



A Consultoria Ontopsicológica Empresarial: uma abordagem humanista às organizações

Ana Petry

Mestre em Filosofia (PUC-SP), Docente na Antonio Meneghetti Faculdade
anapetry@perfilo.com.br

Resumo: O texto aponta para a relevância da Consultoria Ontopsicológica Empresarial no que tange às variáveis do mundo empresarial, da liderança e dos modos de consultoria empresarial. Destaca o referido instrumento de intervenção como possibilidade de acesso ao primeiro movente dos fatos empresariais a partir da dinâmica inconsciente do líder. Por fim, destaca o objetivo último da intervenção na Consultoria Ontopsicológica Empresarial, que é a reimposição da autenticidade do líder.

Palavras-chave: Consultoria Ontopsicológica Empresarial; Ontopsicologia; liderança

Business Ontopsychological Consulting: a humanist approach to organizations

Abstract: The text points to the relevance of the Business Ontopsychological Consultancy regarding the variables of the business world, leadership and modes of business consultancy. It highlights the aforementioned instrument of intervention as a possibility of accessing the first mover of business facts from the leader's unconscious dynamics. Finally, it highlights the ultimate objective of the intervention in the Business Ontopsychological Consultancy, which is the reimposition of the authenticity of the leader.

Keywords: Business Ontopsychological Consultancy; Ontopsychology; leadership

Consultoría Ontopsicológica Empresarial: un enfoque humanista de las organizaciones

Resumen: El texto apunta a la relevancia de la Consultoría Ontopsicológica Empresarial con respecto a las variables del mundo empresarial, liderazgo y modos de consultoría empresarial. Destaca el mencionado instrumento de intervención como posibilidad de acceder al primer motor de los hechos empresariales desde la dinámica inconsciente del líder. Finalmente, destaca el objetivo último de la intervención en la Consultoría Ontopsicológica Empresarial, que es la reimposición de la autenticidad del líder.

Palabras clave: Consultoría Ontopsicológica Empresarial; Ontopsicología; liderazgo

*O verdadeiro partner de negócio que o empreendedor tem
é o seu Em Si ôntico, a mente que administra o business e que,
de momento a momento, analisa a importância do negócio em jogo.
O Em Si ôntico é também o verdadeiro consultor do empreendedor.*

A.M.

1 Introdução

A Ontopsicologia, como análise do ser antropológico em todas as suas manifestações, possui entre os seus instrumentos de intervenção a Consultoria Empresarial. A obra de Antonio Meneghetti (1936 – 2013), fundador e mente única da Ciência Ontopsicológica, remonta seus primeiros escritos nos anos 70 e permanece como a última fronteira do conhecimento humano que, quando aplicado, é resolutivo de tantos problemas do homem. Para Meneghetti ¹, “muitos foram os tratados escritos sobre a condução de uma empresa, sobre como deve ser o *manager*, mas nenhum, até hoje, demonstrou-se exato”², uma vez que todas as escolas de Administração e de *Business* se ocupam em desenvolver os elementos teóricos, práticos e metodológicos considerando apenas o mundo exterior. Em contrapartida, a Ciência Ontopsicológica considera a empresa em sua integralidade, uma unidade de ação composta de mente, corpo e sociedade.

O quanto formalizado pela Ontopsicologia possibilita uma revolução na metodologia de consultoria empresarial. As suas descobertas consentem a individuação das primeiras causas tanto do ganho quanto da falência, indiferentemente do tipo de erro, técnico, legal, econômico, de administração de pessoal etc.

Como as descobertas e o método da Ontopsicologia conjugam-se com os argumentos específicos do mundo dos negócios? A proposta desse capítulo é apresentar a Consultoria Ontopsicológica

Empresarial, enfatizando seus pressupostos, sua especificidade e sua metodologia. São apresentados, a título de introdução, como a Ontopsicologia se posiciona como ciência epistêmica no interior do mundo da Economia e da Administração; em seguida, os principais pressupostos à compreensão do instrumento da Consultoria Ontopsicológica às empresas; finalizando, são apresentados os elementos metodológicos que lhe garantem os resultados, entre esses, a especificidade da formação do profissional.

2 Ontopsicologia: ciência epistêmica

A Ontopsicologia é epistêmica enquanto é um conhecimento radical; descobriu e compreendeu o núcleo do primeiro fazer-se da inteligência do homem. Com esse conhecimento, pode dar fundamento a todas as outras ciências, pois os seus elementos estão presentes em qualquer disciplina onde o homem seja elemento ativo. Portanto, pode ser aplicada em diversos campos como o campo médico, pedagógico etc., e, como é o escopo desse texto, pode evidentemente ser aplicada em campo empresarial.

A premissa à Consultoria Ontopsicológica Empresarial, como a todos os instrumentos da Ontopsicologia, é o conhecimento e a aplicação das três realidades descobertas por essa ciência e que alicerçam a sua estrutura científica: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão. De fato, na Consultoria Ontopsicológica Empresarial são colocados em jogo todos os conceitos e instrumentos que distinguem essa ciência, notadamente interdisciplinar. Nesse texto, não é possível apresentar a

¹ MENEGHETTI, 2001, p. 10.

² Todas as citações de textos em língua estrangeira são de tradução da Autora.

estrutura científica da Ontopsicologia, mas são indicadas as obras bibliográficas para aprofundamento.

Como a Ontopsicologia começou a ser aplicada no âmbito empresarial?

Meneghetti observou que, nos livros de economia, os autores fazem uma análise crítica de ações já realizadas, ou seja, fazem uma história da economia sem conseguir compreender o dinamismo dos fatos econômicos em si. Essa situação nasce do fato de que aqueles que escreveram sobre economia não eram agentes de economia. Com frequência eram acadêmicos, na maioria funcionários cuja própria economia se restringia a uma remuneração salarial. Os produtores de economia, por sua vez, nunca escreveram, porque são sujeitos práticos, dedicados à ação e não à reflexão.

Interessante também é ressaltar a maciça presença da literatura norte-americana no mercado editorial brasileiro, principalmente acerca da administração de empresa. Mas pode-se ter certeza de que o estilo de gestão americano tipicamente matemático e tecnicista seja eficiente à psicologia do empresário brasileiro, caracterizado pela criatividade e empreendedorismo? Da análise estatística “não se deduz o ponto estratégico que garante o sucesso de quem analisa aqueles gráficos”³.

Além disso, quando cientificamente se procura tratar de economia ou gestão de empresa, cai-se na estagnação da pesquisa pela pesquisa, entulhada de verdades ideológicas que, no campo dos negócios, como já acenado, é prevalentemente americana, e com a superficialização dos métodos positivistas, largamente difundidos e acreditados.

Todavia, a economia não é uma disciplina que se encaixa nos difundidos modelos lógicos e estatísticos, como fora

já apontado pelo economista Vernon L. Smith e pelo psicólogo Daniel Kahneman, vencedores do Prêmio Nobel em Economia, em 2002⁴.

Para Meneghetti⁵:

Uma economia autêntica é sempre não repetível, vivaz e define-se no momento. Porque no ponto sucessivo já existe uma nova experiência que, portanto, exige uma genial criatividade: o economista capaz, cotidianamente, inventa e aplica fórmulas, e o faz com base na urgência problemática em situação histórica. A experiência ensina os utensílios, mas não os caminhos.

As abordagens tradicionais em economia e administração que embasam muitas consultorias não consentem aferrar essa dinamicidade e apresentam diversos limites como:

a) visão mecanicista que iguala as organizações às máquinas, ambas estruturas funcionais para um escopo preciso, sendo a primeira compostas de homens e as segundas compostas de peças⁶;

b) reprodução de modelos, desconsiderando os aspectos peculiares de cada organização⁷,

c) fragmentação da análise, reduzindo a consultoria a um aspecto do mundo empresarial: recursos humanos, tecnologia, gestão financeira, etc.

d) delimitação da análise e da implantação nas causas intermediárias ou equívoco de considerar como causa o que é apenas efeito⁸.

A Ontopsicologia parte de fundamentos muito diversos. É da experiência como homem profissional e como empresário bem sucedido que Meneghetti estende a aplicação da

³ MENEGHETTI, 1999, p. 161.

⁴ Disponível em: www.nobel.se/economics/laureates/2002/public.html. Acesso em: 02 out. 2014.

⁵ MENEGHETTI, 1999, p. 161.

⁶ BERGAMINI; CODA, 1997, p. 7.

⁷ HELOU, 2008.

⁸ BERNABEI, 2010.

Ontopsicologia ao mundo da empresa. A sua pesquisa buscava compreender o que é o homem e como o homem poderia conhecer com exatidão. Portanto, havia um caráter notadamente ontológico e epistemológico. Mas sendo Meneghetti, além de pesquisador e acadêmico, um empresário bem sucedido no campo da cultura e com atuação intercontinental, foi-lhe fácil intuir as correlações entre empresa e mente do empreendedor.

Segundo Abbagnano⁹, “economia é a ordem ou regularidade de uma totalidade qualquer, seja uma casa, uma cidade, um Estado, ou um mundo”.

Meneghetti¹⁰ recorda que o termo economia deriva do grego οἶκος (óikos) = casa, e νόμος (nómos) = regra, lei. Significa que economia são as regras da casa, a lógica de administrar o próprio interesse. Segundo Meneghetti¹¹, economia

é a primeira resposta que devemos dar materialmente ao nosso corpo: o que como, o que bebo, onde durmo, se tenho uma casa, se tenho o que vestir. É a necessidade mais somática do ser humano. É o verbo complementar ao verbo ser: ter. É a necessidade de ter em consequência daquilo que sou. Ter a resposta ao desejo que sou.

Economia, portanto, é a ciência prática que se ocupa do problema da realização das necessidades do homem em seu contexto.

2.1 Consultoria: história e conceito

Gonçalves¹² evidencia que a consultoria é uma área de interface disciplinar e que, como tal, acaba por apresentar quase todo o seu campo conceitual trasposto de outras áreas.

Assim, as organizações são o ponto em que disciplinas como Administração, Economia, Direito, Política e Sociologia convergem, fazendo das empresas organismos muito complexos.

Dessa forma, a consultoria empresarial tem tantas abordagens quantas são as disciplinas atinentes aos processos de gestão e organização das empresas, o que resulta em uma infinidade de nomenclaturas, cada qual com um foco específico: consultoria de processos, consultoria financeira, consultoria de gestão, consultoria estratégica etc. Portanto, ainda que formalmente jovem, a prática da consultoria empresarial tem muitas facetas.

A palavra *Consultoria*, deriva do latim *consultare*¹³, e significa dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. Considerando essa etimologia, a atividade de *consultoria* existe desde a antiguidade e era realizada nas aldeias e pequenas cidades pelos sábios ou por aqueles considerados homens experientes que orientavam acerca dos mais variados problemas, dos negócios à vida pessoal, ao convívio social.

Para Pereira¹⁴, no Oriente, a observação inteligente dos fenômenos naturais formou os primitivos consultores: os Magos Chineses. Ainda para esse autor, as atividades do Oráculo de Delfos podem ser consideradas as primeiras consultorias do Ocidente.

No final da idade média, Nicolau Maquiavel (1469 – 1527) realizava um tipo de consultoria, enquanto suas obras objetivavam orientar o monarca em suas estratégias na cultura política e econômica de seu tempo. Considerado fundador do pensamento e da ciência política moderna, aos 29 anos, Maquiavel foi Secretário da Segunda Chancelaria,

⁹ ABBAGNANO, 2007, p. 350.

¹⁰ MENEGHETTI, 2007a, p. 207.

¹¹ MENEGHETTI, 2005d.

¹² GONÇALVES; VASCONCELLOS, 1991, p. 92.

¹³ PEREIRA, 1999, p. 39

¹⁴ PEREIRA, 1999.

um dos principais órgãos de apoio da Senhoria, que ocupava-se das guerras e da política interna. Das diversas missões diplomáticas que participou, observou o comportamento de grandes estadistas da época como Lourenço de Médiçi e, a partir dessas experiências, construiu os postulados de sua obra.

Com o tempo, a consultoria passou a ser a forma encontrada pelas organizações como resposta às necessidades originadas pela evolução da administração¹⁵ e foi na revolução industrial, entre o fim do século XIX e início do século XX, com o desenvolvimento da Administração Científica, que a atividade de consultoria estabeleceu-se formalmente. O próprio Frederick Taylor (1856 – 1915), que, buscando uma organização científica do trabalho e enfatizando tempos e métodos, foi o precursor da Teoria da Administração Científica, pode ser considerado o primeiro engenheiro a desenvolver consultoria de empresa de forma independente¹⁶.

O que se entende hoje por consultoria empresarial?

O Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO)¹⁷ define consultoria como “a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes a estrutura, ao funcionamento e a administração de empresas e entidades privadas ou estatais”.

Para Rosa¹⁸, a consultoria é “um serviço, que por natureza baseia-se na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões”.

Orlickas¹⁹ define consultoria como “o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou por projeto, para um determinado cliente”.

*O Inguide to Membership – London (Institute of Management Consultants)*²⁰ apresenta o conceito de consultoria como

o serviço prestado por uma pessoa ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas para identificação e investigação de problemas que digam respeito à política organizacional, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implantação dessas recomendações.

Para Meneghetti: “a consultoria empresarial é uma “relação dialógica entre o especialista técnico em Ontopsicologia e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica.”

Analisando as definições acima, verifica-se que os autores, com pequenas variações, essencializam a atividade de consultoria como uma relação profissional na qual um polo é o detentor de um conhecimento específico e o outro polo é um solicitante em busca de auxílio, todos em concordância com o sentido latino da palavra, apresentado anteriormente. De uma forma geral, requalificar a empresa para aumentar seus resultados é o objetivo genérico de qualquer atividade que se insira no larguíssimo conceito de “consultoria empresarial”. Como cada uma delas

¹⁵ LEITE et al., 2005.

¹⁶ FERREIRA, 1997, p. 15.

¹⁷ Disponível em: <https://www.ibco.org.br>. Acesso em: 08 out. 2014.

¹⁸ ROSA, 2002 p.186.

¹⁹ ORLICKAS, 1998, p. 22.

²⁰ Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE de Goiânia. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87596/114924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 out. 2014.

atinge esses objetivos e a amplitude com que atua é o que as distingue e qualifica.

Se a primeira vista as definições tradicionais de consultoria e a definição de Meneghetti são compatíveis, essas abordagens se distinguem, e muito, na abrangência, nos fundamentos teórico-metodológicos e nos fins. A Consultoria Ontopsicológica de Empresa não atua nas esferas operacionais (métodos, processos, custos etc.), mas atua lá onde todo processo empresarial tem início: a unidade base homem ²¹. Também distingue-se na forma como entende cada um dos polos da relação de consultoria. Enquanto no modelo tradicional o técnico é um especialista no tema acerca do qual a consultoria está sendo realizada, na Ontopsicologia o conhecimento do consultor não está relacionado somente ao tema-problema, mas se expande para outras áreas do conhecimento, possibilitando uma compressão mais ampla do problema. A consultoria ontopsicológica ainda distingue-se no referencial teórico que a suporta e na metodologia com a qual opera, como será evidenciado no decorrer desse texto.

2.2 Ontopsicologia aplicada às organizações: premissa

A formação clássica de Meneghetti possibilitou recuperar a epistemologia da inteligência vencedora dos romanos para compreender a empresa em sua complexidade. Para os romanos, havia três elementos fundamentais quando se operava: *opus*, operante e circunstância. Meneghetti²², conhecedor da importância desses elementos, verificou como eles interagem nas organizações em tempo modernos e concluiu que, na ação humana de administrar e comandar, interagem três variáveis contínuas: a) a empresa; b) o Eu; c) a sociedade. O

crescimento e o progresso dependem da síntese dessas três variáveis em interação. Esses elementos devem estar proporcionados, em fundamental equilíbrio e identidade entre si. Cada um, por sua vez, condiciona o outro; contudo, o que move é o sujeito operante.

Opus é a obra, a empresa, o projeto. Em Ontopsicologia concebe-se a empresa como um sistema aberto de relações e subsistemas interdependentes, que estão em movimento contínuo. Em sentido genérico, a empresa “é um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico” ²³. Nasce da decisão voluntária de um indivíduo que se investe em uma ação para chegar a um resultado econômico. Nesse investimento, encontra-se relacionado com diversas variáveis (pessoal, lei, política, economia, fisco etc.) da qual resta o último e o primeiro gestor. Para a Ontopsicologia, o empresário é “o Em Si ôntico de toda a empresa, é a inteligência onipresente da qual os outros recolhem os efeitos, a manifestação, o êxito; é ele o arquétipo que produz o evento” ²⁴. Dito de outra forma, o empresário é a mente organizadora de todo fato empresarial; da sua intuição, nasce a empresa como negócio; da sua ação, organiza-se a estrutura operacional da empresa; das suas escolhas, constitui-se um grupo de trabalho, seja de colaboradores que de parceiros de negócio; do seu estilo de gestão, consolida-se uma cultura empresarial.

Se todo e qualquer acontecimento é produzido pela mente do empresário, por que uma mente empresarial coordenaria efeitos negativos, como perdas econômicas ou dificuldades mercadológicas? Aqui há de se acrescentar à frase: o empresário é a mente organizadora de todo fato empresarial, de forma voluntária ou

²¹ MENEGHETTI, 2008b, p. 296.

²² MENEGHETTI et al., 2010, p. 287.

²³ MENEGHETTI; et al, 2010, p. 180.

²⁴ MENEGHETTI et al., 2010, p. 116.

involuntária. Entra no jogo empresarial a ação do inconsciente humano e o fenômeno da autossabotagem, como será explicitado mais adiante.

O segundo elemento é o **Operante**, o sujeito que faz a ação, que opera no mundo, ou seja, o líder. Na literatura contemporânea, há muitos equívocos nas concepções de o que é um líder, sendo que na maioria das vezes ele é identificado com algum cargo de alta hierarquia ou com personalidades de destaque na mídia. Na visão da Ontopsicologia, o líder é entendido como aquele capaz de encontrar soluções vencedoras para atingir o escopo. Para além do *homo economicus*, motivável por satisfação de necessidades materiais e por interesses financeiros, em Ontopsicologia, o homem é um protagonista, um agente segundo um projeto da natureza cujo escopo é a realização histórica das suas potencialidades, e nessa realização contribui para o contexto em que se encontra.

Na obra *A Psicologia do Líder*, Meneghetti²⁵ formaliza uma compreensão que aporta uma grande novidade para o mundo da ciência e do *business*, definindo o líder como

o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de mais relações e funções. A palavra otimal para defini-lo é um *hierarca*, um termo composto do latim e grego: lat. *gero* = fazer, gerir; gr. αρχη = princípio, início. Substancialmente é um hierarca de funções: ele as constrói, controla-as, desenvolve-as, dirige-as, sempre com referência a um escopo definido.

A abordagem ontopsicológica é um divisor de águas no que diz respeito à visão e a ação do líder. O líder, que sempre foi criticado sobre um prisma

negativo, encontra na Ontopsicologia uma outra definição. O verdadeiro líder “é momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos.”²⁶ Significa que um líder, enquanto realiza os seus negócios, ele gera riqueza, desloca bens, dá oportunidade trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade e impulsiona o progresso. Portanto, realizando a si mesmo, o líder realiza também o interesse público.

Na visão de Meneghetti²⁷,

O líder é um sujeito com três características fundamentais: a) superioridade de potencial humano por nascimento no que se refere ao *talento de fazer e de coordenar*; b) superioridade de conhecimento e praxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devida a decisonalidades intuitivas.

Portanto, talento natural, superioridade técnica no que é útil e decisão intuitiva. Provavelmente, diz Meneghetti²⁸, a palavra *leading* derive da língua dos grandes navegadores viking. Era um termo utilizado para indicar um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Estando em alto mar, o líder não podia seguir qualquer rota, mas somente aquela que havia escolhido, e sabia usar os ventos a favor evitando aqueles contrários, salvaguardando tanto o bem interno individual (bem de quem opera) como o bem da própria obra.

O líder, portanto, é uma pessoa que quando decide realizar um projeto, um produto, um serviço, busca e cria os recursos, os meios e as pessoas para que tal projeto possa ser realizado.

²⁵ MENEGHETTI, 2007a, p. 14. Grifos do Autor.

²⁶ MENEGHETTI, 2007a, p. 14.

²⁷ MENEGHETTI, 2007a, p. 24. Grifos do Autor.

²⁸ MENEGHETTI, 2007a, p. 179.

Através da empresa, o líder realiza sua natural vocação: *servir*. Tendo sido dotado pela natureza de capacidades específicas, o líder atinge seu prazer e sua realização quando coloca essas capacidades à serviço do contexto, resolvendo problemas do momento, melhorando as condições gerais de vida e desenvolvendo os máximos valores humanos. Para Meneghetti, *servir* é um ato nobre porque esse ato somente pode ser exercido por uma pessoa que possui em abundância e é isso que dá a condição de servir. *Servir* significa o desenvolvimento do dom da pessoa em capacidade técnica, torna-se um desafio e um prazer na direção da perfeição daquilo que se faz. O líder realiza a si por meio de uma ação qualificada desenvolvendo o melhor de si para uma identificada necessidade do outro. Ele não faz por assistencialismo, carência ou necessidade econômica, mas por intrínseca lógica de dar o melhor de si para viabilizar um ganho também para o outro, e nisso desenvolve o seu projeto, reforça a sua identidade.

Para Meneghetti²⁹, *servir* está, inclusive, na etimologia do termo *administração*: do latim *ad* = ir junto; e *ministro* = saber servir. Diferente do conceito base de servir como servo, *administrar* é específico do patrão (ou quem para ele) que age com precisa previdência e providência. Estabelecido um escopo, a capaz mente administrativa coordena os eventos em exata correspondência ao real.

A última variável interagente na ação de administrar é a **Circunstância**. Por *circunstância* entende-se a sociedade, a ocasião, as coisas em conjunto: pessoas, tradições, psicologia, história, lugar etc. É a pluralidade de elementos que constituem um conjunto único.

Em um espaço qualquer, que pode ser um pequeno bairro, uma pequena cidade ou um continente, “existem diversos vetores, interesses, ideologias, informações, tantas *gestalt* de significados, tantos campos semânticos, e cada um interage a favor ou contra todo outro conglomerado sistêmico”³⁰. Cada pequena parte interage com o todo e com qualquer outra parte. Assim como se entende em física a interação dos objetos em um campo magnético, os particulares de um contexto social ou econômico interagem entre si, ainda que os modos de interação não sejam evidentes ou pareçam caóticos. O líder empresarial é tocado e impactado, “atravessado”, diz Meneghetti³¹, por todas essas comunicações que acontecem em um espaço.

Circunstância, portanto, é o onde e o quando, as coordenadas espaço temporais em que o líder opera, acrescidas de todos os elementos que estão atuando contemporaneamente.

Para compreender a metodologia ontopsiológica aplicada às organizações, faz-se necessário considerar as três descobertas fundamentais que estão na base de todos os seus instrumentos: campo semântico, Em Si Ôntico e monitor de deflexão.

2.3 Os três conhecimentos radicais e seus anexos

Da pesquisa prática realizada, Meneghetti identificou três realidades fundamentais para compreender o ser humano em sua dimensão ontológica e existencial. A primeira delas, nominada Campo Semântico, evidencia que a comunicação entre os seres vivos é muito mais ampla do que o campo linguístico, gestual ou fisionômico. Campo semântico é definido como “a informação base que

²⁹ Comunicado pelo Autor a propósito de uma reunião de trabalho, realizada em Recanto Mastro, 2008.

³⁰ MENEGHETTI et al., 2010, p. 271.

³¹ MENEGHETTI et al., 2010, p. 271.

acontece antes de todos os sentidos, antes de todas as emoções, antes de toda a consciência e em antecipação a qualquer símbolo.”³². O ser humano está imerso em um único campo, onde cada individuação é um ponto-força que, da própria posição existencial, polariza determinadas informações. Através desse campo único, ou agente universal, essas informações podem ser colhidas por outro ser humano, possibilitando o acesso àquelas motivações internas que depois determinam os comportamentos. Todo ser vivo constantemente informa e é informado, estimula e é estimulado; por consequência, age e é agido. O conhecimento do campo semântico, que pode ser aprofundado na obra homônima ³³, possibilita compreender tantos eventos no interior da dinâmica das empresas, como por exemplo, as relações, as influências e os movimentos grupais. Exatamente por isso, é também instrumento de análise da consultoria ontopsicológica empresarial.

Do interior da experiência do campo semântico, Meneghetti identificou uma informação sempre presente e que, quando atuada, portava saúde, crescimento e realização. Meneghetti descobre que em cada homem há um núcleo energético com inteligência própria. Esse núcleo, definido Em Si Ôntico, é a alma invisível do sujeito, o projeto de natureza que, dotado de uma identidade específica, discrimina a ética da situação para o sujeito. Desse elemento espiritual (em sentido laico), a pesquisa ontopsicológica individuou o comportamento, isto é, como esse elemento age, com qual lógica se posiciona e como faz seu processo de atuação e evolução histórica. Constatou que esse núcleo individua, no holístico existencial, aquilo que o identifica e que, quando metabolizada essa situação

externa, ali existe o êxito. Quando o Em Si Ôntico aponta uma escolha, um investimento, um *business*, significa que aquela ação é um ganho, tanto existencial quando ôntico. Os instintos são ordens de vida que partem desse núcleo e devem ser refletidos pela consciência. O Em Si, portanto, é a estrela polar para mover-se na segurança do crescimento e da realização. Assim, do contato com o próprio Em Si, o empreendedor pode fazer evolução criativa do próprio projeto empresarial.

Mas, se a natureza humana apresenta essa positividade profunda, por outro lado, está mais evidente que nunca a dimensão esquizofrênica do homem; posto pela lógica da vida com uma específica ordem, o homem, de fato, constata-se dividido do seu princípio originário³⁴.

Analisando a fundo os problemas da patologia em geral, verifica-se que não nascem da espontaneidade da natureza, mas revela-se na reminiscência de um mecanismo que altera aquela circularidade positiva de instinto e ação, natural em cada homem. O monitor de deflexão, terceira descoberta realizada pela pesquisa ontopsicológica, é um complexo ordenado para programar e o vemos operativo sempre que o sistema psíquico do sujeito entra em atividade. Anulando a consciência total do homem, torna impossível a atuação do projeto ôntico e o ser humano se experimenta em dor e angústia.

O monitor de deflexão é um programa acumulado no interior das sinapses que altera a reflexão do real interno e externo. Agindo com interferência especular, antecipa e deflete a reflexão do real impondo ao sujeito uma imagem fixa que se faz preponderante. É uma programação estranha, diversa, estranha a pulsão vital do Em Si. A presença desse programa

³² MENEGHETTI, 2008a, p. 33.

³³ MENEGHETTI, 1997.

³⁴ MENEGHETTI, 2008b, p. 26.

fixo limita o líder empresário a uma atuação mediana, com frequência repetitiva e condicionada pelas informações *standards* da mídia, das estatísticas e das próprias convicções.

Da interferência do monitor de deflexão, nasce a realidade do inconsciente e dos complexos. O inconsciente, essencialmente, é toda a realidade interna e externa que o sujeito é, mas não conhece. Infelizmente, a realidade inconsciente é a maior parte do sujeito. Isso significa que quando um indivíduo analisa, pondera, decide, age, ele o faz na medida da sua parte consciente, ou seja, da sua menor parte. Para a Psicanálise ortodoxa, o inconsciente é a sede de instintos primitivos e desordenados. Para a Ontopsicologia, a essência do inconsciente corresponde a uma precisa ordem, estabelecida pela identidade originária do indivíduo. Diferentemente do que propunha Freud, no inconsciente estão tanto a zona mais profunda e mais positiva do indivíduo, o Em Si ôntico, como também estão as pulsões removidas e adulteradas que vão originar os complexos. Os complexos podem ser definidos como Eus autônomos, pequenas estruturas inconscientes, mas agentes, ou seja, ativas. Significa que os complexos determinam muitas ações, na medida em que possuem uma própria motivação e polarizam o Eu agente do sujeito. Enquanto o Em Si aponta para onde há vida, o complexo aponta para onde há repetição.

Nessa dualidade, o sujeito coloca ações incongruentes cujo resultado é, na melhor das hipóteses, estagnação. Na maioria das vezes, as escolhas motivadas pelos complexos, levam o indivíduo a operar autossabotagem, realizar ações que estão de acordo com a logística das ideias, mas que, a médio ou longo prazo, revelam-se inimigas do seu projeto, destruidoras da sua proposição existencial.

Essas três descobertas dão fundamento à visão ontopsicológica acerca do mundo dos negócios e das organizações, como também ao seu método de análise e intervenção.

2.4 A Consultoria Empresarial como a ciência do *up-stream analysis*

Quando uma empresa entra em falência ou tem dificuldades muito grandes, geralmente atribui-se a causa ao contexto econômico e político do país, como inflação, taxa de juros, recessão econômica, entrada de concorrentes etc. Outras vezes, a causa dos problemas empresariais é identificada na má gestão entendida como erro de estratégia ou falta de boas práticas de governança. Muito em voga, entre as décadas de 1970 e 1990, era a ideia de uma tendência a deterioração sempre presente em qualquer organização. Como afirma Foguel³⁵,

as organizações tendem paulatinamente à deterioração como decorrência natural de seu próprio funcionamento. Essa tendência tem sido chamada de “entropia organizacional” na teoria geral dos sistemas. [...] A deterioração empresarial deve ser percebida como um processo intrínseco à vida das organizações, da mesma forma que o processo de desenvolvimento.

Para Foguel, tal tendência se evidencia nos momentos de crise quando o fenômeno *não se encontra camuflado* pelo impacto dos períodos de sucesso. Essa concepção esbarra na contradição de que duas forças opostas anulam-se mutuamente. Se a realidade demonstra a existência nas empresas de uma tendência latente à desorganização, essa força deve ser entendida não como intrínseca à natureza das organizações, mas como efeito de uma causa ainda a ser identificada e compreendida.

³⁵ FOGUEL; SOUZA, 1985, p. 34.

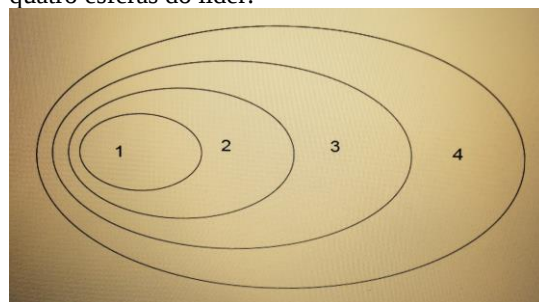
Também discute-se frequentemente acerca de um ciclo de vida das organizações, tentando uma correlação entre organismo biológico e organismo econômico. Para Marques³⁶, “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maturidade e morrem”. Adirez³⁷, por sua vez, elencou nove fases no ciclo de vida da empresa e afirmou que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de efetuar transições saudáveis de uma fase a outra. Essas fases são: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia insipiente, burocracia e morte. No estágio burocrático a empresa não gera mais recursos e morre quando ninguém mais tem compromisso com a organização.

Se a analogia com o corpo biológico vai bem para as primeiras fases, ela termina quando se considera que o corpo organizacional, diferentemente do corpo biológico (pelo menos para o estágio atual das ciências biológicas), tem a possibilidade da substituição contínua da matéria. Exatamente por isso, a ideia de um natural declínio para as organizações não se sustenta e a confirmação dessa incoerência é dada pela existência de empresas centenárias como é o caso da Barovier & Toso³⁸, em atividade desde 1295, ou da japonesa Kongo Gumi³⁹, já na 40^a geração. Uma analogia significa que os conceitos relacionados possuem uma parte em que se identificam, mas é preciso tomar cuidado para não tomar por igual aquilo que é apenas semelhante⁴⁰. Lembrando

Marques, o grau de semelhança entre empresa e organismo vivo é apenas *razoável*.

Para Meneghetti, ainda que os fatores sócio-econômico-políticos devam ser considerados, há um vício nessa forma de entendimento que oculta a responsabilidade e a participação ativa do sujeito empresário na situação que enfrenta. Para compreender essa posição é preciso considerar que existem quatro dimensões importantes, que vão da dimensão pessoal do líder empresário ao ambiente operativo da empresa: a esfera individual, a esfera afetiva, a esfera dos colaboradores, a esfera social. A Figura 1 ilustra essas áreas de interesse.

Figura 1 – Representação gráfica das quatro esferas do líder.



Fonte: MENEGHETTI, 2007a, p. 31.

Cada um dos espaços corresponde a uma esfera de interesse e do mundo do líder:

1. Esfera individual diz respeito ao sujeito em sentido físico e psíquico em existência: sua estrutura personológica (temperamento e caráter), sua tipologia física, seus talentos, complexo e seleção temática etc.

2. A esfera afetiva compreende o ambiente de referência emotiva: seus familiares, os amigos mais próximos, os amores, as suas referências de valor.

3. A esfera dos colaboradores é constituída pela equipe através da qual o líder opera: seus diretores, gerentes, colaboradores de todas as esferas, profissionais de apoio, parceiros de negócio etc.

³⁶ MARQUES, 1994, p. 20.

³⁷ ADIREZ, 1993.

³⁸Disponível em: www.barovier.com. Acesso em: 07 out. 2014.

³⁹ Disponível em: www.kongogumi.co.jp. Acesso em: 07 out. 2014.

⁴⁰ MENEGHETTI, 2005a, p. 15.

4. A esfera social refere-se ao contexto no qual o líder opera: aquela economia, aquelas leis, aquele interjogo de concorrentes, mídia, política etc.

Como dito anteriormente, de forma geral, diante de um problema, primeiramente se coloca como causa a esfera social e, em seguida, a esfera dos colaboradores; raramente a causa é identificada na esfera afetiva e, quase nunca, na esfera individual. Mas quando alguma coisa não funciona como o previsto em âmbito econômico, é preciso encontrar a causa nos primeiros âmbitos, enquanto a carência de resultado econômico denuncia uma falha no íntimo do sujeito operador de economia. Para Meneghetti⁴¹,

qualquer erro econômico ou de relação depende sempre de uma situação diádica no interior do indivíduo, que se desenvolve no setor afetivo e naquele dos colaboradores e, enfim, explode no setor econômico. O problema de vencer ou errar é sempre uma fenomenologia da causalidade interna da estrutura do *businessman*.

Portanto, um erro nas primeiras esferas altera a capacidade do Eu do empreendedor em agir e escolher. Assim, aquela dimensão íntima, mas causal, completamente excluída de todas as outras análises, toma centro na pesquisa ontopsiológica.

Para usar uma terminologia mais conhecida pelo mundo corporativo, pode-se tomar o exemplo do conhecido Sistema Toyota de Produção (TPS), inspirado no *Total Quality Management*, do engenheiro japonês Kaoru Ishikawa (1915 – 1989), e no método PDCA do americano Willian Deming (1900 – 1993). Entre as indicações de Ishikawa para a qualidade total, está a necessidade de uma implacável identificação das causas através do processo que denominou Diagrama de Causa e Efeito.

A esse processo, somam-se outras cinco ferramentas básicas do Controle da Qualidade propostas por Ishikawa: Gráfico de Pareto; Estratificação; Folha ou Lista de Verificação; Histograma; Diagrama de Dispersão e Gráficos de Controle. Inspirado no *Total Quality Managment*, Eiji Toyoda (1913 – 2013), membro da família fundadora da Toyota Motors, e seu principal engenheiro de produção, Taiichi Ohno (1912 – 1990), os idealizadores do TPS, entre seus pressupostos, evidenciam a necessidade de uma mais profunda verificação das causas de um problema, e concebeu o denominado *Os 5 por quês* ou *up-stream control*. *Up-stream* significa a fonte de onde nasce o rio. *Up-stream control* significa, portanto, controle a montante, ou seja, na fonte. Esse processo consistia em corrigir erros em suas causas fundamentais, empoderando os colaboradores a parar a linha de produção sempre que encontrassem um problema. Os trabalhadores deveriam analisar sistematicamente cada erro e perguntar sucessivamente o porquê, até chegar à causa fundamental⁴². Interessante observar que a literatura disponível acerca do TSP, também chamado de *Sistema Lean* ou *Lean Manufacturing*, dá pouca ênfase à função d’*Os 5 por quês*, privilegiando os outros pressupostos como *Just in time* (JIT, redução de estoques intermediários), a autonomia (chamado *Jidoka*, que significa autonomia à máquina), e o princípio da completa eliminação de perdas.

O exemplo do *up-stream control* citado por Ohno⁴³ é o seguinte:

Ao enfrentar um problema, alguma vez você parou e perguntou por que cinco vezes? É difícil fazê-lo, mesmo que pareça fácil. Suponha, por exemplo, que uma máquina parou de funcionar.

⁴¹ MENEGHETTI, 2007a, p. 39.

⁴² OHNO, 1997, p. 37.

⁴³ OHNO, 1997, p. 37.

1. Por que a máquina parou?
Porque houve uma sobrecarga e o fusível queimou.
2. Por que houve uma sobrecarga?
Porque o mancal não estava suficientemente lubrificado.
3. Por que não estava suficientemente lubrificado?
Porque a bomba de lubrificação não estava bombeando suficientemente.
4. Por que não estava bombeando suficientemente?
Porque o eixo da bomba estava gasto e vibrando.
5. Por que o eixo estava gasto?
Porque não havia uma tela acoplada e entrava limalha.

E se fosse acrescentado ainda um novo porquê?

- Por que não havia uma tela para evitar a entrada da limalha? Porque não foi planejado, porque alguém não achou importante, porque alguém retirou e não recolocou etc. Essa seria a passagem do *up-stream control* para o *up-stream analysis*, no qual verifica-se a causa última daqueles eventos, não mais em esfera de fatos, mas em esfera de agente dos fatos.

O *up-stream control* não foi referência ou um ponto de partida para a metodologia ontopsiológica. Porém, no esforço de sistematizar o conhecimento ontopsiológico já aplicado às organizações econômicas, Meneghetti percebe que o *up-stream control* poderia ser um meio termo eficiente para comunicar o seu método, que analogamente pode ser definido *up-stream analysis*, ou seja, análise a montante, análise na fonte.

Entre aquela variedade de porquês propostas pelo *up-stream control*, há um fundamental que leva a verificação de se o sujeito é coerente com o próprio *business* e se tem as premissas racionais elementares para fazer economia. A Consultoria Ontopsicológica Empresarial, portanto, faz a pesquisa em todas as diversas

passagens da empresa, como será apresentado mais adiante, e, ao final, faz a pesquisa sobre o manipulador, sobre o responsável primeiro da empresa. Como afirmou Meneghetti⁴⁴:

a Ontopsicologia usa uma fonte, uma informação a mais que os outros. Portanto, a Ontopsicologia usa tudo aquilo que muito bem disse Ishikawa, e que é convalidado pela resposta da realidade, mas usa uma informação em condições de nos dar a totalidade da dinâmica que está vivendo o sujeito: o sonho. Coloca rapidamente em evidência o que está agindo, por que e como resolvê-lo. Indica o ponto onde está errando. O sonho, segundo a análise ontopsiológica, dá o primeiro movimento do *up-stream analysis*.

Para Meneghetti⁴⁵, Ishikawa não conseguiu encontrar “a fonte” porque faltava-lhe o conhecimento do Em Si ôntico que possibilita acessar o primeiro princípio, a primeira causa, frequentemente muito pequena, que depois faz a avalanche. Assim, a primeira e fundamental base sobre a qual a Ontopsicologia se propõe à Consultoria de Empresa é a abordagem centrada sobre as causas e não sobre os efeitos. Como sintetizado por Bazzo⁴⁶, utilizando instrumentos de análise diferenciados, que permitem identificar também os fatores inconscientes que agem na dinâmica empresarial, esta metodologia desloca o foco de investigação do *problema* (efeito) para o *indivíduo motivador do problema* (causa). Schell⁴⁷ considera que, quando uma empresa é bem-sucedida, existe uma série de motivos, como: contratações certas, demissões certas, foco correto, um bom produto, sistema de distribuição eficiente, planejamento e estratégia certos. Ao contrário, quando uma empresa não é

⁴⁴ MENEGHETTI et al., 2010, p. 268.

⁴⁵ MENEGHETTI et al., 2010, p. 399.

⁴⁶ BAZZO, 2011.

⁴⁷ SCHELL, 1995.

bem-sucedida, existem igualmente muitos motivos: contratações equivocadas, demissões não realizadas em momento oportuno, qualidade baixa, força de vendas ineficiente. Esse autor defende que é assim que funciona a *Regra das Muitas Razões*, que pode ser aplicada a tudo o que se faz, de dirigir uma empresa, a criar os filhos ou percorrer os caminhos da vida. A Consultoria Ontopsicológica Empresarial, com seu *up-stream analysis*, encontra o ponto de partida dessas muitas razões e, exatamente, por isso, pode operar verdadeira evolução. Quando se pretende ser um líder econômico, contemporaneamente a comprovada competência competitiva, faz-se necessário uma revisão sobre o “piloto” da empresa, o empresário, ou mais especificamente, o seu Eu lógico-histórico, para coordenar de modo funcional as diversas esferas que um líder vive.

A Consultoria Ontopsicológica Empresarial pode, então, ser definida como a ciência específica e integral do *up-stream analysis*⁴⁸, e opera com a metodologia descrita a seguir.

2.5 A metodologia da Consultoria Ontopsicológica Empresarial

Diversamente das consultorias que trabalham com fórmulas prontas, desconsiderando particularidades e a cultura da organização, o modelo ontopsicológico parte exatamente da identidade da organização que é associada à identidade do líder que a concebeu e que a dirige. A consultoria ontopsicológica tem sempre como base o respeito à natureza humana e se move com o intuito de revitalizar às empresas através de uma abordagem humanista, ou seja, de uma visão positiva e responsabilizante de homem, enquanto

considera o valor e a capacidade do ser humano. Quando é saudável e conforme a sua natureza, o homem é um fascinante realizador de vida, de bem estar e de civilidade.

A consultoria empresarial com abordagem ontopsicológica pode ser aplicada quando o empresário já atingiu um nível médio em termos de saúde física, saúde psico-moral e competência sócio-econômica. Existem líderes que, tendo já atingido uma certa realização, advertem a necessidade de produzir mais e melhor. Tendo já resolvidos os problemas elementares da norma (meios de subsistência, uma profissão, relação social etc.), abre-se a necessidade de incremento qualitativo, de horizontes mais largos, de novidade de ser para o sujeito empresário; a consultoria ontopsicológica fornece indicações práticas para desenvolver uma capacidade econômica superior. No modelo ontopsicológico,

a meta da consultoria empresarial é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas o seu fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos. Portanto, a consultoria ontopsicológica à empresa é um dos instrumentos de autenticação da própria empresa.⁴⁹

Para atingir essa funcionalidade, a metodologia Ontopsicológica se direciona a dois aspectos que especificam a consultoria, apresentados a seguir.

2.6 A especificidade da Consultoria Ontopsicológica Empresarial

Da experimentação de seu método em diversos países e com empresários de diversas conformações culturais, Meneghetti individuou dois aspectos que especificam a aplicação ontopsicológica ao líder e a competência da empresa.

⁴⁸ MENEGHETTI et al., 2010, p. 253.

⁴⁹ MENEGHETTI et al., 2010, p. 291.

O *primeiro aspecto* refere-se à identificação do modo de ação do líder e suas consequências, ou seja,

indivíduoar a posição causal e operativa do líder, como cérebro de toda a empresa, partindo do seu interno como Eu, monitor de deflexão, inconsciente, complexos, memes, influxo semântico e Em Si ôntico. Com essa supervisão se obtém com exatidão a causalidade capaz ou não do cérebro responsável pela empresa. Em caso de erro são dadas as coordenadas concretas para atualizar a empresa em eficiência aberta.⁵⁰

Na Consultoria Ontopsicológica Empresarial é importante o conceito de “psicossomática” que significa, sinteticamente, causa psíquica, efeito somático. De fato, Meneghetti⁵¹ afirma que “o insucesso de uma empresa é uma doença psicossomática de quem a dirige”. Para compreender essa afirmação seria necessário compreender a visão ontopsicológica acerca da doença orgânica, cuja tratativa completa se encontra na obra *La Psicossomatica nell’ottica ontopsicologica*⁵². Para não se distanciar do tema central desse texto, apresentam-se aqui apenas breves considerações.

Para a Ontopsicologia, *de per si*, a doença não existe; existe o homem que adocece. Pesquisar a doença em si significa rodear marginalmente sem tocar o fulcro; compreender-se-á a doença somente compreendendo o agente que a possibilita: o homem, e mais especificamente, a mente do homem. Como um pensamento, uma atividade psíquica, uma emoção pode se tornar corpo, órgão, matéria, problema? A dúvida deriva da ignorância sobre o que de fato é a psique. Muito mais do que processos cerebrais ou emocionais, a psique é a forma, o código formal, o

projeto que constitui o ser humano, do orgânico ao psicológico. No princípio tudo é psique, é projeto, é ordem estruturante; depois se torna *soma*, matéria, fato. O corpo é a obra, a psique o operante. O corpo é fenômeno; a psique, o arquiteto.

Meneghetti aplica o conceito de unidade hilemórfica que foi elaborado por Aristóteles e desenvolvida pelos escolásticos, que considera que cada objeto do mundo é constituído por uma matéria e uma forma⁵³. O homem, portanto, como um dos objetos do mundo, é um composto hilemórfico, ou seja, um composto de matéria e forma, sendo que a matéria simplesmente é, e a forma lhe dá a especificidade. Dito em outras palavras, a forma é prioritária sobre a matéria e compreendendo a forma se tem o poder do conhecimento sobre a matéria, sobre o corpo, sobre a empresa, sobre qualquer fenomenologia que tal forma possa projetar.

Assim, em base ao princípio do hilemorfismo (o homem é forma e matéria), a doença é a elaboração externa das experiências interiores de um indivíduo, geralmente conflituosas. Todo erro contra o projeto de natureza, uma vez que venha ocorrido em nível de formalização da matéria, faz sagoma no corpo, ou seja, a doença é o resultado de um erro do indivíduo contra sua natureza.

Na ocorrência da psicossomática empresarial, em lugar do corpo biológico, temos o corpo organizacional:

se o erro mental escolhe como meta o organismo, altera a função do órgão (psicossomática) e enfim elimina o corpo. Se o erro mental escolhe a empresa, começa alterando o seu funcionamento, sucessivamente desagrega os setores e as relações entre os indivíduos, causando regressão na empresa, enfim determina a sua falência.⁵⁴

⁵⁰ MENEGHETTI, 2008b, p. 291-292.

⁵¹ MENEGHETTI, 2008b, p. 297.

⁵² MENEGHETTI, 2008c.

⁵³ NICOLA, 2006, p. 99.

⁵⁴ MENEGHETTI, 2008b, p. 297.

Por isso, dois pontos a serem observado pelo consultor são: a eficiência nos processos básicos da empresa e o grau de integração entre os setores que a organização apresenta, uma vez que os pequenos erros de operação e a desintegração das partes componentes do projeto empresarial são os iniciais sinais de um problema maior, a carência de eficiência por parte da mente geradora do resultado: o líder. Aproveitando a analogia entre o sistema biológico e o sistema organizacional, o processo de adoecimento de um órgão inicia pelo mau funcionamento do próprio órgão, segue com o descompasso daquele órgão com o restante do organismo, e por fim, tem-se a lesão estrutural do órgão. Em âmbito organizacional, tem-se inicialmente os problemas de processos, segue-se com o desalinhamento entre os setores e, por fim, tem-se a perda econômica propriamente dita, que pode materializar-se de infinitas formas, mais ou menos graves: falha no fluxo de caixa, problemas recorrentes de produto, perda de clientes e contratos importantes, inadimplência etc.

O método ontopsicológico, portanto, consente retirar o defeito que condiciona negativamente a capacidade de êxito. Operada a mudança de mente indicada pelo método, o empresário recupera a capacidade de lógica técnica para fazer evolução econômica⁵⁵.

O *segundo aspecto* individuado por Meneghetti ⁵⁶ refere-se a uma evidência que muitos empresários constatam em suas práticas, a intuição do líder:

relevar e configurar as coordenadas históricas da intuição de modo constante. [...] No empreendedor, o Em Si ôntico explicita as categorias operativas do momento (pessoas,

gestão, meios, burocracias etc.), explicita a gestão que o operador age de fato, dá-lhe os valores, e segundo esses, dá as causas e indica com exatidão os módulos de mudança e de intervenção para sanar ou crescer.

Em níveis ainda mais elevados de competência profissional, o método ontopsicológico consente assinalar a direção vencedora, uma vez que recupera a intuição que o empresário nativamente possui, mas que não conscientiza devido a estrutura desviante ativa no interior da sua personalidade.

Diferentemente dos sistemas biológicos, as alterações dos padrões econômicos ocorrem muito rápido, estando os sistemas econômicos em contínua mudança e evolução. Além disso, atualmente globalização e tecnologia aceleraram ainda mais essas mudanças dificultando o estar *a pari passo* com os acontecimentos e oportunidades. Como fazer frente a ritmos de ação cada vez mais velozes? É nesse cenário que entra em jogo um importante conceito: a intuição.

É quase consenso entre os empreendedores que a intuição tem papel fundamental na concepção e na gestão eficiente dos negócios. O canadense Henry Mintzberg (1939), por exemplo, focalizou o processo de formação da estratégia exclusivamente no líder e enfatizou a importância do processo da intuição, juntamente com o julgamento, a sabedoria e a experiência. Para esse autor ⁵⁷ “o processo de formação da estratégia é, nas melhores das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder”. O que Mintzberg ⁵⁸ não consegue explicar é como ocorre tal processo. Em suas próprias palavras, a intuição “permanece em grande parte em uma caixa preta,

⁵⁵ MENEGHETTI et al., 2010, p. 270.

⁵⁶ MENEGHETTI, 2008b, p. 292.

⁵⁷ MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 111.

⁵⁸ MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 111.

enterrada na cognição humana”. Aprofundar o tema da intuição não é escopo desse texto, mas vale assinalar que os autores da Administração negligenciam a longa tradição filosófica na qual a intuição foi largamente discutida. Filósofos da envergadura de René Descartes (1596-1650), Emanuel Kant (1724-1804) e Henri Bergson (1859-1941), em diferentes épocas e com diferentes abordagens, debruçaram-se sobre o tema.

Muito acreditada no mundo corporativo, mas carente de sólidos fundamentos na literatura contemporânea que dela se ocupa, a intuição encontra nas descobertas da Ontopsicologia a base teórica imprescindível para que possa migrar da esfera da crença para a esfera da segurança metodológica. Meneghetti⁵⁹ define intuição da seguinte forma:

intuição significa: onde está o ponto causa do evento realizante. É o conhecimento fenomênico e único do Em Si ôntico. A intuição chega em um momento, é um flash que não se pensa, sabe-se-a; é como se dissesse: “Eis o ponto, eis a causa”.

A intuição dá, portanto, a dinâmica de partida, dá a evidência de como estão se movendo os vários elementos envolvidos naquele interesse e onde chegarão depois de finalizada a partida. Metaforicamente falando, com a evidência da intuição, o empresário começa a compreender a intencionalidade do arqueiro enquanto os outros (mídia, pesquisas, análises econômicas diversas etc.) ainda estão olhando as flechas.

Diante de um problema, uma escolha, uma decisão, todo sujeito tem uma infinidade de possibilidade, mas apenas uma consentiria o melhor resultado possível. O sujeito é dotado de um Em Si ôntico, e esse Em Si é parte intrínseca da semovência do mundo-da-

vida. Assim, a identidade desse núcleo está em constante contato com o núcleo do todo, e exatamente por isso pode saber o curso dos eventos. Não se trata de dedução, de iluminação, nem de caprichosa adivinhação, mas de consequencial evidência dos eventos que dizem respeito à identidade do sujeito. O Em Si, diz Meneghetti⁶⁰, “é a reserva áurea da própria personalidade, a riqueza inexaurível na qual se pode prover ou reorganizar a própria inteligência”.

Certamente, para que a intuição possa ser colhida, faz-se necessária a metanoia, a mudança de mente para conformá-la à própria identidade ôntica, ou seja, possuir uma consciência capaz de refletir o real que se é.

Sintetizando, a consultoria ontopsicológica de empresa fornece:

as coordenadas do erro ou autossabotagem, mas também a estratégia para articular recuperação e vantagem. Qualquer problema, qualquer situação há sempre um ponto ótimo para crescer e, com os critérios da metodologia ontopsicológica, tem-se o baricentro para ver e saber qual é o ponto, e depois decidir atuá-lo. É o ponto focal da intuição maestra pertinente e natural ao conhecimento do *top manager* líder. Substancialmente, a fonte da segurança está exatamente naquele elemento humano que é a crise de todo contexto; um elemento humano que, porém, deve ser conhecido, lido segundo a sua ôntica posição⁶¹.

Para a realização dos dois objetivos anteriormente descritos, a metodologia ontopsicológica prevê uma verificação inicial de dez aspectos que são descritos na seção subsequente.

2.7 Aspectos a serem verificados

⁵⁹ MENEGHETTI, 2007a, p. 278. Grifos do Autor.

⁶⁰ MENEGHETTI et al., 2010, p. 116.

⁶¹ MENEGHETTI et al., 2010, p. 277.

O primeiro passo da consultoria ontopsiológica empresarial é a análise do estado geral da empresa em questão. Essa análise compreende dez aspectos, elencados por Meneghetti⁶² e sistematizados a seguir.

a. *Individuação de competência da empresa no setor específico.* Trata-se de compreender a sua posição como negócio; o que faz, de que forma, para quem, com qual distinção, onde e com quem opera, com qual eficiência, com qual estrutura, com qual modelo, em que nível de governança. São as primeiras informações acerca daquele organograma que dá fisionomia a um escopo econômico.

b. *Oportunidade de produção e de mercado.* Verifica-se se a empresa dá uma resposta a uma exigência de mercado, ou seja, se a sua proposta de produto ou serviço responde a uma expectativa de mercado a exigência pode ser real ou imaginária, assim como a resposta pode ser real ou imaginária; o importante é que existam pessoas interessadas.

c. *Distribuição: venda mirada à exigência de demanda.* Localiza-se a demanda e identifica-se o modo da distribuição, da rede de serviço, de representantes, mediadores, e verifica-se a eficiência e a credibilidade de tais redes.

d. *Meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa.* Verifica-se a estabilidade financeira da empresa, se há endividamento, a sua capacidade de investimento; verifica também a qualidade e funcionalidade das estruturas de produção e administração.

e. *Legalidade, fisco, seguro.* Confere-se a legalidade das ações, dos contratos, das estruturas da empresa, além da normalidade das questões fiscais. Essa análise não tem o propósito do legalismo, mas de verificar a existência

de pontos de risco, uma vez que a inobservância das leis, além de expor a empresa às penalidades previstas, constitui um dos elementos mais utilizados nos casos de denúncias por motivos diversos.

f. *Convergência e capacidade dos colaboradores ou dissociação manifesta.* Apura-se, antes de tudo, a capacidade concreta do grupo de colaboradores mais próximo, ou seja, o *board* através do qual o empresário atua em toda a empresa. Essa capacidade deve estar alinhada ao escopo e à estratégia da empresa. Apura-se também se essa equipe converge na ação do líder, ou seja, se os seus colaboradores não estão em antítese tanto ao projeto quanto a figura do líder.

g. *Relações familiares, amigos privilegiados, relações sentimentais.* Toda a gama de relações afetivas do empresário e da equipe dirigente pode ser fator de influência impróprio à empresa. É importante verificar o grau de autonomia ou dependência que o empresário tem nas suas relações afetivas, ou seja, se há ou não uma liberdade mental de atuar. Com frequência, ações empresariais necessárias são inviabilizadas porque alguém da esfera de relação pessoal do líder não está de acordo, ou ao contrário, ações empresariais incongruentes são viabilizadas porque são do interesse de alguém que, sobre o líder, tem preeminência.

h. *Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos.* A presença de certas doenças crônicas, em se tratando de males orgânicos, e certas doenças caractereológicas, em se tratando de males psicológicos, são elementos certamente limitantes para a economia da empresa e, exatamente, por isso, devem ser consideradas.

i. *Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável pela*

⁶² MENEGHETTI, 2008b, p. 291.

empresa. Sintetizando, refere-se à histórica pregressa do líder empresário, família de procedência, dados históricos, relações afetivas, fatos e momentos significativos, tipologia de temperamento, de caráter, tendências, hábitos, estilo de vida. Não raro, a mente formalizadora da empresa é alguém não explicitamente identificado no organograma do poder, como por exemplo, um familiar, caso em que a análise deve ser feita sobre essa “eminência parda”. Essa verificação deve ser realizada com ótica ontopsiológica⁶³.

j. *Referência política e relativo oportunismo*. O fazer da empresa deve estar em acordo com as políticas preponderantes no contexto. O produto, o nome, o *slogam*, o *brand*, não devem contrastar com os poderes vigentes, sob pena de criar dificuldades desnecessárias. Ao contrário, devem auxiliar a criar oportunidades. O líder empresarial opera no social e por isso deve tê-lo sempre em conta; os valores profundos do líder, depois, são um fato de indiscutível interioridade.

Essa verificação não é realizada com lógica burocrática ou com atitude inquisidora, mas serve apenas para uma verificação daqueles particulares que indicam a função ou disfunção da organização, em síntese, a saúde ou a doença da empresa.

Com a verificação dos dez pontos supracitados, é possível atingir o duplo objetivo dessa fase da consultoria, como enunciou Meneghetti⁶⁴:

a. isolar os pontos que impulsionam a empresa ao crescimento e também aqueles pontos virais da empresa que causam desordem e regressão;

b. coordenar os quânticos de atividade, ou seja, todos os elementos necessários para determinar a

recuperação ou o crescimento da organização.

Sem desconsiderar as melhorias necessárias em processos e controles de estilo taylorista (como rege a boa tradição) e as boas práticas de governança (como exige a modernidade), a Consultoria Ontopsicologica fulcra sobre a figura do líder, ponto máximo de inteligência da qual dependem as ações empresariais.

Concomitante à verificação desses dez pontos, são utilizados os instrumentos fundamentais do *up-stream analysis*, ou seja, as cinco linguagens diagnósticas, apresentadas a seguir.

2.7 As cinco linguagens diagnósticas utilizadas na metodologia ontopsiológica

A realidade interna do líder que está agindo no corpo da sua empresa expõe-se ao profissional consultor de diferentes formas. Cada uma das formas de expressão, que podem ser também chamadas linguagens, informam o consultor acerca da dinâmica subjacente aos fatos. Através delas, o profissional identifica tanto a específica identidade daquele líder, quanto as distorções que estruturam contradição ao escopo econômico da organização.

São cinco os canais informativos estabelecidos por Meneghetti⁶⁵ para realizar uma diagnose, seja em um indivíduo, que em uma empresa:

a. *Análise do sintoma ou problema*. O tipo de problema que uma empresa enfrenta é um primeiro dado para entender a dinâmica que está operando a montante. Os problemas podem ser de infinitos tipos; podem ser de ordem financeira, de ordem fiscal, de ordem legal, técnica, estrutural, relacional etc. Cada tipo de problema, ganha um sentido quando se tem a visão do todo da empresa.

⁶³ MENEGHETTI, 2008b.

⁶⁴ MENEGHETTI, 2007a, p. 108.

⁶⁵ MENEGHETTI, 2008b.

b. *Anamnese linguística e biografia histórica.* Toda empresa tem sua história, seu modo de nascimento, suas fases, seus tempos. Essa é a biografia histórica sobre a qual o líder e seu corpo operativo emitem opiniões, dão interpretações e recordam com particulares sentimentos. Os fatos históricos e os modos de recordação de tais fatos são uma importante fonte de dados para o *up-stream analysis*.

c. *Análise fisionômico-cinésico-prossêmica.* Assim como tudo de um indivíduo (como se veste, como se move, como se defende etc.) fala sobre ele próprio, tudo de uma empresa comunica sobre ela mesma. Fisionômico-cinésico-prossêmica é a linguagem do corpo da empresa e dos seus modos: limpo ou sujo; moderno ou antiquado; modesto ou extravagante. Os detalhes de estrutura e decoração que o líder escolhe também são considerados aspectos fisionômicos da empresa: os objetos significativos, as cores preponderantes, as obras de arte etc. Além disso, também são consideradas informações coisas como: o tipo de *partner* que a empresa tem, o padrão de profissional que escolhe, o mercado em que atua, o nível da clientela que atende etc.

d. *Análise onírica.* O sonho é o *inexorável veredicto*⁶⁶ que a natureza, naquele momento, faz do sujeito sonhador. Devido à sua importância, no próximo item, serão apresentadas algumas informações acerca da especificidade da análise onírica ontopsicológica.

e. *Análise semântica.* É o instrumento que permite colher a dinâmica que, em primeira atualidade, está agindo no indivíduo. O método de análise em Ontopsicologia pressupõe que para conhecer um objeto (um homem, uma empresa, uma situação específica etc.), é preciso que o sujeito que conhece

use tudo de si mesmo, colha todos os estímulos suscitados pelo objeto. Aplicada em uma diagnose empresarial, o contexto, a cultura, a atmosfera de toda a empresa provocam no profissional diversas novidades, tanto físicas quanto psicológicas: acolhimento, indiferença, hipercrítica, mal-estares diversos, ânimo etc. Em última instância, a informação semântica configura-se como imagens *gestálticas* que identificam as estruturas do modo de ação do líder.

f. *Resultados.* Ao final, aquilo que conta, são os resultados. A presença ou ausência de resultados fornece respectivamente o grau de sanidade ou de problemática da situação empresarial, enquanto documentam concretamente a capacidade do sujeito ou da empresa de produzir o bem para si e para o contexto.

Todos os seis instrumentos apresentados são intrínsecos à intencionalidade constitutiva da natureza do homem, ou seja, foram desenvolvidos considerando o modo como a própria natureza do homem projeta-se, fenomeniza eventos diversos, entre os quais, aqueles empresariais. Exatamente por isso, permitem compreender o agir causal da psique no interior de uma fenomenologia humana.

O mundo do inconsciente do líder, que se reflete integralmente na sua empresa, pode ser conhecido através desses cinco modos de comunicação. Contudo, o consultor ontopsicológico empresarial deve possuir uma formação técnica em cada um desses canais de comunicação e é preciso enfatizar que a possibilidade de compreensão das informações semânticas pressupõe certas características do sujeito, como será visto na seção acerca da formação do consultor. Esse texto restringe-se a informar quais são as cinco linguagens utilizadas e, na próxima seção, detém-se na análise onírica.

⁶⁶ MENEGHETTI, 2008b, p. 217.

2.8 A metodologia de análise dos sonhos na Consultoria Ontopsicológica Empresarial

Os sonhos, desde a antiguidade, sempre despertaram interesse e curiosidade, e eram entendidos como uma forma de comunicação entre o divino e o humano, uma forma de os deuses revelarem aos homens as supremas verdades ocultas, concedendo revelações e presságios. Muitos foram os autores que buscaram dar um fundamento científico à análise onírica, de Aristóteles a Freud, de Artemidoro De Daldis a Jung. Mas a falta de um referencial teórico consistente e de uma metodologia afinada, relegou os sonhos a meros resquícios de memória, como entende a moderna neurofisiologia.

A Ontopsicologia compreendeu o real valor da imagem para o ser humano, e desta compreensão pôde individuar o significado e a função que a atividade onírica tem para a vida humana⁶⁷. O sonho é “o feixe de projeções que documentam o real estado do sujeito no plano biológico, psicológico e ôntico”⁶⁸. Através daquelas imagens, a natureza profunda do indivíduo, ou seja, o seu Em Si Ôntico, comunica ao sonhador como estão os seus interesses fundamentais, se em crescimento ou em regressão. Sendo o homem dotado de livre arbítrio, pode escolher de infinitos modos. O sonho é a verificação diária que aponta como o indivíduo está se movendo, qual o valor das suas escolhas e quais efeitos elas trarão. Meneghetti recuperou essa profunda inteligência da qual todo homem é dotado.

Quanto à metodologia, diferentemente das abordagens anteriores que se apoiavam em pilares culturais para definir o significado das imagens, Meneghetti partiu do real para redefinir

os símbolos, usando sempre o critério da utilidade e da funcionalidade do símbolo para o ser humano. A sua experimentação resultou na elaboração de três critérios universais para a interpretação dos símbolos oníricos, que são aqui apenas mencionados:

a. *Natureza funcional para o homem do objeto ou contexto indicado pelo símbolo*: a positividade ou negatividade de um símbolo está relacionada a sua função biológica, concreta, real para o homem.

b. *Utilitarismo funcional*: depois da funcionalidade concreta do símbolo, deve ser verificada a sua utilidade: o que produz, o que proporciona, o que desencadeia naquele contexto.

c. *Campo semântico*: além de informar acerca do valor daquelas imagens e da intencionalidade daqueles elementos agentes no sonho, o campo semântico também possibilita distinguir o sonho real (produzido pela realidade total do indivíduo) do sonho falso.

Após décadas de verificação desses critérios, Meneghetti convalidou o seu método de análise dos sonhos, do qual se serve a Consultoria Ontopsicológica Empresarial. Uma tratativa completa acerca do tema é apresentada na obra *Imagem e inconsciente*⁶⁹.

No que diz respeito ao líder, uma vez que para ele, depois do primeiro corpo, o ambiente de maior interesse é a sua empresa, o sonho indica aspectos importantes do seu projeto empresarial. Esses aspectos são:

a. Se o empresário é capaz ou não de levar adiante o projeto empresarial a que se propõe;

b. Se existem os meios para a realização de tal projeto e quais seriam os problemas com os meios (tecnológicos, financeiros, legais etc.)

⁶⁷ MENEGHETTI, 2005b.

⁶⁸ MENEGHETTI, 2008a, p. 254.

⁶⁹ MENEGHETTI, 2003b.

c. Se a equipe construída para a realização do projeto funciona ou não e como poderia funcionar melhor.

O sonho, portanto, consente ao consultor uma leitura estrutural operativa do líder empresário; consente visualizar como a sua psique está formalizando o que, mais tarde, segundo os tempos da matéria, poderá ser vivido como fato acontecido. Todo problema, nasce de pequenos erros, pequenas ações e escolhas feitas em boa fé, mas que têm o seu peso na ordem das consequências. O empresário, como qualquer indivíduo, não sabe que aquela pequena ação pode gerar problema, que aquele profissional contratado, por exemplo, possui uma característica de personalidade que pode desorganizar a unidade da equipe. Ou então, que aquela sua característica protetora, é a raiz de uma ineficiência na equipe, ou ainda, que o seu último investimento empresarial fora motivado por uma dinâmica afetiva, não atinente à lógica do ganho e do crescimento. O sonho possibilita visualizar o primeiro mover-se desses futuros possíveis problemas, permitindo evitá-los ou resolvê-los. É como ver o arqueiro para onde aponta, antes que a flecha dispare.

O sonho tem uma importante hierarquia: coloca, em primeiro lugar, o que é mais real, mais urgente para o indivíduo. Uma vez que o empresário atingiu uma satisfação média no que diz respeito à saúde, à sanidade psico-moral (entendida como coerência psicológico-comportamental), e relativa competência sócio-econômica, o Em Si ôntico começa a se interessar pela ação-ponta da empresa, assinalando no sonho a direção do crescimento. Se, no indivíduo doente, o Em Si indica como recuperar a saúde, no empreendedor o Em Si

indica com exatidão os módulos de mudança e de intervenção para sanar ou crescer.⁷⁰

O Em Si ôntico, como um projeto aberto em contínua evolução, depois de garantida a sanidade e funcionalidade base para o indivíduo, busca a evolução, o crescimento para o projeto que é. No empresário, isso significa novidade de atuação, de gestão e de resultado. A estagnação é impossível para mente empreendedora.

A atividade onírica, então, como a exposição imaginífica das variáveis do sujeito nos seus interesses fundamentais, é um importante instrumento da Consultoria Ontopsicológica Empresarial. Mas, para compreender a linguagem do sonho, é necessário conhecer os elementos com os quais constrói o seu discurso. Todos esses elementos foram pesquisados e sistematizados por Meneghetti⁷¹ e encontram-se descritos na sua vasta literatura. Como todo instrumento técnico, a análise onírica é possível de ser utilizada pelo profissional formado e preparado para esse ofício. Alguns elementos dessa formação são apresentados a seguir.

2.9 A formação do consultor empresarial em Ontopsicologia

Pesquisas anteriormente realizadas acerca da Consultoria Ontopsicológica Empresarial demonstraram que essa metodologia resultou em incremento financeiro, reimpostação e ampliação de gestão, segurança na condução dos negócios e melhoria nos relacionamentos interpessoais nas empresas estudadas, mas também evidenciaram a necessidade de clarificar qual seria a formação do consultor que aplica tal metodologia.⁷²

explicita as categorias operativas no momento (pessoas, gestão, meios, burocracia etc.), explicita a gestão que o empreendedor age de fato, dá-lhe os valores, e segundo esses dá as causas e

⁷⁰ MENEGHETTI, 2007a, p. 104.

⁷¹ MENEGHETTI, 2003b; MENEGHETTI, 2005b.

⁷² BAZZO, 2011.

Acerca da atividade de consultoria tomada de forma genérica, Holtz⁷³ afirma que

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

A preparação do consultor ontopsicológico distingue-se dos demais consultores empresariais pela especificidade do método com que opera: faz-se necessária uma formação que permita ao consultor compreender as dinâmicas conscientes e inconscientes agentes no interior daquela organização, de modo a possibilitar uma recuperação da sua capacidade de ser eficiente.

A aplicação de toda a metodologia ontopsicológica pressupõe três preparos por parte do operador; consequentemente, à respeito da consultoria de empresa não poderia ser diferente. Para utilizar a metodologia ontopsicológica, Meneghetti⁷⁴ afirma ser necessário que o profissional possua conjuntamente os seguintes requisitos:

a. *conhecimentos sobre a teoria ontopsicológica*; a ideografia da Ontopsicologia engloba objeto de estudo, método, fim e demonstração; além disso engloba as descobertas, critério, visão e as duas dinâmicas possíveis na realidade humana; conclui-se a ideografia com os instrumentos de análise e intervenção, e as aplicações.

b. *autenticidade da pessoa*: “uma coisa ou um contexto é autêntico quando

se demonstra como o ser se presencia (em antecipação a qualquer configuração racional ou lógica)”⁷⁵. Ser autêntico, portanto, significa ser como o ser projetou, ou seja, recuperar a capacidade originária de perceber e refletir em coincidência com o real. Para atingir essa autenticidade, é necessário fazer metanoia, que significa mudar a mente, os modos de pensar e pensar-se, sentir e sentir-se, e restituir a funcionalidade da unidade de ação que se é. Em outras palavras, sair do circuito fechado da coação a repetir os mesmos modelos já falidos para a novidade contínua de construir a si mesmo como pessoas não repetível, administrando com inteligência tanto o próprio potencial originário quanto as regras e os valores da sociedade em que se vive.

c. *conhecimento do campo semântico*: saber colher as informações primeiras que o cliente emana com a realidade total da própria existência. Porém, como alerta Meneghetti⁷⁶, o conhecimento do campo semântico é possível somente no sujeito que tem a bagagem cognoscitiva da Ontopsicologia e também fez metanoia, ou seja, recuperou a possibilidade de reversibilidade entre real e reflexão do real.

Discorrendo especificamente acerca da aplicação em âmbito empresarial, Bernabei⁷⁷ alarga os campos de conhecimento necessários e descreve quatro áreas para formar um consultor na metodologia ontopsicológica:

a. Conhecimento da Ontopsicologia, como já havia sido dito;

b. Interdisciplinaridade de alguns assuntos referentes à consultoria;

c. Conhecimento dos procedimentos operacionais da prática da consultoria de empresa como elaboração

⁷³ HOLTZ, 1997, p. 22.

⁷⁴ MENEGHETTI, 2008b, p. 113.

⁷⁵ MENEGHETTI, 2008a, p. 21.

⁷⁶ MENEGHETTI, 2008b, p. 113.

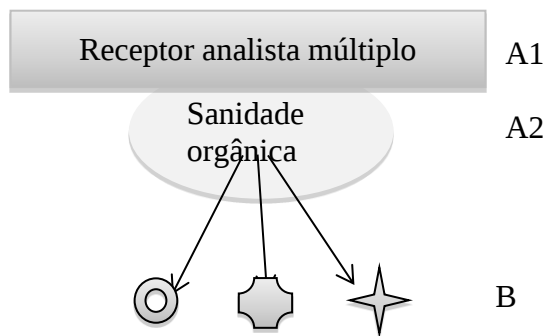
⁷⁷ BERNABEI, 2007, apud BAZZO, 2011.

do contrato, fases da consultoria, aplicação do método na empresa etc.;

d. Conhecimento da empresa em que se quer operar, no que diz respeito a aspectos legais, fiscais, políticos.

Em 2011, na ocasião de um *Residence* para empresários, realizado em Genebra (Suíça), Meneghetti apresentou graficamente (Figura 2) como concebia o consultor ontopsicológico empresarial e acenou acerca dos requisitos necessários para o exercício dessa atividade profissional. *Residence*⁷⁸ é um dos instrumentos de intervenção da Escola Ontopsicológica. Consiste em um evento, que pode ser de três a sete dias, realizado em local ecologicamente sadio, nos quais são desenvolvidas atividades variadas, visando dois objetivos: fazer uma verificação se os participantes são eficientes administradores da própria existência e dos próprios interesses; e recuperar ou potencializar a capacidade de saber e de fazer ações congruentes à própria identidade existencial. As conferências desse *Residence* ainda não foram publicadas. No entanto, é possível reproduzir aquela gráfica.

Figura 2 - Consultor ontopsicológico empresarial



Na Figura 2, o elemento A representa o consultor, e os elementos B representam os diversos indivíduos e situações com os quais o consultor interage quando realiza sua atividade profissional.

O elemento A, por sua vez, é formado por dois aspectos distintos, mas complementares:

- A1: bagagem de conhecimentos acumulados do profissional consultor. Esses conhecimentos acumulados funcionam como um “receptor analista múltiplo”⁷⁹, auxiliando na compreensão de todas as informações emanadas pela empresa e pelos seus diversos agentes.

- A2: sanidade orgânica. A eficiência na aplicação dos conhecimentos múltiplos do consultor tem como requisito elementar a sanidade orgânica, entendida como “estado de autonomia orgânica, na qual cada parte é íntegra ao todo”⁸⁰.

- A análise consta da verificação da funcionalidade de cada elemento B em relação à empresa: como posicionar cada elemento no interior do organograma geral, quais os pontos de vantagem para o projeto empresarial, qual a proporção justa na utilização das diversas ferramentas de gestão empresarial. A eficiência do todo, depende da funcionalidade de cada pequeno elemento.

Considerando a formação múltipla, a área de conhecimento de origem do consultor que utiliza a metodologia ontopsicológica aplicada às empresas pode ser diversa (humanas ou exatas, por exemplo) e essa diversidade certamente dará a cada profissional um viés particular. Porém, é fundamental compreender que a realização do *up-stream analysis* é possível somente quando a bagagem de conhecimentos específicos da Ontopsicologia é consistente e com suficiente experimentação prática. Além disso, como já explicado anteriormente, fundamental é o aspecto existencial do técnico, uma vez que o eixo sobre o qual gira a consultoria empresarial com

⁷⁸ MENEGHETTI, 2005c.

⁷⁹ MENEGHETTI, 2011.

⁸⁰ MENEGHETTI, 2008a, p. 244.

abordagem ontopsicológica é a autenticidade do profissional, como afirma Bernabei⁸¹.

Os resultados concretos alcançados pela empresa são a demonstração da capacidade do profissional em utilizar o método. Vereitinova⁸² relembra, no entanto, que o êxito da consultoria ontopsicológica empresarial depende também da “preparação do cliente em assumir a responsabilidade para a atuação das mudanças necessárias”.

A formação dos consultores que operam com a metodologia ontopsicológica aplicada às empresas, portanto, é longa, séria e requer, além de uma consistente bagagem teórica, um percurso existencial que possibilite a autenticação da consciência do profissional, que seja um sujeito capaz de ser reflexão coincidente com o real. Entidades oficiais como a ABO (Associação Brasileira de Ontopsicologia), a FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) e a AMF (Antonio Meneghetti Faculdade) ocupam-se da rigorosa formação desses profissionais.

3 Considerações Finais

A Ontopsicologia, depois de ter perfeição seu método e verificado seus resultados no mundo do indivíduo, expande-se e entra em campo econômico confrontando-se com a operatividade do mundo líder, como era sua primeira intenção.

Assim como a Ontopsicologia não pretende subtrair do médico a sua função no âmbito das doenças orgânicas, também não pretende subtrair dos diversos especialistas que se ocupam de áreas específicas das empresas a sua

importância. Cada célula no interior do grande corpo que é uma empresa merece atenção e cuidado. O que a consultoria ontopsicológica vem a oferecer é a oportunidade de entrar no primeiro movente dos fatos empresariais. Se não se atinge também, ou prioritariamente, essa esfera, a análise e correspondente intervenção permanecem no campo das soluções intermediárias que mantêm a empresa atuante, mas não consentem a inovação e o crescimento que o líder empresarial, dentro de si, sente ser capaz de gerar.

Quando uma empresa, apesar de possuir todas as coordenadas para atingir resultados (produto e preço competitivo, demanda e oferta compatíveis etc.), apresenta sistematicamente problemas para se manter ou para crescer, para além de todos os fatores externos (concorrência, macroeconomia, política etc.), pode-se encontrar prioritariamente outras causas: autossabotagem, disputas de poder, semânticas em rede, ambivalência do líder, oposicionismo ao líder etc. Há fatores dinâmicos subterrâneos que são identificáveis com a metodologia ontopsicológica.

Meneghetti⁸³ afirma que, com o *up-stream analysis*, ou seja, com a metodologia da consultoria ontopsicológica, o líder tem condições de entender três aspectos fundamentais para a evolução de seu projeto existencial e empresarial:

a. Pode compreender a estrutura total daquele mundo desconhecido que é seu próprio inconsciente, a parte maior da sua personalidade e que determina escolhas, lógicas e percepções; no inconsciente também está a inteligência primeira do sujeito que pode incrementar as competências empresariais.

b. Pode conhecer o modo como, ainda que inconscientemente, influencia as pessoas que estão em seu ambiente,

⁸¹ BERNABEI, 2005, In: MENEGHETTI, et al., 2005, p. 90.

⁸² VEREITINOVA, 2005, In: MENEGHETTI, et al., 2005, p. 397.

⁸³ MENEGHETTI, 2008a.

como opera dinâmicas que determinam, depois, fatos, acontecimentos e comportamentos em seu grupo de trabalho;

c. Pode compreender o modo como ele próprio, o líder, é influenciado pelas pessoas, ou seja, as interferências que os seus colaboradores podem exercer sobre as suas decisões e visões.

Em síntese, o empresário pode conhecer o que inconscientemente sofre ou opera. Além disso, pode recuperar aquela escolha ótima que leva ao crescimento: a sua capacidade intuitiva.

O consultor de empresa, preparado para utilizar os diversos instrumentos de análise e de posse de toda bagagem de conhecimento da Ontopsicologia, além de individuar a posição causal do líder, indicando as mudanças e as ações necessárias para resolver o problema, também revela as coordenadas históricas da sua intuição, abrindo horizontes sempre novos para a líder e para sua organização. O objetivo prático da consultoria empresarial é dar funcionalidade à empresa; o seu fim último é desenvolver a capacidade criativa e de realização do líder e dos colaboradores mais importantes.

O pressuposto elementar, porém, para a eficiência desse método, é a reimpostação da autenticidade do sujeito, apoiada na bagagem cognoscitiva em Ontopsicologia.

A abordagem ontopsicológica da consultoria empresarial se define humanista porque busca facilitar a inteligência do líder, o mais essencial elemento para fazer saúde, crescimento e bem social. “A economia não quer crianças, estereótipos, complexos: é bela e válida, porque aumenta a nossa realização neste planeta, como intencionalidade ôntica para nossa alma”, diz Meneghetti⁸⁴.

Uma vez que o capital humano, a riqueza da inteligência do homem hoje é a principal variante no mundo empresarial, para os indivíduos interessados em Economia, a Consultoria Ontopsicológica Empresarial dispõe de conhecimentos e metodologias que consentem atuar solução e evolução para o próprio *core business*.

Referências

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5.ed. São Paulo: Martim Fontes, 2007.

ADIREZ, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem à respeito**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

BAZZO, P. S. **O Impacto da consultoria ontopsicológica no desempenho organizacional**. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2011.

BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNABEL, P. **Modelli di organizzazione e management aziendale**. In.: MENEGETTI, A. et al. **Psicologia Impresariale**. Marudo: Foil, 2010a.

BERNABEL, P. **Foil management e business intuition**. In.: MENEGETTI, A. et al. **Atii del Congresso Business Intuition 2004**. Terni: Foil, 2005. p. 89-94.

FERREIRA, A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e**

⁸⁴ MENEGETTI et al., 2010, p. 359.

tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

GONÇALVES, M. A.; VASCONCELLOS, H. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun.1991.

HELOU, J. A. H. A. **O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno**: um estudo de caso da empresa XYZ. 2008.f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LEITE, L. A. M. C.; et al, **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MAGEE, D. **O segredo da Toyota**: lições de liderança da maior fabricante de automóveis do mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MENEGHETTI, A. **Campo semantico**. Roma: Psicologica Editrice, 1997.

MENEGHETTI, A. **Economia e política hoje**: Brasil 2000. Florianópolis: edição do autor, 1999.

MENEGHETTI, A. **O critério ético do humano**. Porto Alegre: Ontopsicologica Ed., 2002.

MENEGHETTI, A. **Projeto Líder**. Conferência inédita. Ialta, Ucrânia, 2003a.

MENEGHETTI, A. **L'immagine e l'inconscio**. 3.ed. Roma: Psicologica Editrice, 2003b.

MENEGHETTI, A. et al. **Psicologia da organização**. São Paulo: Foil, 2003c.

MENEGHETTI, A. **Fundamentos de Filosofia**. São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2005a.

MENEGHETTI, A. **L'immagine alfabeto della energia**. Roma: Psicologica Editrice, 2005b.

MENEGHETTI, A. **Residence ontopsicologico**. 3.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2005c.

MENEGHETTI, A. Residence 'Líder e Estilo de Vida'. Conferência inédita. Ekaterinburgo, Rússia, 2005d.

MENEGHETTI, A. **Psicologia del leader**. Roma: Psicologica Editrice, 2007a.

MENEGHETTI, A. A intuição segundo a recente descoberta ontopsiológica. In: MENEGHETTI, A. et al. **Atti del Congresso Business Intuition 2004**. Terni: Foil, 2005. p. 9-25.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2008a.

MENEGHETTI, A. **Manuale di ontopsicologia**. Roma: Psicologica Editrice, 2008b.

MENEGHETTI, A. **La psicossomatica nell'ottica ontopsicologica**. Roma: Psicologica Editrice, 2008c.

MENEGHETTI, A. et al. **Psicologia imprenditoriale**. Marudo: Foil, 2010.

MENEGHETTI, A. Residence para empresários. Conferência inédita. Genebra, Suíça, 2011.

NICOLA, U. **Antropologia ilustrada de filosofia**: das origens à idade moderna. São Paulo: Globo, 2006.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas**: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

VEREITINOVA, T. La consulenza ontopsicologica impresariale come nuovo paradigma di consulenza aziendale (management consulting). In: MENEGHETTI, A. et al. **Atti del Congresso Business Intuition 2004**. Terni: Foil, 2005. p. 393-397.