do dinheiro das relações implica em clareza técnica.
	Bernabei P. Bernabei B	Mecanismos sabotadores inconscientes Tipologias constitucionais, genitura e sabotadores, díades Relação objetiva	Líder tem que estar exato, para poder colher momento a momento, o que está acontecendo.
Cultura da empresa	Meneghetti (2013b)	Meneghetti (2013b) compreende a empresa como um “corpus orgânico” e, como tal, é constituído de três elementos os fiduciários: a) legais; b) operativos e, c) dirigenciais. Os legais são todos aqueles que “nos remetemos às questões técnicas específicas” (p. 161). Os operativos são aqueles “que se ocupam da realização material do projeto” (idem). E, os dirigenciais “são os sócios e as pessoas com as quais se condive os pontos de vista, os conselhos, por meio dos quais se define a tomada de posição da empresa momento a momento” (idem, p. 162).	Fiduciários a. Legais: são os advogados, contadores, arquitetos etc... b. Operativos: são os que realizam o projeto (funcionários) c. Dirigenciais: são os sócios, Psicólogos, consultores as pessoas que se condive os pontos para uma tomada de decisão.
	Corrêa (2020)	Gestão Verificações regulares e rituais de verificação são necessários para manter o controle e o alinhamento com a cultura da empresa	Cultura da empresa Verificação regulares e rituais de verificação são necessários para manter o controle e o alinhamento com a cultura da empresa.
	Meneghetti (2010, 2013a)	Díade – escopo da relação Líder, gestão dinâmicas inconscientes, chantagem o problema da empresa é o problema da personalidade do líder, Empresário amar seu negócio	Líder: amar o seu negócio, vive-lo com alegria e sentir participe, pois isso emana prazer alegria, e o cliente sente, isso traz fascínio, simpatia e fideliza clientes.

		Meneghetti (2013b) compreende que o empresário deve amar o seu negócio, vivê-lo com alegria e se sentir participe, pois isso emana prazer alegria, e o cliente sente, isso traz fascínio, simpatia e fideliza clientes. Para o empresário a empresa é seu segundo corpo, quando as coisas não vão bem ele sente em seu próprio corpo. Por isso, a necessidade de ele fazer o constante processo de autenticação de sua consciência, a fim de que sua racionalidade possa colher o ponto essencial o qual a sua intuição indica e operá-lo em seu negócio.	
	Barbieri (2022)	O modelo de gestão proposto pela autora segue “cinco critérios: funcionalidade, correspondência do corpo dirigente com o escopo do líder, univocidade entre as partes que compõem a empresa, controle sobre o objetivo e supressão das distorções” (p. 77).  o problema da empresa é o problema da personalidade do líder, enquanto ele não resolver seu problema nesta esfera, não consegue resolver o problema da empresa, pois este apenas reflete a causa que está dentro de si.	
	Meneghetti (2013a)  Meneghetti (2013b)	o problema da empresa é o problema da personalidade do líder,  Core Business para que a empresa tenha sucesso e prospere é indispensável ter sempre presente o core business que é a atividade principal da empresa. “O core business é a centralidade que motiva o interesse, a ação, a técnica e a racionalidade da empresa.” (Meneghetti, 2013b, p. 445).  “Depois tem a equipe de trabalho, que é fundamental: é mais importante do que si mesmo – entendido como indivíduo e imagem social, como é fotografado e catalogado.” (Meneghetti, 2013b, p. 450).	A personalidade do líder é fundamental, todo o resultado da empresa passa pela responsabilidade de ele estar bem consigo mesmo.  Ter sempre em mente o core business da empresa  A equipe de trabalho é mais importante do que si mesmo, referente como ele e fotografado e catalogado. A importância do treinamento diário.

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Portanto, a partir do Quadro 1, podemos observar algumas das contribuições da Ontopsicologia à delegação, explorados ao longo deste estudo. Todos estes elementos conceituais foram desenvolvidos nos capítulos precedentes e posteriormente serviram de referência na construção das análises de dados, como podemos observar na primeira coluna (problemas de delegação apontados pelos

empresários) e na terceira coluna do quadro (as contribuições da Ontopsicologia para solucionar estes problemas).

Observamos ainda que, como resultados práticos desta pesquisa em nossa prática empresarial, já conseguimos melhorar em vários aspectos que podem ser sintetizados em antes e depois deste estudo. Antes poderíamos qualificar que o processo de delegação ocorria de forma espontaneísta, largado ou sem acompanhamento, de forma a se tornar atirado e podendo ser qualificado como superficial. Depois da pesquisa, iniciamos um processo de organização com acompanhamento contínuo: delegar e não “delargar”.

No Quadro 2 estabelecemos as relações entre as dificuldades apontadas pelos empresários e as soluções indicadas por eles.

Quadro 2 - Dificuldades e Soluções na delegação em situações empresariais e contribuições da Ontopsicologia

Dificuldades de empresários no processo de delegação	Soluções que empresários apresentam com as contribuições da Ontopsicologia	Visão do pesquisador empreendedor depois da pesquisa: transformações
<p>a necessidade de um nível de conhecimento e a <b>formação</b> das partes envolvidas: delegante e delegado.</p> <p><b>Autoconhecimento do delegante e do delegado</b></p>	<p>formação e autoconhecimento (Bernabei P., 2013a) considerar a complexidade das relações humanas incluindo seus aspectos inconscientes</p> <p>deve-se fazer “a gestão do conhecimento do indivíduo, porque ele é o fulcro de qualquer dinâmica [...]. É fundamental a sua presença, a sua capacidade de colher detalhes que aos outros poderiam escapar, nuances que os outros poderiam ignorar” (Meneghetti, 2013b, p. 32).</p> <p>Meneghetti (2013b), no quarto ponto dos 21 para que o empresário obtenha o sucesso, argumenta que o empresário deve ser o máximo expert em seu campo de atuação, ninguém deve saber mais do que ele</p> <p>se autoconhecendo melhor, reduziram os seus problemas de delegação, e eis a contribuição da Ontopsicologia</p> <p>autoconhecimento sobre mecanismos sabotadores inconscientes e as pulsões positivas do Em Si ôntico.</p>	<p>O empresário deve saber e ter claro em sua mente os 21 pontos do empresário, os quais mostram o caminho que deve seguir para se auto realizar.</p> <p>Uma questão que o empresário deve observar se os seus colaboradores diretos são pessoas do seu lado, honestas: estão verdadeiramente com ele? Isso é fundamental. Por isso o primeiro corpus de uma inteligência econômica é a capacidade de lealdade entre o grupo dos colaboradores e o próprio chefe.</p> <p>Outro ponto importante que o ambiente fala, o espaço comunica. Porque você faz o ambiente e o ambiente te faz, e quando tudo está organizado limpo você demonstra organização e o cliente sente isso e compra mais e indica amigos e parentes.</p> <p>Os capilares do crescimento e reforço.</p>



	<p>tudo parte da personalidade das pessoas, se estas estão coincidindo com o seu projeto de natureza, suas ações são congruentes e ecoam nos demais, especialmente se este for o líder</p> <p>O líder deve ter uma formação de constante revisão de seus modelos mentais, porque a garantia de seu negócio é a sua inteligência.</p> <p>“A máxima do líder é aquela de realizar o resultado mais gratificante para si mesmo, por meio do útil para os outros, dos quais se serve e faz agir, nunca subtraindo ou arruinando” (Meneghetti, 2013a, p. 157).</p>	<p>Ter o Casch é uma arma secreta vencedora e sempre livre. O empresário além de sério ele deve ter aquela parte de “garoto esperto”, sempre honesto e limpo, que se diverte em fazer pequenos negócios por exemplo, compra um algo a 300 e vende logo na sequência a 500.</p> <p>Outro ponto importante é o empresário ficar atento ao resultado e não ao faturamento.</p> <p>Saber ir a eventos onde realmente a sua presença honra o chefe ou os responsáveis.</p> <p>O empresário deve saber valorizar a si mesmo na sociedade, é ele que deve saber dar o próprio preço do próprio valor, como quer ser considerado, por isso a importância do mericismo cotidiano e saber com quem anda, porque na sociedade o empresário é um homem de todos. Deve ter atenção especial a sua equipe de trabalho, porque é mais importante do que si mesmo a sua equipe.</p> <p>A primeira coisa é a inteligência do líder, a primeira coisa que deve salvar é a limpeza da sua mente.</p> <p>Estilo de vida privada para o empresário é fundamental..... É o ponto magico do business a vida privada do líder, porque é a partir dali que nasce a fonte do seu poder. E também dali nasce a semente das suas desgraças.</p>
<p>a <b>escolha do colaborador</b> capaz de executar a delegação é preciso fazer o processo de formação</p> <p>formar pessoas novas e a dificuldade em acompanhar, supervisionar a pessoa delegada</p>	<p>cultura da empresa</p> <p>para a escolha do colaborador capaz de executar a delegação é preciso fazer o processo de formação e tornar-se cada vez mais exato em relação ao próprio critério de natureza ou Em Si ôntico</p> <p>Para Meneghetti (2013a), é o ser humano que pode estabelecer a vantagem da competência competitiva</p>	<p>O líder para fazer a escolha de colaboradores capazes, ele deve estar bem consigo mesmo. Antes de fazer uma entrevista ele pode ir dar uma caminhada ler um livro ou escutar uma música do professor A.M. Isso contribuirá para eliminar os pensamentos e agir com a sua alma (E.S.ô)</p>

<p>responsabilizando-a constantemente a desempenhar as funções</p>	<p>nas relações do negócio, pois, “é justamente o recurso humano que faz a diferença na competitividade e qualidade do produto e serviço da empresa” (Bernabei P. 2013a, p. 177). Neste caso, o colaborador, tendo a competência competitiva não apenas contribui para o negócio como, torna-se vencedor e pode ter muitos ganhos ao trabalhar com o líder e a empresa (Meneghetti, 2013b).</p> <p>“Caso se seja verdadeiramente um grande inteligente, a equipe de trabalho é a primeira mão operadora na história porque amplia, multiplica e começa a fazer radiação de mais circunferências de interesses e valores sociais. É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não aquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem”. (Meneghetti, 2013b, p. 450).</p> <p>seguindo as esferas do líder, a organização não pode funcionar, conforme Meneghetti (2013a), pela lógica do afeto, das relações íntimas, mas pela lógica do negócio.</p>	
<p>comunicação</p>	<p>Responsabilização (delegante e delegado) e o acompanhamento</p> <p>“todos os problemas com os colaboradores derivam das contínuas tentativas inconscientes [...], de repropor a primeira díade aprendida na infância, ou por parte do delegado ou por parte do delegante” (Bernabei P., 2013a, p. 190-191). A autora ainda afirma, que não encontrou exceção à essa premissa.</p>	<p>A comunicação deve ser muito clara e objetiva dentro da empresa. E o empresário ter presente consigo mesmo a atenção de repropor a díade aprendida na infância, tanto por parte do delegado quanto por parte do delegante, é crucial em toda a organização.</p>
<p><b>supervisionar e responsabilizar o delegado</b></p>	<p>Responsabilização (delegante e delegado) e o acompanhamento</p> <p>Meneghetti (2013b), compreende que o líder deve manter a inteligência ao business, ser fiel à ele, e para tal deve acompanhar constantemente, verificar, avaliar e responsabilizar e responsabilizar-se. O não responsabilizar e responsabilizar-se conforme o autor é também um mecanismo de defesa (Meneghetti, 2013a, p. 216), isto é, “um mecanismo</p>	<p>O empresário toda semana reunir-se com os seus delegados a fim de acompanhá-los e responsabilizá-los e sendo que o delegado sinta-se responsabilizado em realizar; agregando um valor a si. O não acompanhar é um mecanismo de defesa.</p>

	<p>para proteger-se e não crescer em investimentos superiores”.</p> <p>Meneghetti (2013b): empresário além de delegar, ele deve vigiar, pois é o seu dinheiro, sua obra, sua reputação que está em jogo, por isso a importância do meritismo cotidiano e do estilo de vida são fundamentais.</p> <p>“Se se que ser coerente à inteligência liderística do dinheiro - que é responsabilidade inteligente e constante - não se pode evitar tal verificação e tampouco perdoar um funcionário que erra pelo fato de ser uma boa pessoa, um parente etc., visto que o dinheiro é uma inteligência que marca impiedosamente todas as medidas e as coincidências que existem.” (Meneghetti, 2013b, p. 164).</p> <p>o acompanhar constantemente adquire um novo sentido, não se trata de cobrar, mas de gerar e regenerar-se de forma criativa. Inversamente, se ele não acompanha pode sofrer o recato e a chantagem de seus delegados, visto que, os velhos hábitos tendem a ser repetidos (Bernabei P., 2013a).</p>	
<b>Cultura da Empresa</b>	<p>é no processo de delegação que ela é revigorada e vivenciada concretamente. Por meio da cultura o líder gera a unidade de ação, pois à medida em que os delegados começarem a visualizar no seu cotidiano de trabalho os valores da empresa adotando-os para si, a empresa também adquire um certo grau de autonomia em relação ao líder.</p> <p>vai dar a materialização da identidade do negócio e por meio dela o líder promove a unidade de ação de seus colaboradores. Além disso, não se trata de enrijecer os processos, mas de explicitar e vivenciar os valores, os princípios e o escopo do negócio.</p>	<p>A cultura da empresa o líder deve frequentemente revisar com seus delegados para que fiquem atentos se não estão fazendo autossabotagem. Pois é por meio da cultura que o líder gera unidade de ação.</p> <p>-Agilidade no atendimento (sermos especialistas) - Acolhimento no atendimento ao cliente com serviços ágeis e de qualidade. Isso já tem que estar na cabeça de cada funcionário, e quando entra um novo funcionário ele deve ler o processo da empresa e se inteirar da cultura da empresa e falar o mesmo linguajar.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Legenda: o destaque em negrito é tanto as dificuldades quanto as principais dificuldades apontadas pelos empresários.

Podemos observar a partir do Quadro 2 que tanto os problemas quanto as soluções são as mesmas, se equivalem, ou seja, o problema corresponde a solução,

por exemplo, o problema encontrado da formação pode ser solucionado realizando a formação tanto do delegado quanto do delegante.

Neste quadro aparecem as dimensões empíricas encontradas na pesquisa, derivadas da análise dos dados, quais sejam as dificuldades em relação a: necessidade de formação dos delegados; autoconhecimento do delegado e delegante; escolha do colaborador eficaz para realizar a delegação, sem terceirização esta tarefa; comunicação e, supervisionar e responsabilizar o delegado. O Quadro 2 também trás como os empresários resolvem suas dificuldades no processo de delegação, para eles é por meio da: formação; autoconhecimento; trabalhando e a cultura empresarial. Por fim, o Quadro 2 ainda indica as maiores dificuldades dos empresários no processo de delegação: autoconhecimento; formação constante; contratação e escolha do colaborador; formar pessoas e incorporar a cultura da empresa, acompanhar e supervisionar o delegado responsabilizando-o.

Podemos observar que, como os empresários têm o conhecimento da ciência ontopsicológica, pois a estudam a alguns anos, incorporam em sua forma de compreensão do processo de delegação estes princípios, de modo a que, a sua forma expressão das problemáticas, soluções e da identificação dos principais problemas de delegação, apoiam-se nestes conhecimentos.

Nesta direção, na pesquisa que Possobon (2020) desenvolve, os dados revelam que os empresários entrevistados que delegam e não possuem conhecimento da ciência ontopsicológica não acompanham as fases do processo de delegação e, portanto, não realizam o acompanhamento do delegado, estando mais propensos aos vários problemas levantados pelos empresários pesquisados que se iniciam desde o processo de autoconhecimento do líder e do problema da contratação do delegado. A partir disso, podemos inferir outra reflexão a partir do quadro de correlações: existem muitos aportes ou contribuições que esta ciência traz ao processo de delegação, os quais podem promover novos olhares e formas de compreender e auxiliar os empresários a superar seus problemas de delegação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de delegação na empresa é inevitável e, por se tratar de relações humanas, encerra grande complexidade pois, a partir da visão da Ontopsicologia inclui não apenas as dinâmicas conscientes, mas sobretudo aquelas inconscientes. Nesta pesquisa investigamos as dificuldades do processo de delegação de empresários e como as solucionam, considerando as contribuições da ciência ontopsicológica. Definimos como problema de pesquisa: quais são as principais dificuldades relativas ao ato de delegar que, empresários possuem e, quais são as principais soluções que podem ser encontradas a partir das contribuições da ciência Ontopsicológica? A partir deste problema definimos o objetivo geral que é entender as principais dificuldades dos empresários no processo de delegação a fim de trazer as contribuições da Ontopsicologia para auxiliar os empresários a efetuar as soluções de maneira funcional a si e ao seu negócio.

Para desenvolver a pesquisa nos valemos da pesquisa bibliográfica que consistiu em fazer o levantamento dos estudos com abordagem em Ontopsicologia cuja temática foi a delegação. Na pesquisa bibliográfica, encontramos que, a partir das pesquisas desenvolvidas por Meneghetti (2010; 2013a; 2013b) sobre o processo de delegação, outros estudos foram desenvolvidos tais como Bernabei P. (2013a; 2013b); Bernabei B. (2013); Barbieri (2022); Corrêa (2020) dentre outros. Estes estudos, trazem a importância do líder no processo de delegação e, da atenção que este deve ter em relação ao universo inconsciente humano, pois, assim como este é a fonte de autosabotagem do seu projeto, também nele está o seu Em Si ôntico que é o princípio causal do sucesso de sua existência e de seu negócio.

A partir da revisão bibliográfica, partimos para a pesquisa de campo, a qual foi realizada por meio de entrevista semiestruturada para quatro empresários indagando-os quais são os seus problemas de delegação e como os resolvem e qual é o seu principal problema de delegação. Para realizar a análise dos dados utilizamos a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

Para responder ao nosso primeiro objetivo específico que foi “identificar as principais dificuldades que empresários possuem no processo de delegação de seus gestores” realizamos as análises das entrevistas com os quatro empresários identificamos que manifestaram cinco problemas de delegação: a) necessidade de formação dos delegados; b) autoconhecimento do delegado e delegante; c) escolha

do colaborador eficaz para realizar a delegação, sem terceirização esta tarefa; d) comunicação e, e) supervisionar e responsabilizar o delegado.

Do mesmo modo, atendendo ao nosso segundo objetivo específico, qual seja, “levantar as soluções que empresários encontraram aos problemas de delegação”, encontramos que os empresários manifestaram que solucionam seus problemas por meio das seguintes estratégias: a) formação; b) autoconhecimento; c) trabalhando a cultura empresarial.

Em relação ao nosso terceiro objetivo específico “entender quais são as principais dificuldades que os líderes consideram no processo de delegação”, identificamos que os empresários indicaram que são: a) autoconhecimento; b) formação constante; c) contratação e escolha do colaborador; d) formar pessoas e incorporar a cultura da empresa, e) acompanhar e supervisionar o delegado responsabilizando-o.

E, por fim, em relação ao quarto objetivo que foi “especificar as contribuições da ciência Ontopsicológica para o líder encontrar as soluções dos seus problemas de delegação”, desenvolvemos uma correlação destes problemas e soluções com os aportes teóricos da ciência ontopsicológica, indicando para cada um dos problemas e das soluções as diversas contribuições que Meneghetti (2013a; 2013b) e outros trazem para o problema da delegação. Trata-se de uma angulação diversa, visto que, implicam as descobertas desta ciência sobretudo aplicada a personalidade do líder, uma vez que, por meio deste conhecimento pode compreender a si mesmo e qualificar-se o que, repercute em seu âmbito empresarial.

Consideramos oportuno ainda trazer nas conclusões do trabalho nossas aprendizagens ao longo deste percurso. Aprendemos que para delegar com maior eficiência devemos primeiramente nos conhecer, compreender os limites e possibilidades. Percebemos que podemos tomar atitudes que são superficiais, não indo a fundo. Ainda, percebemos a importância de manter uma disciplina diária de trabalho. Por exemplo, realizando reunião com o gestor três vezes por semana de uma hora, reunião com o setor financeiro duas vezes por semana de uma hora, dedicar-se o máximo tempo à venda, visitando clientes, prospectando novos, resgatando antigos etc. Fortalecer e escolher novos fornecedores fazendo visitas a eles. Visitar concorrentes para trazer novidades e melhorias. Enfim, dedicar tempo na estratégia e não no operacional, agregando maior responsabilidade com foco no próprio escopo.

O empresário deve saber e ter claro em sua mente os 21 pontos do empresário, os quais mostram o caminho que deve seguir para se autorrealizar. Uma questão que o empresário deve observar se os seus colaboradores diretos são pessoas do seu lado, honestas: estão verdadeiramente com ele? Isso é fundamental. Por isso, o primeiro corpus de uma inteligência econômica é a capacidade de lealdade entre o grupo dos colaboradores e o próprio chefe.

É preciso ainda considerar que o ambiente, o espaço comunica. Porque fazemos o ambiente e o ambiente nos faz e quando tudo está organizado limpo demonstramos organização e o cliente sente isso e compra mais e indica amigos e parentes. Ter o *casch* é uma arma secreta vencedora e sempre livre. O empresário além de sério deve ter aquela parte de “garoto esperto”, sempre honesto e limpo, que se diverte em fazer pequenos negócios por exemplo, compra algo a 300 e vende logo na sequência a 500.

Outro ponto importante é o empresário ficar atento ao resultado e não ao faturamento. Saber ir a eventos onde realmente a sua presença honra o chefe ou os responsáveis. O empresário deve saber valorizar a si mesmo na sociedade, é ele que deve saber dar o próprio preço do próprio valor, como quer ser considerado, por isso a importância do *mericismo* cotidiano e saber com quem anda, porque na sociedade o empresário é um homem de todos. Deve ter atenção especial a sua equipe de trabalho, porque é mais importante do que si mesmo a sua equipe. A primeira coisa é a inteligência do líder, a primeira coisa que deve salvar é a limpeza da sua mente. Estilo de vida para o empresário é fundamental.

Consideramos que, compreender as dificuldades no processo de delegação a partir de aspectos teóricos e com uma pequena amostra de entrevista com empresários pode ser insuficiente para conclusões mais precisas e pode levar a distorções. Contudo, apesar disso, este estudo introdutório, trouxe alguns *insights* que possibilitam a indicação de qual estrada podemos seguir, entendendo que ainda existe um longo caminho a percorrer. Neste aspecto, revela-se um desejo de dar continuidade a esta investigação não apenas como forma de aprimoramento cultural, mas sobretudo, como constante crescimento em direção à técnica de personalidade síncrona ao próprio *Em Si* ôntico.

Além disso, consideramos todo o percurso de estudos no curso muito significativos e percebemos o quanto foi útil para a qualificação e nossa formação na condição de empresário. Pelas suas características, o curso além de fornecer bases

teóricas sólidas da ciência Ontopsicológica também construiu um conjunto de competências que se tornam instrumentos para utilizarmos no cotidiano da gestão do nosso negócio.

Por fim, gostaríamos de agradecer toda a equipe de técnicos administrativos assim como docentes e os gestores do curso pelo suporte e oportunidade de realizar a formação em Ontopsicologia na Antonio Meneghetti Faculdade. Nosso agradecimento especial ao orientador que nos conduziu a desenvolver o estudo que apresentamos.



## REFERÊNCIAS

Athamneh, Mohamed Husni Ali & JAIS, Juraifa. Fatores que afetam a agilidade dos recursos humanos: uma revisão da literatura e direções de pesquisa futura, **Cogent Business & Management**, 10:1, 2023. DOI: [10.1080/23311975.2023.2193181](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193181)

Barbieri, J. O negócio como contraposição ao líder: ensaio teórico para um novo modelo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Ontopsicologia**. Brazilian Journal of Ontopsychology, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 77–90, 2022. Disponível em: <https://revbo.emnuvens.com.br/revbo/article/view/43>. Acesso em: 4 mar. 2023.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. 6.ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

Bernabei, Bárbara. Capacidade analítica de supervisão do delegatário. Meneghetti, A. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. 2a. ed. São Paulo: FOIL, 2013. p. 80-86.

Bernabei, Pamela. Colaboração, díade, delegação, transfert, sabotagem e incremento. In.: MENEGETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2013a.

Bernabei, Pamela. FOIL Management e Business Intuition. In.: MENEGETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2013b.

Brandt, Anita. **Como desenvolver uma liderança mais eficaz por meio do aprimoramento do processo de delegação**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Faculdade Antonio Meneghetti. MBA *Business Intuition*: Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Recanto Maestro, RS, 2015, 40 p.

Corrêa, Rosângela da Rosa. **Delegação a Altos Executivos**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Faculdade Antonio Meneghetti. MBA Identidade Empresarial, Recanto Maestro, RS, 2020. 78 p.

Flick, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Hair, Jr., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Kühler, Ivete; Figueiredo, Paula A. de; Pozzer, Ranice H. P.; Miranda, Clarissa. Percepções dos colaboradores frente às demandas da organização: um estudo sobre a resistência à mudança em uma indústria do Noroeste do RS. **Rev. Saber Humano**. Edição Especial, maio, p. 8-45, 2023. Disponível em <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/598/559>. Acesso em 30 set. 2023.

Lacerda e Silva, Wesley e Silva; Giordani, Estela Maris; Bazzo, Paula S.; Schutel, Soraia. Proposta de ferramenta de correlação entre perfil de liderança e desempenho. **Revista Innovare**. 9ª Edição, Jan - Jun, p. 24-51, 2010. <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/352/Proposta%20de%20ferramenta%20de%20correla%c3%a7%c3%a3o%20entre%20perfil%20de%20lideran%c3%a7a%20e%20desempenho%20profissional..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Machado, V.T.; Silva, E.F.; Oliveira, R.P de.; Cunha, FAP da.; Oliveira, JPF de; Oliveira, AB de; Sousa Filho, LCM de.; Fonseca, J. da S. Equipes autogerenciáveis: Conquistas e desafios. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 8, pág. e41010817535, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17535. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17535>. Acesso em: 26 ago. 2023.

Meneghetti, A. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.

Meneghetti, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. Ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica, 2012.

Meneghetti, A. **Manual de Ontopsicologia**. Ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica, 2010.

Meneghetti, A. **Psicologia empresarial**. Tradução e revisão FOIL. São Paulo, SP: FOIL, 2013b.

Miorelli, Márcio L.; Mendes, Adriane M. M. Avaliação da percepção e impactos da utilização de pressupostos metodológicos da FOIL na formação de lideranças. **Revista Saber Humano**, Recanto Maestro, n. 3, p. 100-122, 2013. <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/download/41/43>

Possebon, A. **O comportamento dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de Bacharelado em Administração. 2020. 55p. Disponível em [http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/694/TCC\\_ALEXANDRE\\_POSSEBON\\_AMF\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/694/TCC_ALEXANDRE_POSSEBON_AMF_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 29 de set. 2023.