

## CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Mami Ueno<sup>1</sup>

**Resumo:** O Diagnóstico Empresarial é comumente utilizado para a tomada de decisões estratégicas. Têm-se diversos métodos e instrumentos para sua realização, no entanto, nas análises preponderam os fatores exógenos. Mais recentemente começou-se a considerar os dados endógenos, ou seja, os aspectos comportamentais. Apesar disso, havia a lacuna da falta de um critério seguro e exato para fazer a análise dos dados comportamentais de forma objetiva e acurada. A Ontopsicologia permite preencher essa lacuna, possibilitando dar objetividade à subjetividade humana. A presente pesquisa tem por objetivo identificar e descrever as contribuições da Ontopsicologia nos processos do Diagnóstico Empresarial. Para demonstrar sua aplicabilidade, realizou-se uma pesquisa empírica, com uso do método qualitativo, mediante relato do caso e entrevista com a liderança das empresas em que foi realizado o Diagnóstico Empresarial com enfoque ontopsicológico.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Empresarial; Ontopsicologia; Liderança; Tomada de decisão.

### Contributions of Ontopsychology to Business Diagnosis

**Abstract:** Business Diagnosis is commonly used to make strategic decisions. There are several methods and instruments for carrying it out, however, exogenous factors predominate in the analyses. More recently, endogenous data began to be considered, that is, behavioral aspects. Despite this, there was a lack of safe and accurate criteria to analyze behavioral data in an objective and accurate way. From Ontopsychology it is possible to fill this gap, making it possible to give objectivity to human subjectivity. The present work aims to identify and describe the contributions of Ontopsychology in the processes of Business Diagnosis. To demonstrate its applicability, empirical research was carried out, using the qualitative method, through a case study and interview with the leadership of the companies in which the Business Diagnosis was carried out with an ontopsychological approach.

**Keywords:** Business Diagnosis; Ontopsychology; Leadership; Decision making.

### Contribuciones de la Ontopsicología en el Diagnóstico Empresarial

**Resumen:** El Diagnóstico Empresarial se utiliza comúnmente para la toma de decisiones estratégicas. Existen diversos métodos e instrumentos para su implementación; sin embargo, predominan los factores exógenos en los análisis. Más recientemente, se comenzaron a considerar los datos endógenos, es decir, los aspectos conductuales. A pesar de esto, existía una laguna debido a la falta de un criterio seguro y preciso para analizar los datos conductuales de manera objetiva y precisa. La Ontopsicología permite subsanar esta laguna, permitiendo dotar de objetividad a la subjetividad humana. Esta investigación busca identificar y describir las contribuciones de la Ontopsicología a los procesos de Diagnóstico Empresarial. Para demostrar su aplicabilidad, se realizó un estudio empírico con método cualitativo, mediante un estudio de caso y una entrevista con el líder de las empresas en las que se realizó el Diagnóstico Empresarial con enfoque ontopsicológico.

**Palabras clave:** Diagnóstico Empresarial; Ontopsicología; Liderazgo; Toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação (USEK/Chile e UNESP), MBA Business Intuition (AMF), Bacharel em Ontopsicologia (AMF). Professora (AMF). E-mail: [uenobr65@gmail.com](mailto:uenobr65@gmail.com)

## 1 Introdução

O Diagnóstico Empresarial é amplamente utilizado em diversas situações como na tomada de decisão estratégica, resolução de conflitos, de relacionamentos, de dificuldades financeiras, operacionais, ou ainda para reestruturação empresarial. Equivale ao *checkup* médico, neste caso aplicado à empresa ou organização.

Os métodos convencionais utilizados nos processos do diagnóstico na área empresarial, são predominantemente baseados em fatores *exógenos*<sup>2</sup> e em dados numéricos do objeto em si, ou seja, da empresa. Nesse processo, há uma dificuldade em considerar os fatores subjetivos e *endógenos*<sup>3</sup>. Desta forma, os métodos convencionais não permitem tocar nas causas, visto que analisam e identificam os fatores exógenos. Faltava um método científico confiável que possibilitasse considerar, acrescentar e integrar os fatores endógenos - ou seja, psicológico e comportamental – aos fatores exógenos.

Surgem, então, diversas escolas e métodos que buscam preencher essa lacuna. A filosofia da Gestão da Qualidade, de Ishikawa (1915 – 1989), com o *up stream control*, na qual busca a relação causa-efeito. A psicologia adentra no Diagnóstico Empresarial, com destaque às aplicações do Clima Organizacional. Surge também a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) com Bertalanffy (1901 – 1972), o qual critica a visão cartesiana e dividida e propõe uma visão sistêmica. Reforça a necessidade de integrar o

<sup>2</sup> Fatores exógenos referem-se aos fatores gerados externamente, pelo ambiente inserido (cultura, educação, Governo, mídia, fatores macroeconômicos, mercado, dentre outros).

<sup>3</sup> Fatores endógenos referem-se aos fatores gerados no interior do organismo ou do sistema. No âmbito da psicologia considera-se os fatores comportamentais e psicológicos dos indivíduos de uma organização.

conhecimento da subjetividade humana nas ciências positivadas. No entanto, para as ciências comportamentais, faltava um critério de exatidão que permitisse dar objetividade à subjetividade humana.

Com o surgimento da Ontopsicologia, suas descobertas e métodos científicos, foi possível preencher essa lacuna, possibilitando analisar os comportamentos humanos com objetividade a partir do *nexo ontológico*<sup>4</sup>.

O presente artigo foi baseado na pesquisa realizada pela autora (Ueno, 2024) em seu trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Ontopsicologia<sup>5</sup> e tem por objetivo apresentar as contribuições da Ontopsicologia nos processos do Diagnóstico Empresarial.

Para demonstrar sua aplicabilidade, realizou-se uma pesquisa empírica, com enfoque qualitativo, do tipo exploratório e descritivo (Hair et al, 2007), mediante estudo de caso de grupo empresarial e entrevista em profundidade com a principal liderança das empresas em que foi realizado o Diagnóstico Empresarial com enfoque Ontopsicológico.

## 2 Fundamentação Teórica sobre o Diagnóstico Empresarial

### 2.1 Conceito e significado etimológico de “diagnóstico”

Diagnóstico, termo derivado do grego ΔΙΑΓΝΩΣΙΣ, composto da partícula ΔΙΑ, que significa “por meio” e ΓΝΩΣΙΣ, significa

<sup>4</sup> Significa “a identidade do ser na coisa e do ser que vejo, conheço, meço, repito; ou “aquele contínuo que faz identidade dos dois, ou seja, na relação cientista-objeto, filósofo-objeto” (Meneghetti, 2015, p. 28). É o nexo que coloca em conjunto o símbolo e a causa real (Meneghetti, 2022, p. 556).

<sup>5</sup> Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/899>.

“cognição, conhecer”. Portanto, conhecer algo através de algum meio, ou método. Segundo Pina e Outros (1976) o Diagnóstico de Administração se constitui num método de levantamento e análise das causas em um dado momento e das potencialidades da empresa, identificando as deficiências e os desequilíbrios, com vista à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões.

Um outro aspecto que relevamos refere-se ao *método de análise*. As ciências em geral consideram o método indutivo como a principal no processo de análise. Para Silva (2016, p. 90) “dentro do método da ciência, a análise possui sua singularidade, e favorece o sistema indutivo de pesquisa. Indução nada mais é que a forma de pesquisar, estudando cada parte, para se ter a conclusão de um todo”. Vidor (2018, p. 52) faz a precisão do significado dos termos através da etimologia das palavras:

Análise é um termo grego “αναλυσις”, composta de “ανα + λυσις” e significa desatar, dissolver ou diluir os pontos obscuros, explicando os componentes esclarecedores. A síntese é composta de “συν + τιθημι” e significa “pôr junto”. A síntese recompõe numa unidade os vários componentes explicitados pela análise, ou reúne numa unidade a multiplicidade das partes.

Ao tratar de *Diagnóstico Empresarial*, estamos especificando a aplicação da análise no campo empresarial. Observam-se as diversas ramificações que surgiram, de acordo com o escopo e o campo de aplicação, a exemplo, o diagnóstico de clima organizacional, diagnóstico organizacional e os diagnósticos setoriais. Além disso, várias abordagens e métodos têm surgido e que podem ser utilizados no processo de um Diagnóstico Empresarial.

## 2.2 Uma síntese das diferentes abordagens aplicáveis no diagnóstico empresarial

As abordagens possuem relação direta com as teorias da administração que se desenvolveram principalmente a partir do século XX. Período em que se inicia os estudos científicos das teorias da administração.

Nesse período, destaca-se a *abordagem estrutural* a qual tem suas raízes na Teoria Estruturalista de Max Weber<sup>6</sup>. A Teoria Estruturalista imperou no século XX e prevaleceu sobre as abordagens precedentes, a clássica e a humanista. Nota-se uma grande influência do positivismo de Comte<sup>7</sup>, que estabeleceu o paradigma científico do século XX. O diagnóstico organizacional com a abordagem estrutural focaliza no dispositivo organizacional. Os indivíduos são analisados sob a perspectiva social, sobre como o espaço social e as relações influenciam as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Mendonça; Neiva; Caetano, 2016). Observa-se que essa abordagem não parte da perspectiva da pessoa, mas do objeto empresa, portanto não considera o aspecto comportamental a partir do sujeito, mas a partir da organização, da sua estrutura e da perspectiva social, ou seja, da sociologia.

Surgem as *abordagens comportamentais*, sendo a mais difundida o *diagnóstico de clima organizacional*. Santos (1970) constata que não há uma univocidade de conceitos sobre o diagnóstico de clima organizacional. Na visão de Benis (1972, p. 92) clima organizacional refere-se a “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações

<sup>6</sup> 1864 – 1920.

<sup>7</sup> 1798 – 1857.

sociais, etc.”. Souza (1970, p. 144), por sua vez define como “um fenômeno que resulta do jogo das três variáveis da cultura, a saber: preceitos, tecnologia e caráter. E que cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Com a *teoria dos sistemas*, surge a abordagem do Diagnóstico Empresarial com visão sistêmica, conforme estudo realizado por Antonio (1982), dentre outros. Na segunda metade do século XX a Teoria dos Sistemas dominou os meios acadêmicos, de certa forma sucedeu as escolas de administração anteriores, como observa Antonio (1982). A teoria geral dos sistemas mais usual no Diagnóstico Empresarial é a teoria dos sistemas abertos. Tem por objetivo ter a visão global da empresa a partir de seu estudo e análise como um sistema composto por alguns subsistemas, inserido no contexto ambiental.

Com o surgimento dos sistemas de gestão da qualidade e produtividade, surgem novas abordagens como a *pesquisa-ação*, a qual foi desenvolvido por Lewin (1946), conforme citado por Mendonça, Neiva e Caetano (2016). É uma abordagem de resolução de problemas que tem sido utilizada em diversos domínios de intervenção, com saliência para a educação, a saúde, a comunidade e as organizações. A pesquisa-ação prevê quatro etapas, quais sejam: diagnóstico, planejamento, implementação de ações e avaliação (Freedman; Zackrison, 2001).

A *análise SWOT*, uma abreviatura dos termos em inglês *Strengths* (força), *Weakness* (fraqueza), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), amplamente utilizada nos

processos de planejamento estratégico, tendo sua autoria creditada a Keneth Andrews e Roland Christense. Trata-se de uma metodologia simples que levanta os pontos de força e fraqueza interna, as ameaças e oportunidades externas. A validade da metodologia depende dos *critérios* que são usados para sua análise e da clareza do escopo. Essa metodologia, por ser de fácil uso, tem sido utilizada também no Diagnóstico Empresarial ou Organizacional. Para Lima (2013) torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento dos processos organizacionais.

O método de Ishikawa (1993), o *upstream control* é também um método diagnóstico que visa a identificação da causa dos problemas. O *upstream control* possui como filosofia de base o *kaizen*, que significa atividades de melhoria contínua, realizadas a pequenos passos (Juse, 2015). Através do diagrama de causa e efeito, busca encontrar a causa dos problemas. O ponto limitador do método está na dificuldade de identificação da causa última ou primeira. Toda a pesquisa é baseada na análise racional e consciente, no entanto, conforme observa Bernabei (2020, p. 310), “existe um pequeno particular, que 80% da nossa mente foge do nosso controle racional e consciente, não obstante atue e condicione os nossos comportamentos e ações de todos os dias”. Esse aspecto abordaremos mais adiante, por tratar-se de um ponto limite de todos os métodos.

Acrescenta-se ainda, a *contabilidade* como instrumento de diagnóstico empresarial. Conforme Iudícibus (2021), a contabilidade tem como objetivo básico fornecer informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões

racionais. É comum os especialistas compararem o profissional contábil com o médico clínico geral, ou seja, aquele que faz o *check up* geral da organização, pela razão em que o relatório contábil se assemelha a uma radiografia da situação econômica e financeira. Observa-se que se trata de uma esfera de análise, sob o prisma econômico e financeiro e que pode ser útil. No entanto, há suas limitações, pois depende de como foi elaborado, da qualidade das informações, quais os critérios utilizados para a compilação dos dados e registros, para que tipo de usuário, dentre outros.

### 2.3 Limites dos métodos atuais e contribuições da Ontopsicologia

Em todas as abordagens acima, verifica-se uma lacuna: a falta de um critério de análise a partir do sujeito protagonista, ou seja, quem é o agente, o líder que dá impulso, dinamicidade ao empreendimento. Qual a situação do líder ou dos líderes? Quais os impactos da situação dos líderes na empresa?

Com exceção da abordagem do clima organizacional e aqueles que incluem a análise comportamental, as abordagens e métodos acima não exploram o sujeito protagonista, a sua realidade interior, o nível inconsciente das informações. A partir dos estudos da Ontopsicologia, constata-se que a lógica consciente colhe de 20% a 30% do real em si, sendo assim, de 80% a 70% correspondem ao mundo inconsciente. Meneghetti<sup>8</sup> (2020, p. 311) afirma:

O inconsciente, mesmo na cultura oficial, já não é mais uma opinião, mas uma datitude: se é operativo no próprio *business* na medida da própria lógica consciente, de 20 a 30%, no

máximo. Existe cerca de 70-80% que foge ao nosso controle sem ser coordenado à nossa própria eficiência. Impactando a teoria do *up-stream analysis* com a análise integral da causalidade da psicodinâmica do que o mundo chama de inconsciente, através da metodologia ontopsicológica, compreende-se como fazer os famosos 80% de mundo inconsciente também darem frutos com resultado econômico.

A Ontopsicologia, ciência contemporânea, fundada pelo Acad. Prof. Antonio Meneghetti, inicialmente nasce na prática clínica, para formalizar um novo paradigma científico, a partir da compreensão do projeto original do ser humano, ou seja, como a vida nos fez. A partir dessa compreensão, da evidência e dos resultados mediante a cura dos males humanos, chega às descobertas fundamentais<sup>9</sup> - do Em Si ôntico, do campo semântico e do monitor de deflexão - que dão a base segura para recuperar o ser humano sadio e realizado de forma integral.

Sua aplicação volta-se principalmente ao mundo da liderança, pois compreende que ao desenvolver as inteligências ponta da sociedade, possibilita a evolução desta. Conforme depoimento em 1981 que consta em sua obra “A Psicologia do Líder” Meneghetti (2021, p. 13) afirma: “Neste ponto, iniciarei quase um abandono em interessar-me pela psicoterapia de cura para abrir um outro caminho, aquele da aprendizagem da energia primária da vida que é a inteligência”. Completa ao dizer “fenomenologia histórica desse elementar energia é o líder (2021, p. 17).”

Desse momento em diante, Meneghetti (2021, p. 14) “endereça a ação ponta da Ontopsicologia para a autenticação do

<sup>9</sup> Para maiores elucidicações sobre a ciência Ontopsicológica e suas descobertas fundamentais, remetemos à obra principal de Meneghetti: Manual de Ontopsicologia (2022).

<sup>8</sup> 1936 – 2013.

potencial intelectual e criativo dos líderes” e formaliza métodos e instrumentos voltados às lideranças e ao âmbito empresarial.

### 3 Fundamentos da Ontopsicologia para o diagnóstico empresarial

A abordagem ontopsicológica no Diagnóstico Empresarial, muda o ponto de partida da análise, ao colocar no epicentro a *figura do líder*. Com a Ontopsicologia compreende-se que toda a fenomenologia empresarial é consequência do posicionamento e decisões das lideranças, ou seja, a empresa é psicossomática dos líderes. O verdadeiro líder “é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos” (Meneghetti, 2021, p. 23).

Junto à nova visão sobre o líder, a Ontopsicologia muda o paradigma científico ao introduzir um novo método científico, denominado *bi-lógico*, ou seja, o uso da intuição e do raciocínio indutivo-dedutivo (Meneghetti, 2010). Toda a sua metodologia é sustentada em suas três descobertas fundamentais: a) o Em Si ôntico, o qual é o critério que consente a exatidão do pesquisador e da sua pesquisa; b) o campo semântico, linguagem universal e contínua da natureza e que permite colher a real informação que está agindo no instante; e c) monitor de deflexão, a causa dos males, um programa não funcional ao humano inserido nas sinapses neurônicas.

Para fins do diagnóstico empresarial, na abordagem ontopsicológica, destacou-se as seguintes fontes principais de método, instrumentos e aplicações da Ontopsicologia.

#### 3.1 Diagnose ontopsicológica

A diagnose ontopsicológica desenvolve-se no âmbito da psicoterapia e corresponde, na estrutura científica, ao “instrumento de

análise”, tendo como critério-base para proceder a análise o Em Si ôntico do cliente. Conforme Meneghetti (2022) a diagnose ontopsicológica é efetuada através da análise dos seguintes canais<sup>10</sup>: a) anamnese linguística e biografia histórica; b) análise do sintoma ou problema; c) análise fisionômico-cinésico-proxêmica; d) análise onírica; e) análise semântica; e f) resultado.

O presente instrumento pode-se aplicar no contexto empresarial. Neste caso, identifica-se quem são os líderes, pois numa organização há uma hierarquia que determina um vetor, ordena e controla as operações em direção a um escopo. Esses aspectos nem sempre são claros e harmônicos. O vetor ôntico dos líderes - que se traduz em *core business* da empresa - serve de critério para a condução do Diagnóstico Empresarial. Em situações em que há mais de um líder, pode-se verificar se os vetores do Em Si ôntico das lideranças possuem um ponto de intersecção e se há uma “unidade de ação”<sup>11</sup> entre eles ou não. A seguir estruturou-se uma tabela em como se pode aplicar a diagnose em nível de análise do corpo empresarial:

<sup>10</sup> Para maiores elucidaciones, remetemos a MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia, op. cit.*

<sup>11</sup> Para a Ontopsicologia, o ser humano é uma unidade de ação em devir. No seu projeto original, por como a vida o concebeu o ser, saber e o fazer coincidem e são uníssonos. Conforme Meneghetti (2024, p. 32), “É uma estrutura “monádica” (...) ou seja, uma estrutura unitária, centrípetas e compacta”.

**Quadro 1 – Análise em nível individual e pessoal**

Análise em nível individual	Análise em nível empresarial
a) Anamnese linguística e biografia histórica	a) Biografia histórica da empresa (fundação, evolução, geração atual)
b) Análise do sintoma ou problema;	b) Sintoma ou problema verificado na empresa
c) Análise fisionômico, cinésico e proxêmica.	c) Estrutura física, cultura, valores da empresa
d) Análise onírica;	d) Imagens (quadros, materiais institucionais, decoração etc.)
e) Análise semântica;	e) Análise semântica individual e do coletivo, em especial o campo semântico em efeito-rede.
f) Resultado.	f) Análise do resultado econômico e financeiro, indicadores de satisfação do cliente, qualidade, produtividade etc.

**Fonte:** quanto à “análise em nível individual”, conforme Meneghetti (op. cit.); quanto à análise em nível empresarial, conforme arquivo e relatórios do trabalho de consultoria da autora (2025).

Quanto ao Quadro 1, vale mencionar que o campo semântico em efeito-rede refere-se a uma das modalidades de mediação de informação. Conforme Meneghetti (2010, p. 199), “é um circuito dinâmico de programação em cadeia, através de indivíduos que são um momento dessa rede segundo a própria seleção temática complexual (matriz reflexa e estereótipos)”.

### 3.2 Aplicação da Ontopsicologia na consultoria empresarial

A Consultoria Ontopsicológica Empresarial está prevista em sua estrutura científica, como “instrumento de intervenção” e “propõe dois ângulos de revisão e de reorganização: de um lado *examina os fatores externos*, de outro *centra a intervenção na pessoa do líder e de seus colaboradores mais importantes*” (Meneghetti, 2022, p. 369, grifos nossos). Os dois ângulos de revisão, tem por escopo a autenticação da empresa, sendo:

a) Em nível externo, restituir a funcionalidade e a exatidão da máquina externa, ou seja, as várias partes e órgãos da estrutura e corpo empresarial (vendas, marketing, produção, recursos humanos, administrativo, financeiro e assim por diante).

b) Em nível interno, dar funcionalidade e sucesso à empresa a partir da intervenção sobre o líder dirigente dos negócios, de modo evolutivo e com máxima criatividade (Meneghetti, 2022).

Além disso, indica dez pontos de levantamentos gerais preliminares, antes de aplicar a metódica ontopsicológica, os quais resumimos a seguir (Op. cit., p. 370-372): a) individuação da competência no setor específico; b) oportunidade de produção e de mercado ou marketing; c) distribuição - venda direcionada à exigência da demanda; d) meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa; e) legalidade, fisco, seguridade; f) convergências e capacidades dos colaboradores ou dissociações manifestas; g) relações familiares. amigos

privilegiados, relações sentimentais; h) estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos; i) anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa; j) referência política e relativo oportunismo.

### **3.3 Os critérios e formas de análise de um problema**

O líder ao procurar uma consultoria, tem por objetivo buscar uma solução a um problema. O consultor deve ter claro o objeto ou situação a ser analisado, ou seja, qual o problema e objetivo, para então dar as diretrizes.

Meneghetti (2021), em sua obra “A Psicologia do Líder” formalizou três ângulos de problemas, havendo em cada um deles um modo de resolução, quais sejam: objetivo, relacional e econômico. As indicações de como proceder a análise e posicionar-se diante de cada tipo de situação podem ser consultados na referida obra.

### **3.4 Os sete pontos do empreendedor**

Conforme mencionado anteriormente, o critério base para toda e qualquer análise é o Em Si ôntico do líder. Adicionalmente, considera-se fundamental, compreender que o líder possui uma *forma mentis* diversa. Meneghetti (2021) constata que o líder tem um Em Si ôntico especial por natureza: nasce com um potencial e dote diverso, é impelido a responder, por isso é um ativador de valores. Ao realizar o próprio egoísmo é função de valores sociais e sabe ser útil aos outros.

Para verificar e analisar a performance da *forma mentis* do líder, pode-se utilizar “Os Sete Pontos do Empreendedor”, formalizados na obra “A Psicologia do Líder” de Meneghetti (2021), os quais elencamos a seguir: a) potencial natural que varia por especificação e por intensidade; b) evolução técnica racional em iso<sup>12</sup> com o potencial natural; c) ambição; d) amor pelo próprio trabalho; e) conhecimento superior específico sobre o seu setor; f) transcendência solitária ao utilitarismo funcional; g) racionalidade sobre a intuição.

A avaliação dos pontos acima, possibilita identificar se é um líder nato, o quanto o seu potencial está desenvolvido, se a sua ambição é coerente com o seu potencial. Se ama aquilo que faz e corresponde à ambição ou há divergências. Se possui conhecimento superior do seu setor de atuação, qual o grau, de acordo com a sua ambição e potencial. O ponto que se torna divisor de águas, está na capacidade de transcendência solitária ao utilitarismo funcional, a qual é premissa para chegar à racionalidade sobre a intuição (último ponto). O líder tem ao natural uma intuição e muitas das suas decisões são baseadas nesta informação. Com o uso do conhecimento Ontopsicológico é possível dar racionalidade à intuição do líder, pois esta é uma informação do Em Si ôntico. Conforme Meneghetti (2021, p. 77) “o máximo do conhecimento é poder fornecer o método de como o líder pode aceder a sua intuição individual”. Nesse ponto a Ontopsicologia pode auxiliar significativamente o líder

<sup>12</sup> O termo “iso” é utilizado a partir da etimologia grega, que significa “igual”, sem confundir com o acrônimo (Iso), do italiano, *In Sé ontico*. Refere-se ao “critério elementar da vida: o que é igual a esse critério é sadio, o que é diferente é erro, regressão, doença”. (Meneghetti, 2021, p. 154).

através da consultoria de autenticação, ou seja, recuperar a consciência autêntica, reversível ou em conformidade ao projeto original dado pela vida ao líder (Em Si ôntico).

### 3.5 Os 21 pontos do empresário

Além dos pontos acima mencionados, pode-se utilizar “Os 21 Pontos do Empresário”, formalizados por Meneghetti (2020, pp. 431 -468) em sua obra “Psicologia Empresarial”, para uma análise integral sob o ângulo externo e interno da empresa, os quais elencamos a seguir: a) análise de mercado; b) conhecimento fiscal; c) organograma do pessoal e precaução das leis; d) organograma de produção; e) link de exposição; f) higiene legal e espaços psicométricos; g) equilíbrio financeiro-bancário real e legal; h) os capilares do crescimento e reforço; i) seleção dos clientes; j) realizações sociais: deferência de trabalho e profissionalismo; k) indivíduo, família e equipe de trabalho; l) experiência no exterior para melhorar a produção com a exposição local; m) estilo de vida privada; n) indireta observação e análise do estilo de vida dos sócios e dos colaboradores; o) *core business* e relativo à competência competitiva; p) análise semântica; q) monitor de deflexão; r) individuar a primeira causa intencional (*up-stream*); s) a racionalidade onírica; t) metafísica da intuição; u) atualização evolutiva interior.

Dentre os 21 pontos, Meneghetti (p. 435) considera os primeiros 15 pontos aqueles *standards* de todos os MBA do mundo e a partir do 16º é exclusiva competência ontopsicológica, pois trata-se do uso do conhecimento, instrumentos e método desta

ciência. Para aprofundamentos, remetemos à obra supracitada.

### 3.6 Requisitos fundamentais do técnico e consultor

O aspecto fundamental para o uso e aplicação do método ontopsicológico, está na exatidão do técnico consultor. Para a aplicação do método ontopsicológico, não é suficiente saber a teoria. O principal instrumento de análise é a pessoa do profissional, de forma integral, ou seja, exatidão de consciência e uma sanidade biológica. Para o uso do conhecimento do campo semântico e da interpretação das imagens dependem dessa exatidão do profissional, mente e corpo. Se é capaz de refletir o real em si ou é baseado em ideologias, estereótipos, complexos, inconsciente? Além disso, o seu corpo é um radar preciso, capaz de *perceber* as informações do campo semântico? Conforme Meneghetti (2015, p. 84), “a percepção significa entrar numa comunicação, isto é, uma informação entre dois. É uma informação que de dois extremos faz um.” O campo semântico nos dá a passagem real da situação, muitas vezes, opostas ou diversas do verbalizado do outro com quem interagimos (cliente, paciente etc.).

O técnico deve ser capaz de colher a informação do Em Si ôntico do cliente, dado que este é o critério base para a análise das problemáticas e situações. A primeira fenomenologia do Em Si ôntico é em nível da percepção organísmica. Organísmico refere-se “a presença do Em Si ôntico no orgânico humano” (Meneghetti, 2021, p. 206).

Meneghetti especifica cinco critérios externos para a exatidão do pesquisador, mas que pode reduzir a somente um: “qualquer sujeito que demonstre externamente funcionalidade circular a si mesmo, certifica ser um homem exato” (2022, p. 154). A funcionalidade circular significa que o sujeito é sadio e possui capacidade de “andar junto” à ação da sua vida em crescimento. Os cinco critérios são: a funcionalidade; a correspondência com o iso de natureza; univocidade entre as percepções do sujeito; o controle sobre o objetivo e desaparecimento do sintoma (Meneghetti, 2022, p. 155-156).

Dessa forma, a aplicação da Ontopsicologia em qualquer campo consente a atuação do técnico, do profissional em *nexo ontológico*. O técnico efetua a continuidade do nexo ontológico, ou seja, entra e colhe a situação do objeto em análise (do órgão, do objeto, do outro, da empresa, do líder, das pessoas, do contexto etc.) e identifica imediatamente as anomalias, erros, distonias. “Com o conhecimento ontopsicológico, o técnico ontologista tem o conhecimento fundamental para poder realizar de modo infalível” (Meneghetti, 2015, p. 29). Essa é a possibilidade e, contemporaneamente, o maior desafio na consultoria ontopsicológica.

Para ser um técnico exato, em nexo ontológico, Meneghetti (2015) precisa que há necessidade de fazer duas metanoias<sup>13</sup>:

a) Revisão crítica da própria racionalidade individual (da sua matriz reflexa, complexos, estereótipos,

inconsciente e monitor de deflexão), ou seja, autenticar a si mesmo, de modo que o Eu lógico-histórico esteja em conformidade com o Em Si ôntico.

b) Revisão crítica dos conhecimentos e da *doxa* societária.

A metanoia implica uma mudança no estilo de vida cônica a uma nova *forma mentis*, em conformidade ao projeto original de natureza do indivíduo. Conforme Meneghetti (2001), em sua obra “O Residence Ontopsicológico”, em seu capítulo “A Liderança Profissional”, em que aborda sobre o estilo de vida, pode-se resumir em três aspectos principais:

a) Viver em constante metanoia. Pode fazer aquilo que quer, mas substancialmente é um solitário e vive com o íntimo da vida.

b) Deve aprender a consanguinidade naturística, ou seja, não é um que aprende somente com os livros, mas em contato contínuo, uma espécie de osmose, de respiro entre o próprio organísmico e o organísmico do holístico do ambiente em que vive.

c) Capacidade de transcender os estereótipos. Sabe gerir com elegância e maestria todos os estereótipos de adaptação; usa-os todos - com inteligência, respeito, estima, perfeição - mas sem jamais ser dentro em nenhum desses.

Portanto, ao realizar o Diagnóstico Empresarial utiliza-se a mesma técnica elementar da diagnose ontopsicológica aplicada na ontoterapia. Durante a coleta de dados, seja mediante entrevistas, visitas *in loco*, como da coleta de documentos, relatórios e informações, usa-se todo o corpo e com uma mente limpa, transparente para que possa refletir com exatidão a informação emanada pelo cliente, pelo ambiente da

<sup>13</sup> Metanoia significa “alcançar uma situação de consciência que reflete a realidade orgânica, biológica, física e psíquica do sujeito. Não significa entrar na transcendentalidade, na grandeza do ser: é a base completa, sadia de natureza” (Meneghetti, 2022, p. 333).

empresa e pelas pessoas chave e da organização. Em síntese, deve haver “uma sintonia entre *saber, dizer e conformidade semântica*” (Meneghetti, 2015, p. 45).

Por isso, o Diagnóstico Empresarial, realizado com a aplicação do conhecimento Ontopsicológico, consente realizar um serviço de alto valor aos líderes para que estes possam ter a clareza da situação, distinguindo as informações reais daquelas distorcidas, irreais e de memes para subsidiar a sua tomada de decisão.

#### **4 Apresentação de case empresarial**

O presente relato de caso está baseado nos documentos, relatórios, papéis de trabalho, arquivos digitais, anotações da consultoria e na vivência direta pela autora que conduziu os trabalhos do Diagnóstico Empresarial e da consultoria de intervenção, em conjunto com uma equipe interdisciplinar. Além da consultoria empresarial, o líder principal realizava a consultoria de autenticação individual, junto com um profissional ontoterapeuta.

O grupo empresarial era composto por seis empresas, com gestão e controle familiar, sendo a principal empresa do ramo de indústria têxtil (IT) fundada em 2001. As demais empresas foram fundadas no período de 2017 a 2020, todas de pequeno porte, composta por: uma holding familiar (FM), espaço para eventos (EV), comércio no ramo da moda (CM), indústria no ramo de móveis (IM) e comércio no ramo elétrico (CE). Para fins deste artigo será apresentado especificamente o caso da empresa principal, a IT.

#### **4.1 Problema apresentado e percepção inicial**

O empresário inicialmente buscou uma consultoria jurídica com o objetivo de resolver questões de políticas de pessoal. Após uma reunião inicial de apresentação, o empresário expõe seus problemas de forma mais ampla, no início de 2021, ano da pandemia. A autora tem as seguintes percepções no primeiro contato:

1 - O empresário encontra-se em estado de *stress*, quase depressivo.

2 - Havia realizado vários novos investimentos, novos negócios, porém sem controles, sem uma organização adequada e sem uma perspectiva clara de retorno dos investimentos.

3 - Observa-se que o cenário da pandemia havia afetado sensivelmente o empresário e seu contexto.

4 - Os efeitos da pandemia começam a refletir nos resultados (vendas, custos e despesas) da empresa, o que causa tensão no ambiente.

5 - Havia um ambiente de relações afetivas que interferiam nos negócios.

A partir da primeira reunião, a autora sugere realizar um Diagnóstico Empresarial em 2021.

#### **4.2 Metodologia aplicada ao caso**

O Diagnóstico Empresarial, foi realizado com uso dos seguintes métodos e instrumentos:

1 - O uso do conhecimento, método e instrumentos da Ontopsicologia conforme Capítulo 3 - Aplicação da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial, o qual foi aplicado como critério base e norteador de todo o

trabalho. Para a organização dos tópicos a serem observados e analisados, utilizou-se principalmente os “Sete Pontos do Empreendedor” para a análise da performance de liderança e “Os 21 Pontos do Empresário” para a análise sob o ângulo externo.

2 - Uso da abordagem de pesquisa-ação, tendo em vista que após o diagnóstico houve uma consultoria de intervenção, mediante a implementação do planejamento estratégico e gestão do resultado.

3 - Uso parcial da abordagem de sistema aberto, tendo em vista que o Diagnóstico foi amplo, verificando-se as diversas áreas da empresa (no sentido horizontal) e diversos níveis hierárquicos (a partir da compreensão das pessoas chave do processo).

4 - Uso dos instrumentos de análise

contábil, mediante aplicação de métodos da auditoria (para averiguar o nível de confiabilidade das informações) e de análise econômica e financeira.

Portanto, adotou-se um *assemblage* de métodos e instrumentos, no entanto tendo como critério-base e norteador a Ontopsicologia, por ser um conhecimento epistêmico e preliminar, que possibilita colher a causa primeira de todo o mover-se de um contexto. Desse *assemblage* estruturou-se a análise e a devolutiva do diagnóstico agrupados em temáticas, conforme gráfico a seguir. Na análise de lideranças e pessoas chave, utilizou-se o instrumento de diagnose ontopsicológica e os Sete Pontos do Empreendedor, o qual corresponde a análise sob o ângulo interno.

**Figura 1 – Agrupamentos das temáticas de análise**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

### 4.3 Resultado do diagnóstico

#### 4.3.1 Análise em Nível Interno - Lideranças e Pessoas Chave

A partir das entrevistas individuais, coleta de dados e realização de *cross analysis*, com uso dos métodos e instrumentos acima mencionados, obtiveram-se os seguintes resultados quanto às lideranças e pessoas chave relacionados a empresa IT:

### Quadro 2 – Resultados das análises

Líderes e pessoas chave	Posição principal e empresas em que atua	Principais pontos observados
Líder principal	Empresário e sócio majoritário de todas	<p>Elevado potencial empreendedor, intuitivo e hábil em negociação; sabe construir relações sociais; boa visão de resultados e alta capacidade de raciocínio matemático; menor nível na capacidade de execução e controles; muito impulsivo e impaciente, o que atrapalha nas tomadas de decisão.</p> <p>Dificuldades: separar aspectos familiares e afetivos do negócio (toda a família trabalha na empresa); dificuldade de estabelecer limites e estabelecer distância regulamentar com pessoas de cargo de confiança (OP e demais sócios e parceiros); dificuldade de dizer “não”; dificuldade de negociar com seu cliente principal pelo medo de perder o cliente; assume o papel de “pai” de todos e estabelece facilmente uma relação mais afetiva do que profissional com seus sócios e parceiros. Apresentava sinais de alta tensão (ansiedade, medo da morte, estresse) de insegurança ocasionado principalmente pelo período da pandemia.</p>
AD	<i>Manager</i> administrativo – todas do grupo empresarial	<p>Elevada capacidade de gestão e controle financeiro e burocrático; muito racional, equilibrada; ótima capacidade de <i>manager</i>; sabe separar aspectos afetivos do profissional; transmite confiança.</p> <p>Não possui perfil empreendedor, de empresária, mas de <i>manager</i>.</p>
OP	<i>Manager</i> operação – IT	<p>Potencial empreendedora, ambiciosa, vive e respira o que faz; foi quem trouxe a oportunidade do negócio que deu origem a IT; capacidade de vendas e negociação; capacidade de controle da produção e do comercial.</p> <p>Dificuldades: altamente centralizadora, gestão está em suas mãos, mas falta transparência e comunicação com as lideranças; dificuldades relacionais com os membros da família do líder. Sua atitude tem criado uma ilha dentro da empresa, tendo-se duas empresas dentro de uma.</p>
ES	Sócia - CM e HM	<p>Não possui potencial empreendedor; bom potencial para organização, controles; não está claro seus objetivos; não tem demonstrado interesse e envolvimento pelo negócio da CM; atua superficialmente.</p> <p>Boa intuição na identificação e escolha de profissionais válidos, com potencial e habilidades.</p>
F1	Sócio - EV e HM	<p>Observou-se uma distância enorme entre potencial adormecido e seu desenvolvimento pessoal e profissional. Dificuldade de continuidade nas ações; dificuldade de gerir e buscar resultados; atitude de “ajudante do pai”; não demonstra interesse por algo; dependente da relação familiar.</p> <p>Por outro lado, o líder está desenvolvendo para ser um dos sucessores.</p>
F2	Sócia - EV e HM	<p>Alto potencial inato para <i>manager</i>; boa capacidade de gestão e controle operacional; possui uma boa ambição, mas conserva de forma tímida e está em fase de descobertas, pois formou-se na área farmacêutica, diverso dos negócios da família; possui iniciativas para buscar sua autonomia.</p> <p>Boa capacidade de raciocínio lógico e centrada no seu foco.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

#### 4.3.2 Análise em nível externo - estrutura e corpo empresarial

A análise em nível externo, de estrutura e corpo empresarial, foi realizada individualmente por negócio e depois de forma consolidada. Foram observados os seguintes pontos da empresa principal IT:

- a) Aspecto societário não condizente com a estrutura real de gestão;
- b) Cliente e mercado altamente concentrados em um cliente (em torno de 80%); pouca exploração de outros clientes e mercados.
- c) Controles de custo de baixo nível. Observou-se um elevado nível de estoques e grandes itens com baixo giro (indica dinheiro parado e estoques obsoletos);
- d) Baixo investimento em iniciativas de inovação;
- e) Questões tributárias e trabalhistas com potenciais riscos;
- g) Nas questões financeiras havia uma mistura e confusão patrimonial entre as

empresas do grupo. A IT “sustentava” as demais empresas e com dificuldades financeiras.

h) A margem bruta (receita menos o custo) reduziu muito em 2021 e com dificuldade de reajustar preços com seu cliente principal.

i) Verificou-se que há duas empresas dentro de uma: “a parte de cima” (administração) e “a parte de baixo” (comercial e a indústria), com grande dificuldade de unificar, comunicar-se, compartilhar informações.

#### 4.3.3 Síntese das Análises e Diretivas

Ao realizar uma análise relacional entre os pontos observados no líder principal e as observações em nível externo, verifica-se que há correlação. Significa que as atitudes do líder não funcionais, que caracterizam suas debilidades geram impactos diretos nos fenômenos e situação das empresas em geral:

**Quadro 3 – Observações do líder e da empresa**

Observações da figura do líder	Observações centrais nas empresas
Elevado potencial empreendedor, intuitivo e hábil em negociação; sabe construir relações sociais; boa visão de resultados e alta capacidade de raciocínio matemático; menor nível na capacidade de execução e controles; muito impulsivo e impaciente, o que atrapalha nas tomadas de decisão.	Gerou vários novos negócios em pouco tempo; Falta de gestão e controle dos resultados, com alguns negócios com risco de viabilidade.
Dificuldades: separar aspectos familiares e afetivos do negócio (toda a família trabalha na empresa); dificuldade de estabelecer limites e estabelecer distância regulamentar com pessoas de cargo de confiança (OP e demais sócios e parceiros); dificuldade de dizer “não”; dificuldade de negociar com seu cliente principal pelo medo de perder o cliente; assume o papel de “pai” de todos e estabelece facilmente uma relação mais afetiva do que profissional com seus sócios e parceiros. Apresentava sinais de alta tensão (ansiedade, medo da morte, estresse) de insegurança ocasionado principalmente pelo período da pandemia.	Falta de formalização jurídica e contratualmente; Falta de controles de gestão e de resultados confiáveis e eficazes. As pessoas “usam” o líder para receber dinheiro, sem um compromisso formalizado. Em todos os negócios há relações afetivas e familiar misturadas e sem um critério de profissionalismo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base no diagnóstico empresarial realizado, foram dadas algumas diretivas, as quais destacamos:

1 - Realizar uma reorganização societária, mais funcional ao *core business* do líder;

2 - Formalizar os acordos verbais mediante instrumentos jurídicos;

3 - Realizar e implantar planejamento estratégico das empresas e construir uma unidade enquanto grupo empresarial, em sentido de organização, controles, mas fundamentalmente em termos de dinâmica entre as lideranças.

4 – Efetuar uma análise de preço, custo e margem da principal empresa IT, para que retome a rentabilidade.

5 - Mentoria às lideranças e gestores visando a qualificação na gestão e clareza do escopo e objetivos pessoais e se há sintonia com os objetivos empresariais.

6 - A partir de um projeto de consultoria de intervenção, contribuir para que o líder desenvolva atitudes mais funcionais ao seu negócio e de forma vencedora.

7 - Manter atenção especial às empresas IM e CM, devido aos diversos indícios de riscos e vulnerabilidade financeira, os quais são consequências do perfil dos sócios e parceiros escolhidos pelo líder.

#### *4.3.4 Uso do Conhecimento e Instrumentos da Ontopsicologia no Estudo de Caso*

Para fins ilustrativos, relata-se aqui alguns exemplos práticos em como se utilizou o conhecimento e os instrumentos da Ontopsicologia durante o processo do Diagnóstico Empresarial:

1) Ao iniciar os trabalhos de Diagnóstico Empresarial, da mesma forma que na terapia ontopsicológica, o primeiro impacto, a primeira impressão e percepção são fundamentais. Por isso, o técnico deve estar o mais exato possível e com a máxima atenção em sua percepção orgânica. No primeiro dia da visita, fomos recebidos pelo líder em sua sala. Ao chegar na empresa, percebeu-se:

a) Organização e estética em geral no pátio da empresa e teve-se uma boa impressão na recepção a nossa chegada;

b) Para chegar à sala do líder, há um extenso corredor, em toda a sua passagem, percebeu-se vários espaços com estoques. Logo ao descer na fábrica, notou-se também uma quantidade enorme de estoques espalhados pela empresa. Durante todo o trabalho de intervenção, posterior à devolutiva do diagnóstico, manteve-se o radar nesse ponto, pois era como se aqui fosse um ponto de psicossomática manifesta da empresa;

c) Na sala do líder, entre os diversos objetos e quadros (incluindo o quadro de OntoArte, objetos rústicos em madeira etc.), houve um pequeno quadro, representativo de tiro ao alvo, junto à mesa do líder, que se sobressaiu. O quadro foi representativo para auxiliar na compreensão da dinâmica do líder. Verificou-se que tem prazer pelo risco, possui relações com o meio militar e transfere essa dinâmica nos negócios (pela não formalização, questões judiciais, legais, fiscal, trabalhista, dentre outros).

2) Informações semânticas - a informação semântica é a principal informação considerada durante o diagnóstico. Em todas as entrevistas, observa-se primeiro a percepção orgânica

e a partir dessa informação se conduz e especifica os questionamentos. Os trabalhos dos técnicos foram orientados, em boa parte, com base nas informações semânticas colhidas momento a momento. Como exemplo, citamos a pesquisa mais aprofundada sobre a realidade do passado de insucessos dos sócios da IM e do CM e a percepção de duas empresas dentro de uma, foi baseada na informação semântica.

3) Imagens *flash* e percepção organísmica. Durante uma entrevista com a S4, sócia da IM, verbalmente a pessoa passava que estava tudo sob controle, era uma pessoa eficaz e conhecedora dos controles, por ter a formação em contabilidade, falava com firmeza. No entanto, organicamente, sentia-se um desconforto na região visceral. Durante a fala, num dado momento, vem uma imagem *flash* de abelha, aparentemente fora do contexto. Se verificarmos o sentido da abelha no “Prontuário Imagógico”, significa “inseto trabalhador. Para o homem é perigoso por causa do ferrão, mas também instrumental caso se pense no mel. Indica pessoa, colaborador, amigo válido, se usado como executivo. Não funcional se escolhido como conselheiro, sócio ou responsável.” (Meneghetti, 2012, p. 77). A descrição do significado da abelha coincide de forma muito precisa a dinâmica e a atitude da S4. Essa informação foi fundamental para mudar a condução e atitudes da consultoria no processo investigativo, frente a esse projeto.

4) Sonho. Durante o projeto, o líder no seu momento de crise, decide fazer uma consultoria individual e traz o seguinte sonho: “estava de carro e passa na frente da delegacia algumas vezes. Depois encontra-se

num campo aberto e, junto a uma mata de arbustos, vê a OP e o seu irmão acorrentados e com a bola nos pés que se utiliza com os presos. Ele, ao ver os dois, tenta puxar a OP e tirar da situação, mas o irmão a puxa para não ir”. Conforme “Prontuário Imagógico” (op. cit. p. 151), a imagem de “polícia” significa “violência física social. O sujeito vive subordinado em inferioridade.” O sonho ocorre, logo após uma visita e reunião de acompanhamento do projeto, em que a autora percebe que há algo mais crítico naquele momento com os estoques e solicita para mostrar os lugares dos estoques. Ao andar pela fábrica e pelo pátio, há um ponto em que faz uma variação organísmica mais forte em todo o corpo: depara-se com um estoque de matéria-prima importada, o mais caro, dentro de *containers*, totalmente abertos e sem chave. Pergunta ao empresário, como é a segurança e controle daqueles materiais. Ele respondeu vagamente. O sonho no contexto colocado, torna-se simples: o empresário encontrava-se subordinado em inferioridade na relação com a OP, a qual era aliada do seu irmão e ambos haviam construído um negócio paralelo concorrente à empresa IT. A falta de controle e segurança nos estoques facilitava o desvio. O líder toma consciência da situação e passados dois meses decide demitir a principal gestora da empresa. A resolução definitiva dessa dinâmica depende do líder em realizar uma radical consultoria de autenticação.

## 5 Resultados pós diagnóstico

Após o diagnóstico, realizou-se uma consultoria de intervenção, durante 18 meses em 2021 e 2022. Utilizou-se o Diagnóstico Empresarial como norteador para subsidiar o

processo de reestruturação da IT e do grupo empresarial. Para as intervenções foram instrumentalizadas as ferramentas e atividades de organização e reestruturação, como a reorganização jurídica, o planejamento estratégico e reuniões de acompanhamento de implementação, projeção econômica e financeira com estudo de viabilidade da IT e mentorias às lideranças, de acordo com a demanda.

Principais resultados observados durante o processo de intervenção:

1 - O líder decidiu pela saída da empresa IM, ao verificar os riscos, a falta de um nível de padrão de controles de gestão e a perda da confiabilidade.

2 - O líder decidiu por encerrar as atividades da CM, por falta de pessoas motivadas a gerir e conduzir os negócios, perda da confiabilidade ao comprovar desfalques nos estoques.

3 - O líder realizou a negociação com o principal cliente, após intensas análises de preço, custo e margem. Ao obter êxito, sua autoconfiança foi restabelecida e passou a vislumbrar a viabilidade econômica e financeira da principal empresa, a IT.

4 - Durante o processo, o líder reconhece que a pessoa chave que tocava a operação, a OP, apresentava grandes indícios de irregularidades e desfalques nos estoques. Após um ano, decidiu rescindir o contrato e reorganizou a empresa.

5 - Durante o processo, adquire um novo negócio no setor do agronegócio e verificou-se que ali estava o verdadeiro negócio de prazer pessoal do líder. Era um modo de retomar a integralidade pessoal, mediante contato em osmose naturística do líder. Gradativamente, o líder retoma a

sanidade pessoal de forma integral, não se observa mais a tensão, estresse e indícios de depressão. Passou a ser mais alegre, leve e decidiu investir mais em sua formação de liderança.

## **6 Verificação dos resultados pós diagnóstico e consultoria**

### ***6.1 Entrevista em profundidade com o líder principal***

Em 2024 foi realizada uma entrevista em profundidade com o principal líder, o qual foi o contratante, para avaliar os resultados após ter concluído a consultoria empresarial.

Solicitou-se para confirmar a situação inicial, antes de iniciar o diagnóstico e a consultoria de intervenção: a) havia uma preocupação dos familiares pela sucessão do líder; b) com a pandemia, iniciou vários novos negócios e não sabia se dariam certo; c) a IT, principal empresa, dependia muito de um cliente só; d) nos novos negócios, trouxe parceiros e sócios, não por competência técnica, mas por uma relação afetiva; e) todos os membros da família atuavam nas empresas do grupo; f) Na IT havia o problema de horas extras e a falta de recursos financeiros. Obtivemos as seguintes respostas do líder:

1) Perguntado sobre esses pontos da situação inicial – elencados acima itens “a” a “f”, se fecha ou não? Responde: “Fecha completamente. Hoje alguns já estão superados e alguns eu estou trabalhando para superar. Acredito que no geral foi um divisor de águas. Ali foi o começo da mudança.”

2) Comenta sobre a questão pessoal dele (líder): “Sim, havia uma ansiedade muito grande [pessoal]”

3) Sobre a dependência de um cliente: “Passava dos noventa por cento”.

4) Sobre a escolha dos colaboradores, não por competência técnica, mas por uma relação afetiva. Responde: “Afetiva, justamente. Justamente, todos eles!”

Ao ser perguntado sobre a validade ou não, o quanto ajudou ou não a mudar a realidade anterior, obteve-se as seguintes respostas do líder:

“No geral, me ajudou, me ajudou muito. No começo, claro que tem a parte estrutural da empresa, mas a gente precisa avaliar as pessoas. Hoje, com a tua ajuda, com o teu trabalho, eu com certeza avalio muito mais as pessoas primeiro e depois avalio o negócio.”

“Na tomada de decisões muitas vezes eu fui um pouco afoito em fazer esses investimentos.”

“Naquela época, eu menosprezava, minha autoestima era pouca. Daí que eu precisava de todas as amizades possíveis que eu conseguiria.”

Ao ser perguntado sobre as decisões, se foram acertadas ou não, olhando hoje após os fatos ocorridos, obteve-se as seguintes respostas:

“Com todo o trabalho que foi feito, agradeço. Só tenho a agradecer, porque foi uma abertura de olhos. Daí misturo meus problemas particulares, porque a vida particular influencia diretamente com o empresário. Com essa abertura de olhos, proporcionou-me uma grande negociação.”

“Hoje eu tenho sustentação, porque diversifiquei, porque quarenta por cento já tenho outros clientes. Ajudou plenamente a minha maneira de encarar os clientes e, de certa forma, talvez tarde, mas porque as coisas acontecem na época certa.”

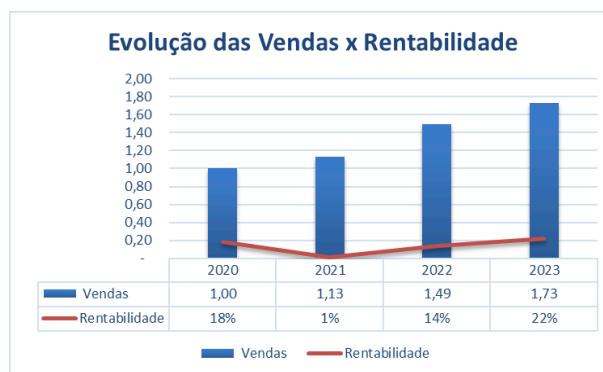
“A dissolução de uma certa sociedade [a saída da OP] fez muita gente crescer lá dentro da IT. Porque era um sistema autoritário. As pessoas tinham medo. Tu sabe que teve desvio de matéria-prima, desvio de dinheiro, excesso de produção que foi tudo pro lixo. Nós tínhamos sete toneladas de lixo gerado todo mês, hoje geramos 1,3 toneladas. E aí muitas vezes o lucro da empresa vai pro lixo. E isso hoje está sanado. Então a resposta é sim, só tenho a agradecer ao trabalho que a gente fez junto.”

“Com o processo, profissionalizou muita gente. Separou o “joio do trigo”. Porque teve gente que cresceu e teve gente que eu vi o quão pequeno era. E tem pessoas que não querem evoluir ...”

“[Sobre o agronegócio, a fazenda] mas eu não imaginava que a valorização seria tão grande. E eu tenho orgasmos de estar lá. Mas assim, é uma coisa que me dá prazer e me dá retorno financeiro.”

## 6.2 *Análise evolutiva do resultado econômico e financeiro*

Para verificar mais objetivamente os impactos do Diagnóstico Empresarial e do processo de intervenção, efetuou-se uma análise da evolução dos resultados da empresa principal, a IT. Os números apresentados no gráfico abaixo foram modificados para resguardar a segurança de informação da empresa, mas mantendo a proporção dos números, portanto sem gerar distorções na análise das variações e sua evolução.

**Figura 2 – Evolução das vendas e rentabilidade da IT**

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações contábeis da IT (2024).

Com base no gráfico acima, conclui-se que:

a) Apesar da situação não houve queda das vendas. De 2020 para 2021, houve um crescimento tímido de 13%, enquanto de 2021 para 2022 houve um crescimento de 36% (49% - 13%) e 24% em 2023. Isso demonstra um aumento significativo do valor das vendas, o impacto positivo da renegociação dos preços com o cliente e um crescimento consistente, mesmo após a conclusão dos trabalhos da consultoria.

b) A importância da renegociação aparece no comparativo entre Vendas x Custo x Margem (item “b” acima). Em 2020, o custo correspondia a 67% (margem de 33%), e em 2021 houve um aumento significativo para 82% (margem de 18%) e após a renegociação, recupera e o custo volta ao patamar anterior em 68% (margem de 32%). Em 2023 o custo fica em 64% e uma margem de 36%, observa-se aqui os impactos positivos pela redução das perdas de estoques com a saída da OP.

c) Quanto à rentabilidade, ou seja, havia um lucro líquido de 18% em 2020, este caiu para 1% em 2021, em 2022

recupera para 14% e em 2023 aumenta para 22%.

## 7 Considerações Finais

O presente trabalho abordou as contribuições da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial e seus impactos nos resultados das lideranças e das organizações, mediante um estudo de caso.

A partir dos resultados pôde-se evidenciar que a causalidade dos problemas está no âmbito interno e não externo. Os fatores externos são importantes, mas continuam sendo fenômenos. Com as contribuições da Ontopsicologia torna-se possível entrar na causalidade e conduzir os trabalhos do Diagnóstico Empresarial e da consultoria de intervenção com acuracidade, seja para o técnico, como para o líder, em especial nas suas decisões estratégicas ao ter em suas mãos informações reversíveis com a realidade, ou seja, com o nexos ontológico.

Verificou-se a validade e a acuracidade que o método e instrumentos da Ontopsicologia consentem a partir dos resultados analisados. Isso não significa que os métodos, técnicas e instrumentos usualmente adotados no diagnóstico empresarial não sejam válidos. Como

mencionado no estudo de caso, adotou-se mais de um método em forma de *assemblage*. Eles são úteis, no entanto apresentam limitações, pois não permitem identificar a raiz do problema, a causalidade primeira, que se encontra no âmbito subjetivo do líder. Ao agregar a Ontopsicologia, tem-se um critério, uma metodologia e instrumentos que nos dão segurança na condução do processo de análise e formalização das diretivas, o que nos permite dar objetividade à subjetividade humana. A subjetividade humana é a causadora de toda fenomenologia produzida pelo ser humano, seja positiva que negativa, inclusa a fenomenologia empresarial. Ao utilizar o critério ôntico como base para as análises, tem-se a possibilidade de distinguir quais são as situações positivas (funcionais) ou negativas (disfuncionais) para o líder. Num certo sentido, pode-se dizer que se tem o ponto de partida exato para realizar as análises e indicar as diretivas.

Justifica-se aqui a razão do porquê a Ontopsicologia é ciência epistêmica, pois tem o critério fundamental do Em Si ôntico, o qual permite distinguir se “é, ou não é”, “é útil, ou não”, “serve, ou não serve”. É interdisciplinar, porque não substitui as outras ciências e conhecimentos. É preliminar, pois a partir desse conhecimento pode-se então utilizar com exatidão os outros conhecimentos, métodos e instrumentos, de acordo com a utilidade e funcionalidade ao objeto de estudo.

Todo esse processo é possível a partir da exatidão do técnico consultor, pois como mencionou-se, o instrumento de trabalho é a integralidade do indivíduo: a exatidão psicológica e sanidade biológica. Sem essas premissas, mesmo que o técnico conheça

profundamente a teoria ontopsicológica não será capaz de aplicar a metodologia (instrumentos de análise e de intervenção) com exatidão. Nesse caso, pode diagnosticar erroneamente e gerar maiores danos ao cliente. Por essa razão, antes é necessária uma séria e radical metanoia do técnico. Por isso se diz: é preciso ser, saber e fazer Ontopsicologia.

Para futuras pesquisas sugere-se maior aprofundamento nas revisões bibliográficas e um estudo mais amplo dos *cases* com pesquisas quantitativas.

## Referências

ANTONIO, P. **Diagnóstico Empresarial - uma visão sistêmica**. Repositório FGV. março 1982. Disponível em: <http://repositorio.fgv.br/server/api/core>. Acesso em: 16 abr. 2024.

BERNABEI, P. Up-stream Control. *In*: MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.

BONOMI, F. **Dizionario Etimologico**. 10 04 2022. [www.etimo.it](http://www.etimo.it).

CHIAVENATO, I. **Teoria da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FREEDMAN, HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISHIKAWA, K. **TQC - Total Quality Control - estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC, 1986.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo, SP: Atlas, 2021.

- JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers. **Kaoru Ishikawa, the Man and Quality Control**. Disponível em: <https://www.juse.jp/ishikawa/e/man/>. Acesso em: 20 abr. 2024.
- KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and Choice: mapping bounded rationality. **American Psychologist**, p. 697-720, 2003.
- LIMA, R. **Diagnóstico Organizacional: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LOBÃO, J. **Finanças Comportamentais - quando a economia encontra a psicologia**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2012.
- MENDONÇA, H.; NEIVA, E. R.; CAETANO, A. «Análise e Diagnóstico Organizacional.» *In*: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. **Análise e Diagnóstico Organizacional - teoria e prática**. São Paulo: Vetor, 2016. p. 9-36.
- MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- MENEGHETTI, Antonio. **Campo Semântico**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- MENEGHETTI, Antonio. **Em Si do Homem**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- MENEGHETTI, Antonio. **Imagem e Inconsciente**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2023.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.
- MENEGHETTI, Antonio. **Monitor de Deflexão na Psique Humana**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.
- MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2024.
- MENEGHETTI, Antonio. **Isomaster como Empresário do Ser**. Recanto Maestro, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2018.
- MENEGHETTI, Antonio. **Ontologia da Percepção**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- MENEGHETTI, Antonio. **Residence Ontopsicológico: práxis e filosofia existencial**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.
- PETRY, A. A Consultoria Ontopsicológica Empresarial: uma abordagem humana às organizações. *In*: **Ontopsicologia – ciência interdisciplinar, vol. I**. Recanto Maestro, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2015.
- PINA, V. D. *et al.* **Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PORTUGAL, V. **Diagnóstico Empresarial**. Bogotá D. C.: Fundación Universitaria del Área Andina, 2017.
- RAHMAN, M. S. *et al.* Application of Decision Tree Classification Algorithm on Decision-Making for Upstream Business. **IJACSA - International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 8, p. 660-667, 2023.

SANTOS, N. M. **Clima Organizacional:** pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SOUZA, E. L. Diagnóstico de Clima Organizacional. **Revista da Administração Pública**, p. 141-158, abr./jun. 1977.

UENO, M. Gestione Imprenditoriale Secondo l'Optica Ontopsicologica: il caso del Giappone. **Revista Nuova Ontopsicologia**, mai. 1995.

VIDOR, A. **O Fundamento da Ciência.** Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.