

UMA ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE FORMAÇÃO HUMANISTA, LIDERANÇA E INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Gustavo Scotta¹, Vonia Engel²

Resumo: O presente estudo analisa as contribuições do Laboratório Hard Cases: o encontro entre a Administração e a Ontopsicologia para a formação humanista, liderística, acadêmica e empreendedora de estudantes do ensino superior. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e desenvolvida por meio de estudo de caso, tendo como unidade de análise o Laboratório vinculado ao Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental, observação participante e aplicação de questionário misto a estudantes, professores e egressos envolvidos no projeto. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o Laboratório constitui uma experiência interdisciplinar capaz de integrar conhecimentos da Administração e da Ontopsicologia, promovendo o desenvolvimento de competências críticas, científicas, empreendedoras e liderísticas. Destacam-se a aproximação entre teoria e prática organizacional por meio da análise de casos empresariais reais, o fortalecimento da produção científica, o desenvolvimento do protagonismo estudantil e a ampliação da compreensão dos processos de liderança e desenvolvimento humano. Os participantes reconheceram o projeto como uma experiência inovadora de aprendizagem, capaz de contribuir para uma formação mais integral, ética e estrategicamente orientada. Conclui-se que o Laboratório Hard Cases representa uma proposta educacional alinhada às demandas contemporâneas da educação superior, favorecendo a formação de lideranças conscientes, autênticas e preparadas para atuar em contextos organizacionais complexos.

Palavras-chave: formação humanista; liderança; Ontopsicologia; educação superior; integração teoria-prática.

A qualitative analysis of humanistic education, leadership, and the integration of theory and practice in higher education

Abstract: This study analyzes the contributions of the Hard Cases Laboratory: the encounter between Administration and Ontopsychology to the humanistic, leadership, academic, and entrepreneurial development of higher education students. The research is qualitative and descriptive, employing a case study approach focused on the Laboratory linked to the Administration undergraduate program at Antonio Meneghetti Faculty. Data were collected through document analysis, participant observation, and a mixed questionnaire administered to students, professors, and alumni involved in the project. The data were examined using content analysis techniques. The findings indicate that the Laboratory constitutes an interdisciplinary experience capable of integrating knowledge from Administration and Ontopsychology, fostering the development of critical, scientific, entrepreneurial, and leadership competencies. The results highlight the integration of theory and organizational practice through the analysis of real business cases, the strengthening of scientific production, the promotion of student protagonism,

¹ Especializando em Ciência de Dados e Big Data Analytics e em Educação 5.0: Metodologias Ativas, Tecnologias Disruptivas e Inovação Acadêmica pela Faculdade Cenepeg, Graduado em Administração pela Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: guscotta24@gmail.com.

² Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e pela Universidade do Algarve (UALg / Portugal) com Pós-Doutorado na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). E-mail: vonia_engel@hotmail.com

and a broader understanding of leadership and human development processes. Participants recognized the project as an innovative learning experience that contributes to a more comprehensive, ethical, and strategically oriented education. It is concluded that the Hard Cases Laboratory represents an educational initiative aligned with contemporary higher education demands, supporting the development of conscious, authentic, and well-prepared leaders capable of acting effectively in complex organizational contexts.

Keywords: humanistic education; leadership; Ontopsychology; higher education; theory-practice integration.

Un análisis cualitativo sobre formación humanista, liderazgo e integración entre teoría y práctica en la educación superior

Resumen: El presente estudio analiza las contribuciones del Laboratorio Hard Cases: el encuentro entre la Administración y la Ontopsicología para la formación humanista, de liderazgo, académica y emprendedora de estudiantes de educación superior. La investigación se caracteriza como cualitativa y descriptiva, desarrollada mediante estudio de caso, teniendo como unidad de análisis el Laboratorio vinculado al Bachillerato en Administración de la Antonio Meneghetti Facultad. La recolección de datos se realizó mediante análisis documental, observación participante y aplicación de cuestionario mixto a estudiantes, profesores y egresados involucrados en el proyecto. Los datos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido. Los resultados evidencian que el Laboratorio constituye una experiencia interdisciplinaria capaz de integrar conocimientos de la Administración y la Ontopsicología, promoviendo el desarrollo de competencias críticas, científicas, emprendedoras y de liderazgo. Se destacan la aproximación entre teoría y práctica organizacional mediante el análisis de casos empresariales reales, el fortalecimiento de la producción científica, el desarrollo del protagonismo estudiantil y la ampliación de la comprensión de los procesos de liderazgo y desarrollo humano. Los participantes reconocieron el proyecto como una experiencia innovadora de aprendizaje, capaz de contribuir a una formación más integral, ética y estratégicamente orientada. Se concluye que el Laboratorio Hard Cases representa una propuesta educativa alineada con las demandas contemporáneas de la educación superior, favoreciendo la formación de liderazgos conscientes, auténticos y preparados para actuar en contextos organizacionales complejos.

Palabras clave: formación humanista; liderazgo; Ontopsicología; educación superior; integración teoría-práctica.

1 Introdução

A formação de lideranças no contexto contemporâneo tem exigido das instituições de ensino superior novas abordagens pedagógicas capazes de integrar conhecimentos técnicos, competências humanas e desenvolvimento crítico-reflexivo. Em um cenário marcado pela complexidade organizacional, pela transformação digital e pelas constantes mudanças sociais e econômicas, torna-se insuficiente uma formação restrita exclusivamente aos conteúdos tradicionais da Administração. As organizações contemporâneas demandam profissionais capazes de atuar com visão estratégica, responsabilidade ética, inteligência relacional e capacidade de tomada de decisão em contextos de elevada complexidade.

Nesse contexto, a educação superior passa a assumir um papel ainda mais relevante na construção de modelos formativos voltados ao desenvolvimento integral do sujeito. Para Morin (2000), a fragmentação do conhecimento limita a compreensão da realidade, tornando necessária uma formação pautada na articulação entre diferentes áreas do saber. Da mesma forma, Freire (2020) destaca que a educação deve promover autonomia, criticidade e protagonismo, permitindo ao estudante assumir papel ativo em sua própria formação. Essa perspectiva amplia o entendimento da universidade como espaço de produção científica, desenvolvimento humano e transformação social.

No campo da Administração, observa-se crescente valorização de metodologias ativas de aprendizagem e de experiências acadêmicas

que aproximem teoria e prática organizacional. A utilização de estudos de caso, laboratórios de aprendizagem e projetos interdisciplinares favorece a construção de competências analíticas e decisórias, além de possibilitar maior aproximação dos estudantes com desafios reais do ambiente empresarial. Segundo Kolb (2015), a aprendizagem experiencial contribui para o desenvolvimento de habilidades reflexivas e práticas, fundamentais para a formação profissional contemporânea.

Além das competências técnicas, a literatura sobre liderança contemporânea tem enfatizado a importância das dimensões humanas no exercício da gestão. Goleman (2015) ressalta que competências emocionais e relacionais influenciam diretamente a capacidade de liderança, enquanto Avolio e Gardner (2005) defendem a necessidade de lideranças autênticas, capazes de atuar com coerência entre identidade pessoal e prática profissional. Nesse sentido, emerge a necessidade de modelos educacionais que contemplem não apenas a formação operacional do administrador, mas também seu desenvolvimento humano, ético e liderístico.

É nesse cenário que a Ontopsicologia se apresenta como uma possibilidade de aprofundamento da formação humanista aplicada ao contexto empresarial. A Ciência Ontopsicológica, desenvolvida por Antonio Meneghetti, busca compreender a relação entre identidade, consciência e ação humana, propondo uma formação voltada ao desenvolvimento integral do indivíduo e à construção de lideranças capazes de atuar de maneira funcional, responsável e protagonista nos diferentes contextos sociais e organizacionais. A aplicação da Ontopsicologia no âmbito da Administração

permite ampliar a compreensão sobre processos decisórios, liderança, autenticidade e desenvolvimento humano nas organizações.

Na Antonio Meneghetti Faculdade, essa aproximação entre Administração e Ontopsicologia é desenvolvida por meio do Laboratório Hard Cases: o encontro entre a Administração e a Ontopsicologia, projeto vinculado ao Bacharelado em Administração e à linha de pesquisa Estratégias e Organizações. O Laboratório possui como objetivo fortalecer a formação acadêmica dos estudantes por meio da análise de casos empresariais complexos, articulando conhecimentos técnicos da Administração com fundamentos da Ontopsicologia aplicados ao contexto organizacional.

O projeto caracteriza-se como uma experiência interdisciplinar que reúne professores, estudantes e egressos em atividades voltadas à análise crítica de organizações, produção científica, desenvolvimento de competências liderísticas e aproximação entre teoria e prática empresarial. Entre suas finalidades estão o estímulo à inovação acadêmica, o desenvolvimento da capacidade crítica e a formação de profissionais alinhados a valores humanistas e socialmente responsáveis.

Embora existam estudos sobre metodologias ativas, formação em Administração e desenvolvimento de lideranças, ainda são limitadas as pesquisas que investigam experiências interdisciplinares fundamentadas na Ontopsicologia aplicadas ao ensino superior e à formação liderística. Nesse sentido, torna-se relevante compreender de que maneira iniciativas acadêmicas que articulam desenvolvimento humano, prática empresarial e interdisciplinaridade podem contribuir para a formação de lideranças mais

conscientes, críticas e estrategicamente preparadas para os desafios contemporâneos.

Diante disso, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **como o Laboratório Hard Cases, enquanto experiência interdisciplinar entre Administração e Ontopsicologia, contribui para a inovação humana e para a formação de lideranças capazes de atuar de maneira estratégica, ética e protagonista nos contextos organizacionais contemporâneos?**

Como objetivos específicos, busca-se: investigar como o Laboratório Hard Cases articula os conhecimentos da Administração e da Ontopsicologia na construção de uma formação interdisciplinar voltada ao desenvolvimento humano e liderístico; identificar as contribuições do Laboratório para a formação acadêmica, científica e empreendedora dos estudantes participantes; e compreender como a prática de análise de casos empresariais favorece o desenvolvimento crítico, científico e humanista dos envolvidos no projeto.

2 Referencial teórico

O referencial teórico constitui a base conceitual que sustenta a presente pesquisa, permitindo compreender os principais fundamentos relacionados à formação universitária atual, ao desenvolvimento humano e às novas demandas direcionadas às lideranças organizacionais. A partir da articulação entre diferentes perspectivas teóricas, busca-se construir uma compreensão ampliada acerca dos desafios da educação superior frente às transformações sociais, tecnológicas e econômicas que impactam direta-

mente os processos formativos e o exercício da gestão nas organizações.

Nesse contexto, este capítulo apresenta discussões voltadas à construção de uma formação acadêmica integral, à valorização das dimensões humanas no desenvolvimento profissional, à interdisciplinaridade aplicada ao ensino da Administração e às práticas educacionais que aproximam teoria e realidade organizacional. Além disso, busca-se evidenciar como modelos formativos voltados ao protagonismo, à criticidade e à experiência prática podem contribuir para a formação de lideranças mais conscientes, éticas e estrategicamente preparadas para atuar em cenários complexos e em constante transformação.

2.1 Formação humanista e educação superior

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas têm provocado mudanças significativas nas demandas direcionadas às instituições de ensino superior. A formação universitária contemporânea deixou de estar centrada exclusivamente na transmissão de conteúdos técnicos e passou a exigir modelos educacionais capazes de desenvolver competências humanas, pensamento crítico, responsabilidade ética e capacidade de adaptação diante de cenários complexos e dinâmicos. Nesse cenário, observa-se que a lógica de mercado exerce forte influência sobre a educação, muitas vezes impondo uma tendência pragmática e utilitária que privilegia o manuseio instrumental de informações em detrimento de perspectivas críticas no sujeito (Silva; Deus; Malacarne, 2024)

Nesse contexto, a educação superior assume papel estratégico na formação integral do indi-

víduo e na construção de profissionais capazes de atuar de maneira consciente e protagonista na sociedade. A formação humanista surge como um importante perspectiva educacional voltada ao desenvolvimento pleno do sujeito, considerando não apenas aspectos cognitivos e técnicos, mas também dimensões éticas, sociais, emocionais e culturais.

Sob a ótica da Ontopsicologia de Antonio Meneghetti, a formação humanista deve basear-se no resgate da cultura humanista e na aplicação de uma pedagogia em que o humano é o agente interdisciplinar, educando o sujeito para o autoconhecimento e para a realização de seu projeto de natureza (Salles, 2017). Para este autor, o objetivo é reportar a lógica do “Eu Histórico” à lógica do “Em Si ôntico”, o critério base de natureza, permitindo que o jovem desenvolva sua existência de modo criativo e sadio, superando visões que fragmentam o ser humano (Salles, 2017)

Essa necessidade de integração é reforçada por García (2021), que define o humanismo como um processo para o estabelecimento de relações mais humanas e transformações dialógicas, tratando o estudante como um ser único, ir-repetível e não fragmentado, cujas necessidades de crescimento pessoal são fundamentais para alcançar a autorrealização. Para Freire (2020), o processo educativo deve ultrapassar práticas mecanizadas de ensino e promover autonomia, reflexão e protagonismo dos estudantes. O autor defende uma educação dialógica e emancipadora, em que o sujeito participa ativamente da construção do conhecimento e desenvolve consciência crítica sobre sua atuação no mundo.

O resgate desse foco humanista no ambiente universitário permite que a educação seja trans-

formada em um processo criativo e de compromisso pedagógico, onde o docente atua como um guia e facilitador das potencialidades e da criatividade do educando (García, 2021). Essa perspectiva aproxima-se da necessidade atual de formar profissionais capazes de tomar decisões responsáveis, atuar de maneira ética e contribuir para a transformação social.

A educação superior, nessa perspectiva, não se restringe à preparação técnica para o mercado de trabalho, mas também à formação humana e cidadã. Conforme destacam Silva, Deus e Malacarne (2024), é responsabilidade das instituições de ensino superior assegurar uma oferta formativa que contemple tanto o desenvolvimento pessoal quanto o aprimoramento de capacidades técnicas, alinhando a técnica de alto nível a uma formação humana igualmente elevada

Utilizar instrumentos teóricos sem responsabilidade humana representaria um retrocesso nas conquistas da humanidade, sendo essencial que a prática profissional resulte em um indivíduo apto a operacionalizar saberes com embasamento teórico e ética (Silva; Deus; Malacarne, 2024). Delors (2006) destaca que a educação deve estar fundamentada em quatro pilares essenciais: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Tais dimensões evidenciam que o desenvolvimento educacional precisa contemplar competências intelectuais, práticas e humanas, favorecendo a constituição de indivíduos capazes de atuar de forma equilibrada e socialmente responsável.

No campo da Administração, as discussões sobre formação humanista tornam-se ainda mais relevantes diante da crescente complexidade das organizações. Empresas e instituições demandam profissionais com competências que

ultrapassam habilidades operacionais, exigindo capacidade de liderança, comunicação, inteligência relacional, criatividade e pensamento estratégico. Dessa forma, torna-se insuficiente uma formação centrada apenas em conteúdos técnicos e instrumentais.

Segundo Demo (2011), a educação universitária precisa estimular a pesquisa, a reflexão crítica e a capacidade de construção autônoma do conhecimento. Para o autor, o estudante deve ser compreendido como sujeito ativo do processo de aprendizagem, desenvolvendo competências analíticas e investigativas que permitam interpretar e intervir na realidade de maneira consciente e inovadora. Nesse sentido, metodologias participativas e experiências interdisciplinares assumem papel fundamental no fortalecimento da formação acadêmica contemporânea.

A aproximação entre teoria e prática configura-se como elemento essencial na formação superior. A utilização de metodologias ativas, estudos de caso, projetos integradores e laboratórios de aprendizagem possibilita ao estudante experienciar situações concretas relacionadas ao contexto profissional, favorecendo o desenvolvimento de competências técnicas e humanas de maneira articulada. Kolb (2015) ressalta que a aprendizagem experiencial permite transformar experiências em conhecimento, promovendo processos mais profundos de reflexão e desenvolvimento profissional.

Nesse cenário, experiências acadêmicas interdisciplinares passam a contribuir significativamente para a formação integral dos estudantes, especialmente quando articulam desenvolvimento humano, prática organizacional e produção científica. A interdisciplinaridade favorece a construção de conhecimentos mais

amplos e integrados, permitindo compreender fenômenos complexos sob diferentes perspectivas teóricas e práticas.

A proposta do Laboratório Hard Cases insere-se nesse contexto ao promover a integração entre Administração e Ontopsicologia como estratégia de formação acadêmica e humanista. O projeto busca desenvolver competências críticas, científicas e liderísticas por meio da análise de casos empresariais, aproximando teoria e prática organizacional em uma perspectiva interdisciplinar. Dessa forma, o Laboratório representa uma experiência educacional alinhada às demandas atuais de formação superior voltada ao desenvolvimento integral do sujeito e à construção de lideranças capazes de atuar de maneira ética, estratégica e socialmente responsável.

2.2 Liderança e desenvolvimento humano

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional têm ampliado as discussões acerca da liderança e de sua relação com o desenvolvimento humano nas organizações. Em um contexto caracterizado pela inovação constante, pela complexidade das relações de trabalho e pela necessidade de adaptação rápida às transformações sociais e econômicas, a liderança deixa de ser compreendida apenas como capacidade de comando e passa a envolver competências relacionadas à inteligência relacional, à ética, à comunicação e ao desenvolvimento das pessoas (Facco, 2025).

Historicamente, os estudos sobre liderança estiveram associados a modelos hierárquicos e mecanicistas, nos quais o líder era percebido como figura centralizadora do poder e responsável exclusivamente pela condução operacio-

nal das equipes. Entretanto, as transformações nas dinâmicas organizacionais passaram a exigir lideranças mais flexíveis, colaborativas e humanizadas, capazes de compreender a complexidade das relações humanas e estimular ambientes organizacionais voltados à inovação e ao desenvolvimento coletivo (Galvão e Câmara, 2025).

Segundo Drucker (1999), a principal responsabilidade do líder consiste em potencializar capacidades humanas e criar condições para que as pessoas desenvolvam seus talentos e competências. Para o autor, a liderança eficaz está diretamente relacionada à capacidade de formar pessoas, promover autonomia e estimular o comprometimento com objetivos compartilhados. Dessa forma, a liderança passa a assumir papel estratégico no desenvolvimento organizacional e humano.

As discussões sobre liderança também têm enfatizado a importância das competências emocionais e relacionais no exercício da gestão. Goleman (2015) destaca que a inteligência emocional constitui elemento fundamental para o desempenho de lideranças eficazes, envolvendo competências como autoconsciência, autocontrole, empatia, motivação e habilidades sociais. Para o autor, líderes emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade de lidar com conflitos, inspirar equipes e construir relações organizacionais mais saudáveis e produtivas.

Nessa mesma perspectiva, Avolio e Gardner (2005) defendem o conceito de liderança autêntica, compreendida como a capacidade do indivíduo atuar de maneira coerente com seus valores, identidade e princípios. Os autores argumentam que líderes autênticos desenvolvem

relações mais transparentes e éticas, promovendo ambientes organizacionais baseados em confiança, responsabilidade e desenvolvimento mútuo. A autenticidade, nesse contexto, torna-se elemento essencial para a construção de lideranças sustentáveis e alinhadas às demandas atuais das organizações.

Além das competências técnicas e emocionais, a liderança também exige capacidade de aprendizagem contínua e visão sistêmica sobre os processos organizacionais. Senge (2017) resalta que organizações inovadoras dependem de líderes capazes de estimular aprendizagem coletiva, pensamento integrado e desenvolvimento permanente das equipes. O líder deixa de ser apenas gestor de processos para assumir função de facilitador do crescimento humano e organizacional. Nessa perspectiva, Meneghetti (2013) amplia essa compreensão ao definir as dimensões essenciais da liderança eficaz:

Para ser um líder eficaz, um indivíduo deve ter uma proporção entre quatro dimensões: 1) a esfera individual pessoal; 2) a esfera familiar, portanto, esfera afetiva; 3) a esfera dos colaboradores e 4) setor social. A esfera individual compreende o sujeito em sentido físico, absoluto de existência. A esfera afetiva é constituída pelo ambiente de referência emotiva, sexual, de amor: as suas referências de valor absoluto. A esfera dos colaboradores compreende as pessoas físicas por meio das quais o líder opera: os mediadores de atividade econômica, legal etc. Enfim, temos a esfera social, da atividade no mundo dos negócios, do ambiente, da explícita atividade econômica: relações, diplomacia e todo o vasto mundo que a arte do líder compreende (Meneghetti, 2013, p. 39).

Essa visão reforça que a liderança eficaz exige do indivíduo não apenas competência técnica e organizacional, mas também equilíbrio e desenvolvimento nas diferentes esferas da vida

humana, perspectiva que dialoga diretamente com as demandas contemporâneas por lideranças mais integrais e humanistas.

No âmbito educacional, torna-se cada vez mais relevante a criação de experiências formativas que favoreçam o desenvolvimento dessas competências liderísticas durante a formação universitária. A universidade contemporânea passa a desempenhar importante papel na preparação de profissionais capazes de atuar de maneira ética, crítica e estrategicamente responsável nos diferentes contextos organizacionais. Nesse sentido, a participação em projetos interdisciplinares, pesquisas aplicadas, análises organizacionais e atividades de protagonismo estudantil favorece o desenvolvimento da autonomia, da capacidade analítica e da responsabilidade profissional.

A proposta do Laboratório Hard Cases aproxima-se dessa perspectiva ao promover um espaço de formação interdisciplinar voltado à análise crítica de organizações e ao desenvolvimento de competências humanas e liderísticas. O projeto busca estimular a construção de conhecimento aplicado, a reflexão estratégica e a integração entre Administração e Ontopsicologia, favorecendo o desenvolvimento integral dos participantes.

O Laboratório propõe uma formação fundamentada em valores humanistas e na construção de lideranças capazes de atuar de maneira protagonista e responsável nos contextos organizacionais. Tal perspectiva dialoga diretamente com as demandas contemporâneas por modelos educacionais que integrem desenvolvimento técnico, científico e humano, fortalecendo a formação de profissionais preparados para lidar com os desafios das organizações e da sociedade.

2.3 Ontopsicologia e formação empresarial

A Ontopsicologia é uma ciência desenvolvida por Antonio Meneghetti voltada à compreensão da psique humana em sua dimensão mais originária e funcional. Seu objeto central é o estudo do ser humano em sua integridade, considerando as dimensões biológica, psíquica, relacional e existencial, com o propósito de promover o desenvolvimento autêntico do indivíduo e sua capacidade de atuação consciente e responsável nos diferentes contextos da vida. Segundo Meneghetti (2010), a Ontopsicologia busca compreender o homem a partir de seu núcleo ontológico, denominado Em Si ôntico, que representa a inteligência originária do ser humano e constitui a base de sua identidade e potencial criativo.

No campo empresarial, a Ontopsicologia apresenta contribuições significativas para a compreensão dos processos de liderança, tomada de decisão, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Meneghetti (2013) defende que o líder empresarial autêntico é aquele que age a partir de sua identidade mais profunda, construindo resultados para si e para o coletivo de maneira funcional e responsável. Para o autor, a formação do líder não se restringe ao desenvolvimento de habilidades técnicas ou gerenciais, mas exige um processo de autoconhecimento e amadurecimento interior que possibilite ao indivíduo atuar com coerência, visão estratégica e protagonismo nos ambientes organizacionais:

O líder que a FOIL considera como empresário é aquele que é um capaz coordenador e manejador de intuição e, portanto, livre do circuito ideomático. A intuição implica a globalidade interativa de todo o ser humano e, em particular, toda a operação perceptiva

deve ser refletida pela identidade ontológica do empresário, porque esse é o critério de exatidão, ou seja, a operação total do quanto ele é. Se quisermos ter uma gestão eficiente na economia, devemos ser capazes de realizar uma *total quality* segundo o critério do cliente. Para quem trabalho? O *identikit* do *business* é dado pela exigência do cliente. (Meneghetti, 2013, p. 315).

Essa perspectiva é aprofundada quando o autor apresenta as competências essenciais que fundamentam a atuação do líder econômico:

O líder aprende a intuição da total profundidade de si mesmo, a Ontopsicologia trouxe o Eu lógico-histórico de volta ao mundo da vida, com visão do próprio espaço econômico individual, então esse conhecimento aplicado à economia garante o ganho econômico. E o faz indicando quatro pedras angulares, quatro pontos racionais a realizar, uma vez feita a recuperação da própria potencialidade existencial: 1) deve-se ter uma competência específica; 2) resolver as necessidades da clientela, com total qualidade; 3) esse jogo deve ter o compromisso histórico constante com a normativa social; 4) deve haver uma coerência motivacional do operador que deve ter prazer com o próprio *core business* (Meneghetti, 2013, p. 316).

Essas dimensões evidenciam que a formação empresarial fundamentada na Ontopsicologia vai além das habilidades técnicas, exigindo do líder um desenvolvimento integral que articule identidade, intuição, responsabilidade social e coerência com seu propósito profissional. Essa compreensão é corroborada por pesquisadores contemporâneos que têm investigado a aplicação da Ontopsicologia no campo da gestão.

A aplicação da Ontopsicologia à gestão empresarial contribui para a formação de lideranças mais conscientes, capazes de integrar identidade pessoal e prática profissional. Tatsch *et al.* (2025) destacam que a consultoria empresarial de abordagem ontopsicológica centra sua

análise na pessoa do líder, priorizando o desenvolvimento de sua inteligência criativa e a autenticação de sua identidade no contexto organizacional. Nessa mesma direção, Daros (2025) aponta que a formação ontopsicológica do líder pressupõe o conhecimento de sua atividade psíquica consciente e inconsciente, promovendo uma mudança contínua dos modelos mentais em consonância com o projeto de natureza do sujeito. Esse processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal reflete-se diretamente na qualidade dos ambientes organizacionais, tornando-os mais saudáveis, inovadores e sustentáveis (Vicentini *et al.*, 2023).

A consultoria ontopsicológica constitui um dos principais instrumentos de aplicação dessa ciência no contexto organizacional. Rodegheri e Fraga (2019) analisam as contribuições da consultoria ontopsicológica nas esferas pessoal, familiar e empresarial, constatando que essa abordagem se distingue das demais por atuar na unidade base do homem, e não apenas nas esferas operacionais da empresa. Os autores demonstram que o processo de metanoia, transformação profunda da consciência e da ação do indivíduo, promovido pela consultoria ontopsicológica gera impactos diretos na qualidade da liderança e nos resultados organizacionais, evidenciando a inter-relação entre desenvolvimento humano e desempenho empresarial.

A formação de líderes fundamentada na metodologia ontopsicológica também tem sido objeto de investigação científica. Montenegro (2012), em pesquisa realizada junto a jovens líderes em diferentes estágios de formação, constatou que a metodologia ontopsicológica favorece o processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, gerando reflexos di-

retos na atuação profissional e nos resultados organizacionais. A autora ressalta que o administrador que não se desenvolve como pessoa dificilmente consegue construir valor para a organização e para os demais, reforçando a centralidade do desenvolvimento humano integral na formação liderística.

No contexto da formação de gestores, Azione *et al.* (2024) relatam uma experiência bem-sucedida de aplicação da consultoria empresarial ontopsicológica em um projeto de formação de gestores, evidenciando sua eficácia no desenvolvimento da inteligência humana integral e na preparação dos participantes para enfrentar desafios organizacionais em contextos de crise. Os resultados indicam que a abordagem ontopsicológica contribui para ampliar a capacidade decisória, a resiliência e a visão estratégica dos gestores, tornando-se um diferencial relevante na formação empresarial contemporânea.

A articulação entre Ontopsicologia e Administração também se manifesta no campo do comportamento organizacional e da gestão de pessoas. Petry (2021) aponta que a Ciência Ontopsicológica considera a empresa em sua integralidade, como uma unidade de ação composta de mente, corpo e sociedade, possibilitando a individuação das primeiras causas tanto do ganho quanto da falência, independentemente do tipo de problema, seja técnico, legal, econômico ou de administração de pessoal. Nessa perspectiva, Watt *et al.* (2025) demonstram, a partir de pesquisa aplicada com equipes organizacionais, que a fundamentação ontopsicológica permite compreender a dinâmica relacional do grupo não apenas como expressão funcional, mas como manifestação dos vetores internos de ação dos sujeitos, concluindo que

a integração entre fundamentos da Ontopsicologia e práticas vivenciais potencializa o desenvolvimento humano integral, promovendo autoconhecimento, consciência relacional e maior eficácia nas ações coletivas no ambiente de trabalho. Essa perspectiva reforça o potencial interdisciplinar da Ontopsicologia como campo de conhecimento capaz de enriquecer a prática administrativa com fundamentos humanistas e científicos.

O Laboratório Hard Cases insere-se nesse contexto ao propor a integração entre Administração e Ontopsicologia como estratégia de formação acadêmica e empresarial. Ao articular a análise de casos organizacionais reais com os fundamentos da ciência ontopsicológica, o Laboratório busca desenvolver nos estudantes uma compreensão mais ampla e integrada dos fenômenos organizacionais, promovendo a formação de lideranças capazes de atuar com autenticidade, responsabilidade e visão estratégica. Dessa forma, o projeto representa uma experiência formativa alinhada às contribuições contemporâneas da Ontopsicologia aplicada à gestão empresarial, favorecendo o desenvolvimento humano e profissional dos participantes em uma perspectiva interdisciplinar e humanista.

2.4 Metodologias ativas e estudos de caso na formação acadêmica

As transformações no campo da educação superior têm impulsionado a busca por abordagens pedagógicas capazes de superar os limites do ensino tradicional, centrado na transmissão passiva de conteúdo. Nesse contexto, as metodologias ativas de aprendizagem emergem como alternativas que colocam o estudante

no centro do processo educativo, estimulando sua participação, reflexão crítica e capacidade de construção autônoma do conhecimento. Tais metodologias partem do princípio de que a aprendizagem se torna mais significativa quando o sujeito é desafiado a agir, experimentar, investigar e resolver problemas relacionados à sua realidade profissional e social.

Segundo Moran (2018), as metodologias ativas constituem estratégias pedagógicas que promovem o engajamento dos estudantes por meio de situações-problema, projetos, pesquisas e experiências práticas, articulando teoria e prática de maneira integrada e contextualizada. Para o autor, tais abordagens favorecem o desenvolvimento de competências complexas, como pensamento crítico, criatividade, trabalho colaborativo e capacidade de tomada de decisão, essenciais para a atuação profissional contemporânea.

No campo da aprendizagem experiencial, Kolb (2015) propõe um modelo cíclico composto por quatro etapas: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Para o autor, a aprendizagem ocorre de maneira mais profunda quando o indivíduo tem a oportunidade de vivenciar situações reais, refletir sobre elas, abstrair conceitos e aplicá-los em novos contextos. Essa perspectiva fundamenta o uso de metodologias ativas no ensino superior, especialmente em cursos de Administração, onde a aproximação com situações organizacionais concretas constitui elemento essencial da formação profissional.

Entre as metodologias ativas mais utilizadas no ensino de Administração, o método de estudos de caso destaca-se como estratégia pedagógica de grande relevância. O estudo de caso consiste na análise aprofundada de

situações organizacionais reais ou simuladas, permitindo ao estudante aplicar conhecimentos teóricos na interpretação e resolução de problemas complexos do ambiente empresarial. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é especialmente adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, possibilitando a compreensão de dinâmicas organizacionais a partir de múltiplas fontes de evidência.

A utilização de casos empresariais como recurso pedagógico favorece o desenvolvimento de competências analíticas, decisórias e estratégicas nos estudantes. Ao deparar-se com situações que exigem diagnóstico, interpretação e proposição de soluções, o estudante é levado a mobilizar conhecimentos de diferentes áreas, exercitar o raciocínio crítico e desenvolver habilidades de argumentação e comunicação. Essa dinâmica aproxima a formação acadêmica das demandas reais do mercado de trabalho, preparando profissionais mais capazes de lidar com a complexidade das organizações contemporâneas.

Demo (2011) reforça que a formação universitária precisa superar a lógica da reprodução de conteúdo e avançar em direção à construção autônoma do conhecimento por meio da pesquisa e da reflexão crítica. Para o autor, metodologias que estimulam a investigação, a análise e a produção científica contribuem para o desenvolvimento de estudantes mais protagonistas, criativos e comprometidos com a transformação da realidade. Nesse sentido, a integração entre metodologias ativas e produção científica representa um caminho promissor para a inovação pedagógica no ensino superior.

A interdisciplinaridade constitui outro elemento central nas abordagens pedagógicas

contemporâneas. A articulação entre diferentes áreas do saber amplia a capacidade dos estudantes de compreender fenômenos complexos sob perspectivas diversas, superando a fragmentação do conhecimento que ainda caracteriza muitos currículos universitários. Segundo Morin (2000), a compreensão dos desafios contemporâneos exige uma visão integrada e sistêmica da realidade, o que só é possível por meio de uma formação que promova o diálogo entre diferentes disciplinas e saberes.

O Laboratório Hard Cases insere-se nesse contexto ao adotar o estudo de casos empresariais como principal estratégia pedagógica, articulando conhecimentos da Administração e da Ontopsicologia em uma perspectiva interdisciplinar. A análise combinada com a produção científica e o desenvolvimento de competências humanas e liderísticas, configura uma experiência de aprendizagem ativa e significativa. Dessa forma, o Laboratório representa uma iniciativa alinhada às demandas contemporâneas por modelos formativos capazes de integrar teoria, prática e desenvolvimento humano, contribuindo para a formação de profissionais mais conscientes, críticos e estrategicamente preparados para os desafios das organizações contemporâneas.

3 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, buscando compreender de maneira aprofundada as contribuições do Laboratório Hard Cases para a formação liderística, acadêmica e empreendedora dos estudantes participantes. A abordagem qualitativa mostra-se adequada ao estudo, uma

vez que possibilita compreender fenômenos sociais, experiências e processos formativos a partir das percepções e interpretações dos sujeitos envolvidos. Conforme Chizzotti (2003), a pesquisa qualitativa permite analisar significados, relações e experiências humanas inseridas em contextos específicos da realidade social.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, buscando apresentar e analisar as características, práticas e contribuições do Laboratório Hard Cases no desenvolvimento acadêmico e humano dos participantes. Conforme Gil (2008), pesquisas descritivas têm como objetivo central descrever características de determinado fenômeno ou população, bem como estabelecer relações entre variáveis, o que se alinha diretamente à proposta deste estudo de compreender as contribuições de uma experiência interdisciplinar ainda pouco investigada no campo da Administração articulada à Ontopsicologia.

Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso, tendo como unidade de análise o Laboratório Hard Cases: o encontro entre a Administração e a Ontopsicologia, vinculado ao Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. O estudo de caso permite investigar fenômenos contemporâneos em profundidade dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos (Yin, 2015). A escolha do Laboratório Hard Cases justifica-se por sua proposta interdisciplinar voltada à integração entre Administração e Ontopsicologia, promovendo atividades de análise de casos empresariais, produção científica e desenvolvimento de competências liderísticas e humanistas.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de triangulação de dados, utilizando diferentes técnicas de coleta de informações com o objetivo de ampliar a profundidade analítica e a confiabilidade dos resultados. Segundo Triviños (1987), a triangulação contribui para maior consistência interpretativa nas pesquisas qualitativas.

A primeira técnica utilizada consistiu na análise documental, realizada a partir dos documentos institucionais relacionados ao Laboratório Hard Cases, incluindo projeto pedagógico, materiais institucionais, descrições das atividades, regulamentos internos e registros acadêmicos do programa. Essa etapa permitiu compreender os objetivos, estrutura organizacional, metodologia de funcionamento e finalidades formativas do Laboratório.

A segunda técnica de coleta de dados envolveu a aplicação de questionário misto junto a estudantes, professores e egressos participantes do projeto. O instrumento foi elaborado e disponibilizado digitalmente por meio da plataforma Google Forms, o que facilitou o alcance aos participantes e a sistematização das respostas. O questionário foi estruturado com questões abertas e fechadas, possibilitando tanto a captura de percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao Laboratório Hard Cases quanto a obtenção de informações objetivas sobre seu perfil e trajetória no projeto.

As questões abertas permitiram explorar, com maior profundidade, as contribuições do projeto para o desenvolvimento acadêmico, científico, profissional e humano dos envolvidos. Segundo Gil (2008), o questionário constitui técnica eficaz para coleta de dados em pesquisas que envolvem grupos numerosos de participantes geograficamente dispersos, per-

mitindo ao respondente expressar-se com maior liberdade e no tempo que lhe for conveniente.

A amostra foi definida por intencionalidade, considerando sujeitos diretamente envolvidos nas atividades do Laboratório Hard Cases e que possuíam participação mínima de um semestre nas ações desenvolvidas pelo projeto. Participaram da pesquisa estudantes dos cursos de Administração e Ontopsicologia, professores integrantes do Laboratório e egressos vinculados às atividades do grupo. Segundo Gil (2008), a amostragem intencional permite ao pesquisador selecionar participantes que possuem experiência significativa e relevante em relação ao fenômeno investigado, favorecendo a profundidade e a qualidade das análises qualitativas.

Também foi utilizada a observação participante durante os encontros, discussões e atividades promovidas pelo Laboratório Hard Cases. A observação foi conduzida pela coordenadora do projeto, o que favoreceu o acompanhamento sistemático das dinâmicas de interação, dos processos de construção coletiva do conhecimento e das articulações entre Administração e Ontopsicologia desenvolvidas nas práticas acadêmicas do projeto. Conforme Minayo (2001), a observação participante permite ao pesquisador inserir-se no contexto investigado, captando aspectos da realidade que dificilmente seriam apreendidos por outros instrumentos de coleta.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados. Inicialmente, realizou-se leitura flutuante dos materiais coletados, seguida da organização das unidades de análise e da

categorização temática. As respostas abertas do questionário e os registros da observação participante foram submetidos a esse processo analítico, enquanto as questões fechadas foram utilizadas para contextualizar e complementar as interpretações qualitativas. Posteriormente, os dados foram interpretados à luz do referencial teórico do estudo.

As categorias analíticas inicialmente definidas compreenderam: formação liderística, interdisciplinaridade, inovação acadêmica, desenvolvimento humano, relação teoria-prática e formação empreendedora. Essas categorias emergiram tanto dos objetivos da pesquisa quanto da literatura relacionada à formação humanista, liderança e Ontopsicologia aplicada à Administração.

A pesquisa respeitou os princípios éticos aplicáveis às investigações científicas em Ciências Humanas, assegurando sigilo, anonimato e confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes. Os sujeitos envolvidos foram previamente esclarecidos acerca dos objetivos da pesquisa e participaram voluntariamente do estudo.

Cabe destacar que a presente pesquisa configura um estudo de caso desenvolvido sobre uma experiência da qual uma das pesquisadoras é coordenadora, o que constitui uma condição metodológica que merece reconhecimento explícito. Tal posicionamento, denominado na literatura como pesquisa insider (Mercer, 2007), é inerente a estudos de caso institucionais e pode ser compreendido tanto como limitação quanto como vantagem analítica: se, por um lado, implica maior proximidade com o fenômeno investigado e eventual risco de viés confirmatório, por outro, possibilita acesso privilegiado às dinâmicas internas do projeto,

maior profundidade na observação participante e compreensão contextualizada dos processos formativos.

Para mitigar os riscos associados a essa condição, adotou-se a triangulação de fontes e técnicas de coleta, o anonimato dos participantes e a análise sistemática por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), procedimentos que buscam assegurar o rigor interpretativo e a transparência do processo investigativo.

4 Resultados e discussão

A presente seção apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das respostas ao questionário aplicado junto aos participantes do Laboratório Hard Cases. Participaram da pesquisa 15 sujeitos diretamente vinculados ao projeto, entre estudantes do curso de Administração e de Ontopsicologia, professores integrantes do Laboratório e egressos da Antonio Meneghetti Faculdade. O tempo de participação no projeto variou de uma edição a seis anos de envolvimento contínuo, o que permitiu capturar percepções de diferentes momentos e estágios da trajetória dos participantes no Laboratório.

O perfil dos respondentes abrangeu estudantes em diferentes fases da graduação, professores com atuação direta nas atividades do projeto e egressos que mantiveram vínculo com o Laboratório após a conclusão do curso. Essa diversidade de perfis favoreceu uma análise mais ampla e plural das contribuições do projeto, contemplando perspectivas distintas sobre a experiência formativa proporcionada pelo Hard Cases.

As respostas foram submetidas à análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), organizada em três etapas: pré-análise, exploração do

material e tratamento e interpretação dos resultados. A partir da leitura flutuante e da categorização temática, emergiram seis categorias analíticas que estruturam a presente discussão: (1) o Hard Cases como espaço interdisciplinar de formação; (2) desenvolvimento da formação liderística; (3) integração entre teoria e prática organizacional; (4) o Hard Cases como experiência de inovação acadêmica; (5) formação empreendedora; e (6) síntese interpretativa das contribuições do Laboratório.

4.1 O Hard Cases como espaço interdisciplinar de formação

Os resultados revelam que o Laboratório Hard Cases constitui um espaço singular de formação acadêmica, caracterizado pela integração entre os conhecimentos da Administração e os fundamentos da Ontopsicologia. Essa articulação interdisciplinar foi amplamente reconhecida pelos 15 participantes como um diferencial relevante em relação aos modelos tradicionais de ensino superior, favorecendo uma compreensão mais ampla, reflexiva e integrada dos fenômenos organizacionais.

A construção coletiva do conhecimento emergiu como um dos elementos centrais da experiência formativa proporcionada pelo Laboratório. Uma das professoras participantes, com envolvimento no projeto desde seu início, destacou que o Hard Cases representou uma oportunidade de discutir temas da Administração em uma posição de igualdade, com respeito aos posicionamentos e construção de conceitos em profundidade. Esse aspecto dialoga diretamente com a perspectiva de Freire (2020), para quem a educação dialógica e emancipadora pressupõe a participação ativa dos sujeitos na construção do conhecimento, superando a lógica da transmissão passiva de conteúdos.

A integração entre Administração e Ontopsicologia foi percebida pelos participantes como complementar e enriquecedora. Um dos estudantes, com seis anos de participação no projeto, ressaltou que esta construção só dá certo se estudamos o potencial das pessoas, para ela as pessoas que fazem a empresa, e que para isso é necessário entender a ontopsicologia, pois muitas das vezes não pode ser somente racional. Essa percepção corrobora a perspectiva de Meneghetti (2010), que compreende o ser humano em sua integridade biológica, psíquica, relacional e existencial, reconhecendo que o desenvolvimento organizacional está necessariamente vinculado ao desenvolvimento humano dos sujeitos que o integram.

A aprendizagem experiencial configurou-se como outro pilar fundamental da proposta do Laboratório. Por meio da análise de casos reais, visitas técnicas a empresas e contato direto com líderes empresariais, os participantes relataram uma aproximação significativa com a realidade organizacional. Kolb (2015) resalta que a aprendizagem experiencial transforma experiências em conhecimento, promovendo reflexão e desenvolvimento profissional mais profundos. Essa perspectiva foi evidenciada por um estudante ao afirmar que o Hard Cases se torna um referencial teórico para o dia a dia das empresas, permitindo tomar decisões e criar estratégias com base naquilo que se aprende no projeto.

A percepção de uma das professoras participantes também reforça essa dimensão formativa, ao destacar que a prática da escrita auxilia no pensamento crítico oportunizado pelo método científico, desafiando os participantes a desenvolver um estudo e uma análise integrada entre duas perspectivas científicas. Essa

observação evidencia que o Laboratório opera em uma dimensão simultaneamente formativa e científica, contribuindo tanto para o desenvolvimento acadêmico dos estudantes quanto para a produção de conhecimento aplicado.

4.2 Desenvolvimento da formação liderística

A formação liderística emergiu como uma das contribuições mais significativas do Laboratório Hard Cases na percepção dos participantes. As respostas analisadas indicam que o projeto favorece o desenvolvimento de competências como protagonismo, tomada de decisão, responsabilidade, visão estratégica e amadurecimento profissional, elementos que compõem o perfil do líder contemporâneo delineado pela literatura acadêmica.

O protagonismo dos estudantes foi destacado de forma recorrente nas respostas. Uma das participantes observou que o envolvimento no projeto implica em decidir de fato estar nele, manter o time junto e buscar sempre incentivar o cumprimento das metas de pesquisa e entrega. Essa postura ativa relaciona-se diretamente ao conceito de liderança autêntica proposto por Avolio e Gardner (2005), que compreende a liderança como capacidade do indivíduo atuar de maneira coerente com seus valores, identidade e princípios.

A tomada de decisão foi identificada pela maioria dos 15 participantes como uma das competências mais desenvolvidas ao longo do projeto. A análise de casos empresariais reais levou os estudantes a confrontar situações de complexidade organizacional, exercitando a capacidade de diagnóstico, interpretação e proposição de soluções. Um dos respondentes relatou

que analisando os casos com base na literatura se percebe que aquilo que se observa pode ser categorizado e reproduzido de acordo com as necessidades concretas das organizações. Essa percepção dialoga com Yin (2015), para quem o estudo de caso possibilita a compreensão de dinâmicas organizacionais a partir de múltiplas fontes de evidência, favorecendo uma formação analítica mais sólida.

A responsabilidade e a visão estratégica também foram apontadas como competências desenvolvidas ao longo da participação no projeto. Uma participante com dois anos de envolvimento destacou que a análise dos comportamentos dos líderes estudados permitiu compreender como alguns comportamentos podem ser capitalizados para gerar resultado nas organizações, evidenciando a articulação entre a leitura ontopsicológica do sujeito e o desempenho empresarial.

O amadurecimento profissional foi percebido pelos participantes como resultado da imersão em contextos organizacionais reais e do contato com líderes empresariais. Meneghetti (2013) define que o líder eficaz deve apresentar equilíbrio entre quatro dimensões: a esfera individual pessoal, a esfera afetiva, a esfera dos colaboradores e a esfera social da atividade no mundo dos negócios. A análise de casos no Laboratório Hard Cases opera justamente nessa perspectiva multidimensional, ao estudar não apenas a empresa, mas o líder em sua inteireza, sua forma de conduzir a própria vida, seus valores e sua atuação no mercado.

Uma das professoras participantes sintetizou esse movimento formativo ao afirmar que as discussões sobre os casos em estudo provocam a compreensão da liderança, da responsabilidade e da tomada de decisão sob uma nova ótica,

uma abordagem complementar àquela trabalhada na graduação em Administração. Essa complementaridade entre as abordagens técnica e humanista representa um dos diferenciais mais relevantes do Laboratório em relação aos modelos tradicionais de formação em gestão.

4.3 Integração entre teoria e prática organizacional

A aproximação entre teoria acadêmica e prática organizacional foi reconhecida de forma unânime pelos 15 participantes como uma das contribuições mais expressivas do Laboratório Hard Cases. A análise de casos reais de empresas consolidadas no mercado, combinada com visitas técnicas, entrevistas com líderes e produção científica, configurou uma experiência de aprendizagem significativamente distinta dos modelos tradicionais de ensino.

A leitura crítica de casos empresariais reais revelou-se um potente instrumento de transposição dos conteúdos acadêmicos para a realidade organizacional. Um dos participantes com mais tempo no projeto relatou que a análise de empresas torna o estudo vivo, uma vez que são analisados casos reais de empresas atuais. Essa vivacidade do aprendizado está diretamente relacionada ao que Moran (2018) denomina metodologias ativas, que promovem o engajamento dos estudantes por meio de situações-problema articuladas à realidade profissional.

As visitas técnicas às empresas estudadas emergiram como experiências particularmente marcantes na trajetória dos participantes. Foram relatadas visitas à empresa Di Paolo, ao centro administrativo da Beira Rio, onde os participantes puderam acompanhar uma reunião

real de diretoria, à sede da 3 Corações e a uma sede da Meta em Porto Alegre, com participação de seu vice-presidente. Essas experiências *in loco* representam uma dimensão formativa que dificilmente seria alcançada pelos modelos convencionais de ensino, pois permitem ao estudante observar, questionar e interpretar os fenômenos organizacionais em seu contexto real, conforme preconizado por Yin (2015).

A produção de artigos científicos ao longo do processo de análise dos casos constituiu outro elemento diferenciador do Laboratório. Vários participantes mencionaram o desenvolvimento da escrita acadêmica como uma contribuição central do projeto para sua formação. Uma das egressas afirmou que foi por meio do Hard Cases que teve o primeiro acesso à escrita acadêmica, e que foi a partir dessa experiência que percebeu seu desenvolvimento tanto profissional quanto acadêmico. Esse aspecto corrobora a perspectiva de Demo (2011), para quem a formação universitária deve estimular a pesquisa e a produção autônoma do conhecimento como caminho para o desenvolvimento de estudantes mais protagonistas.

A aproximação com empresários e líderes também foi valorizada como fonte de aprendizado que vai além do que a pesquisa bibliográfica oferece. Uma participante destacou que os convidados contam histórias e casos que muitas vezes em sites e pesquisas não se tem acesso, gerando uma riqueza formativa de natureza experiencial e relacional. Essa dimensão evidencia que o Laboratório Hard Cases opera não apenas como espaço de produção científica, mas também como ambiente de circulação de saberes práticos que enriquecem a formação dos estudantes, em consonância com

o modelo de aprendizagem cíclica proposto por Kolb (2015).

4.4 O Hard Cases como experiência de inovação acadêmica

O Laboratório Hard Cases foi reconhecido pelos participantes como uma experiência de inovação acadêmica, tanto pela metodologia diferenciada que adota quanto pelas contribuições que promove no desenvolvimento científico e humano dos envolvidos. A articulação entre análise de casos empresariais, produção científica, estudo da administração e a da Ontopsicologia e contato com líderes e organizações reais configura uma proposta pedagógica que supera os limites do ensino tradicional.

A metodologia diferenciada do Laboratório foi identificada como um dos seus principais diferenciais em relação aos modelos convencionais de ensino. Uma das professoras participantes destacou como um dos diferenciais a análise dos temas a partir das descobertas da Ontopsicologia aplicada às discussões de Administração, e que a pesquisa é um caminho de formação que estimula a autoconstrução do pesquisador e a autonomia para o desenvolvimento da produção científica. Essa perspectiva alinha-se ao que Kolb (2015) denomina aprendizagem experiencial, em que o indivíduo transforma a experiência vivida em conhecimento aplicável a novos contextos.

A formação científica promovida pelo Laboratório também foi amplamente reconhecida pelos participantes. Além de desenvolver a capacidade de escrita acadêmica, o projeto es-

timula a habilidade de pesquisa, de análise de fontes e de articulação teórica entre diferentes autores e perspectivas. Um dos estudantes relatou que o Hard Cases auxilia na construção de uma base de conhecimento sobre artigos acadêmicos, escrita e uso de diferentes autores, o que contribui para uma formação mais rigorosa e autônoma.

A influência na trajetória acadêmica e profissional dos participantes revelou-se um aspecto central da experiência formativa proporcionada pelo Laboratório. As experiências relatadas, desde a produção de artigos até as visitas técnicas e o contato com líderes empresariais, deixaram marcas relevantes na forma como os participantes compreendem o mundo organizacional e sua própria atuação nele. Uma participante relatou que a vivência na jornada do caso Di Paolo foi a mais marcante, por permitir entender como os processos são fundamentais para a constância no mundo dos negócios e por ter a oportunidade de ver o engajamento do gestor com os resultados do projeto.

O desenvolvimento humano emergiu como uma dimensão transversal a todas as categorias analisadas. A análise de líderes empresariais que são protagonistas de suas próprias histórias de vida inspirou os participantes a refletirem sobre seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Uma das respondentes descreveu esse processo ao afirmar que percebeu, ao estudar os líderes analisados, que eles eram líderes para si antes de serem líderes para a empresa, cumprindo metas que estabeleceram para si mesmos antes de aplicá-las na organização. Essa percepção dialoga diretamente com a perspec-

tiva de Meneghetti (2013), para quem o desenvolvimento do líder parte, necessariamente, de um processo de autoconhecimento e amadurecimento interior.

A dimensão humanista do Laboratório foi destacada por múltiplos participantes como o diferencial mais significativo da experiência em relação ao ensino convencional. Um deles sintetizou essa percepção ao afirmar que o humanismo está embarcado em todos os casos, evidenciando que a Ontopsicologia não funciona como um conteúdo adicional ao currículo, mas como uma lente interpretativa que perpassa toda a análise organizacional promovida pelo projeto.

4.5 Formação empreendedora

A formação empreendedora emergiu como uma categoria relevante na análise das respostas dos participantes, manifestando-se na capacidade de identificar oportunidades, na disposição para assumir riscos calculados e na construção de uma mentalidade orientada à inovação e ao protagonismo no mundo dos negócios. O contato contínuo com trajetórias de líderes empresariais bem-sucedidos revelou-se um importante catalisador do espírito empreendedor dos participantes.

Ao analisar como esses líderes construíram suas organizações, enfrentaram crises e tomaram decisões estratégicas em contextos de incerteza, os estudantes foram levados a desenvolver uma leitura mais apurada do ambiente de negócios e a refletir sobre seu próprio potencial empreendedor. Uma das participantes relatou que ao estudar um empresário que, durante a pandemia, optou por abrir mais lojas enquan-

to concorrentes fechavam, ficou admirada e passou a se questionar sobre o que mais seria possível alcançar além do que já havia conquistado, evidenciando a influência motivadora dessas narrativas sobre a formação da mentalidade empreendedora.

A análise de casos empresariais também contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de leitura estratégica do mercado. Os participantes relataram ter aprendido a observar como os líderes estudaram o mercado, enfrentaram objetivos e tiveram ambição de conquistar, incorporando essa postura analítica ao seu próprio repertório profissional. Esse processo dialoga com a perspectiva de Meneghetti (2013), que define o líder empresarial como aquele capaz de coordenar intuição e visão do próprio espaço econômico individual, garantindo resultados por meio de competência específica, resolução das necessidades dos clientes e coerência motivacional com o core business.

A dimensão empreendedora também se manifesta na postura proativa que o Laboratório estimula nos participantes. Um dos estudantes observou que o projeto permite conectar tópicos acadêmicos à realidade das empresas, a ponto de tornar-se natural fazer esse vínculo da literatura com a realidade nos próprios ambientes de trabalho, gerando destaque profissional. Essa transferência do aprendizado para contextos práticos representa um indicador relevante da formação empreendedora promovida pelo Laboratório, na medida em que evidencia a capacidade dos participantes de aplicar o conhecimento adquirido de forma autônoma e criativa.

A participação em um espaço que reúne estudantes, professores e empresários em torno de discussões concretas sobre negócios favorece

ainda o desenvolvimento de competências relacionais e de network, essenciais para a atuação empreendedora. Um dos participantes destacou que a troca de experiências de muitas cabeças, professores que são empresários e alunos de diversas culturas e cidades debatendo um caso, representa um crescimento exponencial para o profissional. Essa dinâmica coletiva e diversificada aproxima-se do ambiente empreendedor real, preparando os estudantes para navegar com maior segurança nos desafios e oportunidades do mundo dos negócios.

4.6 Síntese interpretativa das contribuições do Laboratório

A análise integrada dos dados coletados junto aos 15 participantes da pesquisa permite afirmar que o Laboratório Hard Cases representa uma experiência formativa singular no contexto do ensino superior em Administração, cujas contribuições se manifestam de forma articulada nas dimensões acadêmica, científica, profissional, liderística, empreendedora e humana dos participantes.

Nesse sentido, os resultados evidenciam que o Laboratório Hard Cases promove o que se pode denominar inovação humana: um processo de transformação que não se restringe à introdução de novas metodologias pedagógicas, mas que atua sobre o próprio sujeito em formação. Ao integrar o conhecimento ontopsicológico à análise de casos empresariais reais, o projeto favorece o desenvolvimento da consciência, da autenticidade e da capacidade decisória dos participantes, gerando mudanças concretas na forma como compreendem a si mesmos e atuam nas organizações. Essa dimensão inovadora,

centrada no desenvolvimento humano integral, distingue o Laboratório Hard Cases de experiências interdisciplinares convencionais e confere ao projeto um caráter formativo singular no contexto da educação superior em Administração.

Do ponto de vista do ensino superior, o Laboratório demonstra que é possível construir espaços de formação que superem a fragmentação entre teoria e prática e entre diferentes disciplinas. A experiência evidencia que a aprendizagem se torna mais significativa quando o estudante é convocado a participar ativamente da produção do conhecimento, a confrontar situações reais de complexidade organizacional e a desenvolver uma postura crítica e reflexiva diante dos fenômenos que estuda. Essa perspectiva está alinhada às propostas de Freire (2020), Morin (2000) e Kolb (2015), que convergem na defesa de uma educação mais dialógica, integrada e experiencial.

No campo da Administração, o Laboratório Hard Cases contribui para ampliar o repertório analítico dos futuros gestores, preparando-os para lidar com a complexidade das organizações contemporâneas a partir de uma visão que integra competências técnicas, estratégicas e humanas. A análise de casos reais, o contato com líderes empresariais e a produção científica colaborativa configuram um modelo formativo alinhado às demandas do mercado de trabalho e às exigências de um ambiente organizacional em constante transformação, em consonância com o que apontam Goleman (2015) e Senge (2017) sobre as novas demandas direcionadas às lideranças organizacionais.

No campo da Ontopsicologia aplicada, os resultados evidenciam que a integração desta ciência ao ensino da Administração produz

efeitos concretos sobre a formação dos estudantes. A leitura ontopsicológica dos líderes e organizações estudados amplia a compreensão sobre os processos decisórios, a dinâmica das relações organizacionais e a relação entre identidade pessoal e desempenho profissional. Corroborando Tatsch *et al.* (2025), Montenegro (2012) e Rodegheri e Fraga (2019), os dados indicam que a aplicação da Ontopsicologia no contexto empresarial contribui para a formação de lideranças mais conscientes, autênticas e estrategicamente preparadas para os desafios das organizações contemporâneas.

Em síntese, o Laboratório Hard Cases configura-se como uma experiência de inovação acadêmica que integra, de forma coerente e articulada, o desenvolvimento humano, a prática organizacional, a formação empreendedora e a produção científica. Ao promover a formação de profissionais mais críticos, estratégicos e humanisticamente orientados, o projeto contribui para a construção de um modelo educacional alinhado às demandas contemporâneas da formação superior em Administração e ao desenvolvimento de lideranças capazes de atuar de maneira protagonista, ética e responsável nos contextos organizacionais do século XXI.

5 Considerações finais

O presente estudo buscou compreender de que maneira o Laboratório Hard Cases: o encontro entre a Administração e a Ontopsicologia contribui para a formação humanista, liderística, acadêmica e empreendedora de estudantes do ensino superior. A partir da análise de conteúdo das respostas de 15 participantes, são eles: estudantes, professores e egressos, os resultados

evidenciam que o projeto representa uma experiência formativa singular, capaz de integrar conhecimentos técnicos da Administração com os fundamentos da Ontopsicologia em uma perspectiva interdisciplinar e humanista.

As seis categorias analíticas identificadas, espaço interdisciplinar de formação, desenvolvimento liderístico, integração teoria-prática, inovação acadêmica, formação empreendedora e síntese interpretativa, convergem para uma conclusão central: o Laboratório Hard Cases promove o que se pode denominar inovação humana, um processo formativo que atua sobre o próprio sujeito, desenvolvendo consciência, autenticidade e capacidade decisória de maneira articulada ao contexto organizacional. Essa dimensão distingue o projeto de experiências interdisciplinares convencionais e confere-lhe relevância no campo da educação superior em Administração.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que a análise de casos empresariais reais, combinada com visitas técnicas, produção científica e contato direto com líderes, favorece o desenvolvimento de competências que vão além das habilidades operacionais, preparando profissionais mais críticos, estratégicos e humanisticamente orientados. Essa constatação reforça a pertinência de modelos formativos que integrem desenvolvimento técnico, científico e humano, em consonância com as demandas contemporâneas das organizações e da sociedade.

No campo da Ontopsicologia aplicada à Administração, o estudo contribui para ampliar a produção científica sobre experiências interdisciplinares fundamentadas nessa ciência, evidenciando sua capacidade de enriquecer a

formação de lideranças conscientes e autênticas. Os resultados corroboram e ampliam os achados de Montenegro (2012), Rodegheri e Fraga (2019) e Tatsch *et al.* (2025), indicando que a Ontopsicologia oferece fundamentos relevantes para a compreensão dos processos de liderança, autoconhecimento e desenvolvimento organizacional.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se que os 15 participantes foram selecionados intencionalmente entre membros ativos do Laboratório, o que restringe a generalização dos achados para além desse contexto específico. A natureza insider da pesquisa, decorrente do duplo papel de pesquisadora e coordenadora exercido por uma das autoras, foi reconhecida e manejada metodologicamente por meio da triangulação de dados e do anonimato dos participantes, conforme recomendado por Mercer (2007) e Triviños (1987), mas permanece como elemento a ser considerado na avaliação crítica dos resultados. Por fim, a especificidade epistemológica da instituição limita a comparabilidade direta dos achados com outras propostas interdisciplinares no campo da educação superior.

Como agenda futura, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem o impacto do Laboratório na trajetória profissional dos egressos ao longo do tempo, bem como pesquisas comparativas com outras experiências interdisciplinares no ensino de Administração. A ampliação do número de participantes e a inclusão de instrumentos de avaliação de competências poderiam fortalecer a base empírica das conclusões aqui apresentadas, contribuindo para o avanço do campo.

Referências

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AZIONE, M. S. B. T. *et al.* Consultoria empresarial ontopsicológica e o projeto de formação de gestores: desenvolvendo a inteligência humana integral. In: **VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE ONTOPSICOLOGIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO**, Recanto Maestro. Anais [...]. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DAROS, L. Hábito e liderança: a contribuição da Ontopsicologia. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 11, 2025. DOI: 10.23899/8xyjpx09

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2006.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. 9. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FACCO, L. Administração contemporânea: estratégias, desafios e inovações organizacionais. In: **ADMINISTRAÇÃO E CONSUMO DIGITAL: novas dinâmicas do mercado e do comportamento do consumidor**. [S. l.]: Editora Científica Digital, 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 63. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.

GALVÃO, S. F. . O. L; CÂMARA, H. T. O. **Gestão empreendedora de pessoas: conectando liderança, inovação e humanização**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2025.

GARCÍA, L. S. La formación humanista en educación superior: programas de tutorías en las universidades. **Revista Innovaciones Educativas**, [S. l.], v. 23, n. 34, p. 70-81, jul./dez. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. 2. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2015.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **Psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MERCER, J. The challenges of insider research in educational institutions: wielding a double-edged sword and resolving delicate dilemmas. **Oxford Review of Education**, Oxford, v. 33, n. 1, p. 1–17, 2007.

MINAYO, M. C. Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTENEGRO, A. C. V. **A formação de**

líderes segundo a Ontopsicologia. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

MORAN, J. M. Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda. In: **BACICH, Lilian; MORAN, José Manuel (org.)**. Metodologias ativas para uma educação inovadora. Porto Alegre: Penso, 2018.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

PETRY, A. A consultoria ontopsicológica empresarial: uma abordagem humanista às organizações. **Revista Brasileira de Ontopsicologia**, v. 1, n. 1, p. 22–49, jul./dez. 2021.

RODEGHERI, Vera Lúcia; FRAGA, André Carvalho de. Consultoria ontopsicológica: o processo de metanoia do líder, do âmbito individual ao âmbito empresarial. **Saber Humano, Recanto Maestro**, v. 9, n. 14, p. 6-28, 2019.

SALLES, Patrícia Gabriela Bilha. Formação Humanista Ontopsicológica de Jovens. **Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, Recanto Maestro**, ed. esp., p. 207-217, fev. 2017

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 33. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SILVA, Anilton Oliveira da; DEUS, Andreia Florêncio Eduardo de; MALACARNE, Vilmar. A formação humana no ensino superior: um estado do conhecimento. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], 2024.

TATSCH, M. P.; HERMES, P. H.; SCHAEFER, R.; WAZLAWICK, P. A dimensão subjetiva do líder na consultoria empresarial: as

contribuições da abordagem ontopsicológica. *Revista Brasileira de Ontopsicologia*, v. 5, n. 7, 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VICENTINI, C. M. et al. A gestão intuitiva do líder para realização da própria ambição. Saber Humano: **Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 1, n. 1, 2023.

WATT, A. *et al.* A expressão da informação e da intencionalidade na prática grupal de treinamento e desenvolvimento de equipes: uma aplicação do conhecimento ontopsicológico. **Revista Brasileira de Ontopsicologia**, v. 5, n. 8, p. 134–143, 2025. DOI: 10.18815/revbo.v5i08.131.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.