

## A *FORMA MENTIS* DO LÍDER COMO MODELADORA DA IDENTIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA ABC CONSTRUTORA

Jéferson Ricardo Krug<sup>1</sup>  
Mateus Luis Roos<sup>2</sup>  
Ângelo Moreira Accorsi<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este estudo analisa a relação entre a *forma mentis* do líder e o desenvolvimento da identidade empresarial, à luz da Ontopsicologia, ciência erigida por Antonio Meneghetti. Parte-se do pressuposto de que a empresa não é apenas uma estrutura econômica, mas a expressão concreta da inteligência, da intuição e do nível de consciência existencial do empresário. A pesquisa tem como objetivo compreender de que maneira o pensar, o decidir e o agir do líder influenciam a configuração, o funcionamento e a evolução de uma organização. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso realizado em uma construtora de pequeno porte localizada no interior do Rio Grande do Sul, com base em entrevista aberta com o empresário fundador e visita in loco à empresa. O referencial teórico fundamenta-se nos conceitos ontopsicológicos de liderança, destacando o empresário como “orgulho da vida”, o princípio de *saber amar o próprio jogo* e os dotes da *forma mentis* orientados ao êxito econômico. Os resultados indicam que a identidade empresarial reflete diretamente a postura existencial do líder, evidenciando tanto suas potencialidades intuitivas quanto limitações relacionadas à centralização excessiva, à dificuldade de delegar e à perda parcial do prazer criativo no exercício da liderança. Conclui-se que o desenvolvimento sustentável da empresa depende da manutenção de uma metanoia empresarial contínua, capaz de alinhar escopo, estratégia e simplificação, permitindo que o líder atue não como operário exaustivo, mas como estrategista intuitivo e protagonista do próprio projeto empresarial.

**Palavras-chave:** Ontopsicologia; *forma mentis* do líder; identidade empresarial; metanoia empresarial; liderança.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a relação entre a *forma mentis* do líder e a *identidade* da empresa. O estudo busca compreender como as características pessoais, a forma de pensar e as atitudes do empresário influenciam o desempenho, a direção e o desenvolvimento da empresa. Para tanto, partimos das compreensões sobre o universo da liderança propostas por Antonio Meneghetti (2013) no âmbito da Ciência Ontopsicológica.

Segundo o autor, o líder é a “pessoa vetor de várias relações, constituinte da energia disponível à superior funcionalidade do contexto e qualificação do resultado com evidente

---

<sup>1</sup> Empresário fundador da Móvel na Caixa. Graduado em Gestão Comercial (UNISC), cursa o MBA *Business Intuition* – Identidade Empresarial (AMF). E-mail: jefersonkrug@gmail.com.

<sup>2</sup> Empresário sócio da PS Job Soluções. Cursa MBA *Business Intuition* – Identidade Empresarial (AMF). E-mail: mateusluisroos@gmail.com.

<sup>3</sup> Professor orientador (AMF). Doutor em Psicologia Clínica (PUC-SP), Mestre em Psicologia Social (PUCRS), Especialista em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia (Universidade Estadual de São Petersburgo/Rússia), Graduado em Psicologia (UNISINOS). E-mail: angeloaccorsi@terra.com.br.

gratificação para si mesmo e para os participantes” (Meneghetti, 2013, p. 15). Como um hierarca de funções e um estrategista econômico, o líder “impõe uma dialética que dá impulso de progresso” (Meneghetti, 2013, p. 21), mas, para que isso se concretize e seu projeto empresarial alcance êxito, são necessárias determinadas passagens e decisões, posto que a liderança é não somente uma capacidade, mas também uma escolha.

Do amplo espectro contemplado pela Ontopsicologia acerca do humano e, de modo especial, da pessoa em posição de liderança, interessa-nos focalizar a *forma mentis* do líder: sua constituição e suas implicações. Pautada pela abertura à reestruturação, à inovação e ao aprimoramento, sua culminância está na contínua metanoia empresarial, na qual tem-se ativa, vencedora e exata a intuição do operador em ato (Meneghetti, 2022).

A identidade de seu projeto empresarial emerge da unidade de ação que o líder é e atua. Uma vez que o Em Si ôntico é a identidade do projeto de natureza de cada individuação, podemos compreender a identidade da empresa como campo de ação do *core business* do líder e como espaço para seu protagonismo e ação vencedora; pois, enquanto “fundamento da inteligência do fazer” (Meneghetti, 2020, p. 470), ela se traduz na unicidade de resposta ao social e à própria realização do líder que é a empresa.

Assim, este trabalho, que se configura como um estudo de caso realizado em uma empresa de construção da cidade de Agudo, estado do Rio Grande do Sul (RS), parte do seguinte problema de pesquisa: de que modo a *forma mentis* e o estilo de liderança do empresário influenciam o desenvolvimento da identidade empresarial de uma construtora? Buscaremos respondê-la a partir da articulação entre a teoria ontopsicológica sobre a liderança e uma entrevista realizada com o gestor da empresa focalizada.

O objetivo geral será, portanto, analisar a relação entre a *forma mentis* do líder e o desenvolvimento da identidade empresarial da sua organização, à luz dos conceitos da Ontopsicologia, especialmente no que se refere à autoconstrução do empresário e sua influência sobre a modalidade e o crescimento da empresa. Como objetivos específicos, propõe-se: identificar as características da *forma mentis* e do estilo de gestão do empresário; avaliar como essas características impactam o funcionamento e os resultados da empresa; relacionar a prática observada com os fundamentos teóricos de Antonio Meneghetti sobre o papel do empresário.

A justificativa para este estudo está na relevância de compreender o papel do empresário como agente central no desenvolvimento organizacional. Em pequenas e médias empresas, como escolhida para este estudo, a identidade e as decisões do líder são determinantes para o sucesso ou estagnação do negócio. A análise, utilizando-se da Ontopsicologia enquanto base teórica e metodológica, permite compreender o empresário não apenas como gestor de

processos, mas como sujeito que imprime sua forma de ser, pensar e agir na empresa, tornando-a um reflexo direto de sua própria identidade e de seu nível de consciência existencial.

Após esta introdução, o referencial teórico desenvolve os principais fundamentos da Ontopsicologia aplicados à liderança empresarial, abordando o empresário como *orgulho da vida*, o *saber amar o próprio jogo* e os princípios da forma *mentis* do líder orientados ao êxito econômico. Em seguida, são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, explicitando o contexto do estudo de caso, os procedimentos de coleta de dados, os participantes e os cuidados éticos adotados. Após, apresenta-se a análise dos dados, articulando os achados empíricos da entrevista e da visita à empresa com os referenciais teóricos apresentados, de modo a evidenciar a influência da forma *mentis* do líder na construção da identidade empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção busca lançar as bases teóricas dos aspectos observados na presente pesquisa sobre a *forma mentis* do líder e a identidade de sua empresa. Sua subdivisão considera capítulos das seguintes obras do Acadêmico Professor Antonio Meneghetti: *A psicologia do líder* (2013), *Psicologia Empresarial* (2020), *Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti* (2022) e *O líder como senhor da vida* (2024).

### 2.1 Protagonismo e responsabilidade: o empresário como motor da economia funcional

De acordo com Antonio Meneghetti (2024), na obra *O líder como senhor da vida*, o empresário é a expressão máxima da vitalidade humana aplicada à realidade econômica e social. Ele é definido como o “orgulho da vida” porque representa o indivíduo que possui a coragem de criar, sustentar e transformar o ambiente ao seu redor por meio de sua inteligência prática. Meneghetti (2024, p. 19) afirma que “o verdadeiro empresário move as coisas para qualificação do ambiente próximo, é este que deve crescer e ter maior economia funcional”.

A teoria ontopsicológica destaca que o sucesso econômico não advém apenas de capital ou técnica, mas da prática direta e da mentalidade de ganho. Meneghetti (2024, p. 21) observa que, enquanto muitos “ricos do passado” terminam por carecer de realidade, a riqueza atual é aumentada por pequenos empreendedores que “sabem fazer, têm ambição e sabem servir”. Para o autor, o patrão deve ser, em certo sentido, o “primeiro operário empregado da sua empresa”, pois a organização exige o amor, o conhecimento, a responsabilidade e a continuidade direta de seu criador (Meneghetti, 2024, p. 19). Entretanto, o autor alerta para a diferença crucial entre

agir por intuição e agir por hábito. Enquanto a intuição é a racionalidade exata para resolver a relação entre o homem e a realidade, o hábito pode burocratizar o líder.

Meneghetti (2024, p. 29) ensina que é preciso “remover os hábitos e encontrar a si mesmo, o famoso Em Si ôntico: ele é o maior amigo”. Além disso, o autor ressalta que o homem realmente rico deve produzir um serviço qualitativo social. Ao observar o exemplo do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro<sup>4</sup>, Meneghetti (2024) destaca o orgulho e o bem-estar dos trabalhadores que prosperam junto com o empreendimento.

Por fim, a Ontopsicologia postula que a empresa é a “escola de vida” onde o líder deve saber quem são seus aliados reais, isto é, aqueles que, para além de vínculos funcionais ou conveniências circunstanciais, sustentam uma relação objetiva com o projeto, com os valores e com a finalidade ontológica da organização. Nesse contexto, o ambiente empresarial torna-se um espaço privilegiado de autoconhecimento e de verificação concreta da autenticidade das relações humanas, pois é na ação, na responsabilidade e nos resultados que se revelam as intenções e a qualidade das parcerias. O líder, ao desenvolver a intuição ontopsicológica, aprende a discernir entre apoios aparentes e alianças efetivas, reconhecendo quem contribui para a realização do projeto de modo coerente com o próprio Em Si ôntico e com a lógica do real. Assim, a empresa deixa de ser apenas um local de produção econômica e passa a configurar-se como um campo formativo, no qual o líder amadurece sua capacidade de leitura da realidade, fortalece sua autonomia decisional e consolida relações que favorecem tanto o crescimento pessoal quanto o desenvolvimento sustentável do negócio.

## 2.2 Distinção e identidade: o business como expansão do prazer criativo

No capítulo *Saber amar o próprio jogo*, da obra *Psicologia Empresarial*, Meneghetti (2020, p. 133) inicia falando sobre o termo *distinto*: “É um termo de prestígio, de alta filosofia”. O autor aborda temática sobre o que é um indivíduo: “É uma unidade de ação, é um sujeito que é um todo uno em si mesmo e *distinto* de todos os outros.”, continua: “*Distinto* denota sempre um significado de superioridade [...] tem sempre relação com algo de nobre, qualificado”

---

<sup>4</sup> O Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro localiza-se no Distrito Recanto Maestro, na cidade de São João do Polêsine, Rio Grande do Sul. Fundado pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti em 1988, tem por escopo ser um centro de formação integral do ser humano, reunindo performance liderística, formação acadêmica e científica, projetos culturais e artísticos, iniciativas que visam à saúde e ao bem-estar, além de infraestrutura gastronômica e hoteleira e um polo de inovação e empreendedorismo. Nas palavras de seu fundador: “Recanto Maestro não é um lugar, não é uma política, não é uma localidade. Recanto Maestro é um pensamento, uma nova racionalidade aplicada, feita de território, meios, dinheiro, projetos, mas, sobretudo, de *pessoas*” (Fundação Antonio Meneghetti, 2023, p. 144). Para mais informações: <https://www.recantomaestro.com.br/>. Acesso em: 8 fev. 2026.

(Meneghetti, 2020, p. 133). Sobre esta afirmação, o autor entende que o sujeito, enquanto *distinto*, deve ser qualificado em três aspectos:

- *Produção*: Deve ter uma capacidade de produção distinta, ou seja, que oferece um serviço qualitativamente, economicamente, distinta. Distingue-se, é o melhor;
- *Relacionamento-relação*: É a capacidade de fazer relações, é saber criar as melhores relações pessoais em relação ao seu objeto de venda, pois a pessoa conta mais que um produto, “o negócio de um grande homem é sempre um outro grande homem”;
- *Específico*: Aquilo que escolheu fazer, *como sabe fazer*? A pessoa não pode fazer aquilo que não é propriamente seu, que não ama. Um distinto conhece de modo total e distinto o seu objeto de produção, é hipercompetente em tudo o que se refere ao próprio trabalho, mais que os colaboradores – esses lhe servem porque são pagos, mas o líder deve saber *a priori* tudo o que é conexo ao seu objeto, tal como criador e criatura, é tudo conexo, é uma parte sua.

Neste contexto, é imperativo que o líder se torne o “máximo amante” daquilo que realiza. Segundo Meneghetti (2020, p. 135), o objeto de trabalho deve ser como uma “criatura”, uma parte indissociável do próprio líder: “é o seu brinquedo de amor... deve-se ser hipercompetente em tudo o que se refere ao objeto do próprio trabalho”.

Em síntese, a asserção “saber amar o próprio jogo” evidencia que a excelência da liderança não se sustenta apenas no esforço, na responsabilidade ou na presença constante, mas na relação viva, prazerosa e criativa do líder com o seu objeto de trabalho. Conforme Meneghetti (2020), o líder distinto é aquele que mantém uma unidade orgânica entre si e a própria empresa, reconhecendo-a como sua “criatura” e investindo nela não por obrigação, mas por amor estratégico. Quando esse vínculo se enfraquece, a atividade empresarial tende a degenerar em rotina exaustiva, centralização excessiva e perda de visão criativa, comprometendo tanto a vitalidade do líder quanto a identidade do negócio. Assim, amar o próprio jogo implica recuperar o prazer de pensar, decidir e expandir estrategicamente, delegando a operação técnica e elevando a atuação do líder ao nível da alta inteligência relacional e produtiva. É nesse movimento que a empresa deixa de ser um fardo operacional e passa a expressar, de modo coerente, a *forma mentis* vencedora do líder e a continuidade do seu projeto existencial.

### 2.3 Arquitetura do sucesso: escopo, simplificação e a ativação do grupo piloto

No capítulo A Forma Mentis do Líder e os Princípios do Êxito Econômico, Meneghetti (2022, p. 73) elenca os princípios que podem garantir uma economia de sucesso: “Qualquer empresa, para poder se manter, deve estar aberta à reestruturação: é constante a necessidade de reestruturar continuamente, não basta fazê-la em momentos, ou a cada ano”.

No processo de reestruturação, Meneghetti (2022) afirma que precisam estar nítidos três aspectos: *escopo*, *estratégia*, *simplificação*. Quanto ao *escopo*, o líder da empresa deve sempre ter claro o escopo total para o qual a empresa está ali. Ficando claro o escopo, é preciso estruturar melhor a *estratégia* para a realização daquele escopo: como, com qual pessoa, com que estrutura financeira, etc. A estratégia deve sempre ter rapidez de ação e *simplificação*, e é necessário que a simplificação esteja sempre ao alcance do líder – esse deve ter o conhecimento rápido e imediato com possibilidade de intervenção no momento da situação em curso.

Na sequência, Meneghetti (2022, p. 74) afirma:

O líder, para operar, deve ter junto de si um *grupo piloto* da empresa que esteja egregiamente *motivado*. O grupo piloto, para poder aderir, não basta que tenha títulos ou experiência, mas deve estar motivado e com altos valores de ambição.

Em outro parágrafo, destacamos:

Depois do grupo piloto, é necessário preocupar-se em ter *operadores master*: pessoas que realmente sabem fazer. Por exemplo, em uma empresa de construção civil não é importante quantos guindastes ou quanto capital tem no banco, ou o plano regulador: para vencer é importante ter mestres operários, que são produtores de ação e de coisas (Meneghetti, 2022, p. 75).

Nestes trechos, o autor traz lições de grande valia, citando exatamente o exemplo de uma empresa de construção civil (mesmo setor da empresa que focalizamos nesta investigação). Conforme seu raciocínio, não basta a máquina, mas sim os *operadores* responsáveis por colocar a máquina em funcionamento.

O autor também afirma que o líder precisa ter sempre a liberdade de mutação – na reestruturação simplificada deve manter a liberdade de mudar também as pessoas e isolar os grupos em resistência. Se não for possível isolá-los por força da lei, pode-se dar-lhes o salário e tudo aquilo que a lei obriga, porém “afastá-los do produto vivo da empresa, porque é melhor tê-los como estorvos do que como destruidores na ação da empresa” (Meneghetti, 2020, p. 76).

Sobre a intuição do líder, afirma o autor:

O líder deve ser sempre o corpo natural para intuir a ação ponta em realização do escopo da empresa: ele deve *saber, fazer e realizar* sobre pontos que a intuição visualiza. [...] manter em ato uma *metanoia empresarial*: conservar exata, ativa e vencedora a sua *forma mentis* de intuição (Meneghetti, 2020, p. 77).

O verdadeiro líder tem um outro mundo, no qual ele caminha tranquilo e tudo isso é possível, se ele tem uma constante revisão do seu potencial funcional, que é a sua intuição operativa.

No contexto das relações pessoais, afirma Meneghetti (2020, p. 78): “O grande se move sobre invisíveis contatos pessoais”. O líder precisa ter uma rede de contatos pessoais com outros líderes como ele, os pontos de tomada de poder devem ser secretos e conhecidos no seu íntimo. Estes contatos devem ser baseados na proporção e existe uma intrínseca honestidade quando dois líderes se encontram que garante sem fim o sucesso.

Por fim, elencamos e resumimos os conceitos dos 24 dotes da *forma mentis* de um líder, segundo Meneghetti (2020, p. 81-87):

- 1) *Racionalidade*: saber os meios mais funcionais naquele momento para realização do escopo.
- 2) *Proporção*: delicadeza e precisa medida para o resultado.
- 3) *Senso de oportunidade*: determinação acionista.
- 4) *Intransigência*: em primeiro lugar coloca a ação e a empresa, todo o resto vem depois.
- 5) *Flexibilidade*: saber adaptar-se para chegar ao ponto.
- 6) Tem inteligência no interpretar os *subcódigos constelantes ou estereótipos*: sabe ler os modos mentais nos quais todos creem mas todos fracassam.
- 7) Não é importante os concorrentes, mas ter absoluta a própria ponta de intuição.
- 8) *Faz o envolvimento dos grupos de interesse*, não está a olhar todo mundo, somente aquele mundo que pode ter atinência com os seus grupos de interesse.
- 9) Tem uma eficiente *estrutura de monitoramento muito simplificada sobre fatores-chave*: observa os novos concorrentes, estuda-os, pois sabe que o perigo do próprio mercado são os novos que tem astúcia, juventude e meios novos.
- 10) Estuda e vigia o aparecimento de *mercados excelentes*: podem ser um perigo para qualquer empresa pois procuram ter tudo ao máximo.

- 11) Vigia e analisa constantemente a *convergência de tecnologias*: quando há uma nova tecnologia, logo a examina e coloca na bagagem da contínua reestruturação da sua empresa.
- 12) Usa a *latere*, o *micromarketing*: capacidade de reequer a empresa utilizando de negócios paralelos.
- 13) Tem um sistema de monitoramento sobre aquele tipo de *mercado em mutação cotidiana*: um verdadeiro líder sabe dar uma volta na cidade e com as poucas coisas que vê sabe se a sua empresa está mais a frente, em paridade ou abaixo.
- 14) Sabe que a solução progride em relação a inteligência superior que contata o problema: procura no mercado as pessoas *jolly*, ou seja, aquelas que podem dar a solução a um problema em vantagem e ganho a sua empresa.
- 15) Sempre vigiar o *maior retorno sobre o capital*, mantendo, dentro do possível, a máxima autonomia dos empréstimos bancários.
- 16) Ser um pequeno gênio no individuar os novos *mercados ingênuos*: são mercados inexplorados onde se espera aquele produto, e, tão logo cheguem lá, são vendidos rapidamente.
- 17) Fazer *uma contínua previsão sobre problema*: enquanto se move, deve constantemente prever a consequência.
- 18) Ter precisas estratégias para prevenir a *interferência fiscal*: estar sempre atento ao fisco.
- 19) Saber coordenar uma *estrutura retributiva* em relação a produtividade: incentivar aqueles que realmente contribuem com a produção.
- 20) Superar de qualquer modo o *monopólio público* das empresas “padrão”.
- 21) Incentivar a *formação e a especialização*, em vez de dar subsídios.
- 22) Vigiar a opinião ou a moda do grupo de clientes ativos e *in progress*.
- 23) Jamais deixa-se surpreender por ideologias de baixa socialização: dar o ter sem meritocracia é fazer assistencialismo infantilizante.
- 24) Distribuir, no entanto, o *rendimento excedente* em ações de evolução social como jornais, livros, política preferencial, pesquisa direcionada, tecnologia e escola para maior sucesso, investimento avançado em mercados de ponta, iniciação industrial em mercados ingênuos, etc.

No âmbito da Ontopsicologia, Antonio Meneghetti define a metanoia como uma mudança radical da consciência do sujeito, especificamente do seu Eu lógico-histórico, no qual

se alojam hábitos, estereótipos e mecanismos de defesa que condicionam a percepção da realidade e limitam a ação inteligente. Segundo o autor, “o erro está na consciência, no Eu lógico-histórico” (Meneghetti, 2013, p. 217), uma vez que o sujeito tende a reagir às situações presentes a partir de traços mnésticos do passado, reforçando padrões defensivos que já não possuem função adaptativa. Esses mecanismos, embora possam ter sido úteis em determinado momento da vida, quando se cristalizam em hábitos, tornam-se obstáculos à evolução pessoal e profissional, configurando processos de autossabotagem. Para Meneghetti (2013, p. 219), a metanoia ocorre quando o sujeito compreende que já não é mais condicionado pelas circunstâncias da infância ou por figuras externas de autoridade, assumindo-se como responsável absoluto pela própria existência: “hoje, é o único homem, pai, dono do próprio mundo”. No contexto da liderança, a metanoia implica mudar o modo de ser atual, abandonando respostas automáticas e estereotipadas, para adaptar-se plenamente ao momento presente, pois, conforme afirma o autor, “metanoia significa mudar o próprio Eu ou consciência e adaptar-se ao momento que é ZEN” (Meneghetti, 2013, p. 219). Assim, a metanoia no líder constitui a base para a manutenção de uma *forma mentis* exata, capaz de sustentar a intuição operativa e orientar decisões eficazes diante das exigências concretas da realidade empresarial.

Em síntese, a *forma mentis* do líder, conforme delineada por Meneghetti, configura-se como o eixo estruturante do êxito econômico, na medida em que articula intuição operativa, capacidade contínua de reestruturação e leitura estratégica da realidade. Os princípios apresentados evidenciam que o sucesso empresarial não decorre de fatores isolados (como capital, tecnologia ou posição de mercado), mas da coerência entre escopo, estratégia e simplificação, sustentada por uma consciência liderística capaz de selecionar pessoas, formar um grupo piloto motivado e mobilizar operadores *master* alinhados ao projeto. Nesse sentido, a manutenção de uma metanoia empresarial permanente torna-se condição indispensável para preservar a vitalidade do negócio, permitindo ao líder antecipar oportunidades, isolar resistências e adaptar-se com flexibilidade às mutações do mercado. Assim, a empresa afirma-se como expressão concreta da inteligência do líder em ato, sendo a qualidade da *forma mentis* o critério decisivo que distingue organizações meramente sobreviventes daquelas orientadas à infalibilidade econômica e ao desenvolvimento sustentável.

## 3 MÉTODO

### 3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se metodologicamente como uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca compreender significados, percepções e sentidos atribuídos pelo sujeito investigado à sua própria prática de liderança e à identidade da organização que conduz. Conforme Gil (2019), a abordagem qualitativa é adequada quando o foco da investigação recai sobre a interpretação de fenômenos sociais complexos em seu contexto natural, sem a pretensão de generalização estatística. Nesse sentido, o interesse central não está na mensuração de variáveis, mas na apreensão aprofundada da relação entre a *forma mentis* do líder e a configuração da identidade empresarial, considerando a singularidade do caso investigado. A escolha pelo estudo de caso justifica-se por permitir a análise densa e contextualizada de uma unidade específica, a ABC Construtora, preservando a complexidade do fenômeno organizacional tal como ele se manifesta na realidade empírica, em consonância com o que propõe Yin (2015) ao afirmar que o estudo de caso é especialmente indicado quando se investigam processos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não exerce controle.

O objetivo geral é analisar a relação entre a *forma mentis* do líder e o desenvolvimento da identidade empresarial da sua organização, à luz dos conceitos da Ontopsicologia, especialmente no que se refere à autoconstrução do empresário e sua influência sobre a modalidade e o crescimento da empresa. Os objetivos específicos são: identificar as características da *forma mentis* e do estilo de gestão do empresário; avaliar como essas características impactam o funcionamento e os resultados da empresa; relacionar a prática observada com os fundamentos teóricos de Antonio Meneghetti sobre o papel do empresário.

### 3.2 Contexto investigado

Este trabalho foi realizado na empresa ABC Construtora, que está localizada na cidade de Agudo/RS. A empresa atua no ramo da construção civil, atualmente focada em obras do setor público, sendo grande parte das obras oriundas de licitações. Fundada em 2019, é composta pelos sócios João Pedro e William, seu filho. Além dos sócios, o núcleo da empresa conta com uma secretária, que é responsável pela área financeira e pelo departamento de recursos humanos. O quadro de colaboradores é composto por nove funcionários, sendo suas contratações regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Além destes, há cinco

parceiros de negócio que atuam como prestadores de serviço na modalidade microempreendedor individual (MEI).

### 3.3 Coleta de dados

No que se refere aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa valeu-se da entrevista aberta, complementada por visita *in loco*, o que possibilitou uma aproximação direta com o contexto organizacional e com o discurso do líder fundador. Segundo Marconi e Lakatos (2021), a entrevista aberta favorece a liberdade de expressão do entrevistado, permitindo que emerjam conteúdos relevantes não previstos previamente pelo pesquisador, aspecto fundamental em investigações de natureza exploratória e interpretativa. Tal escolha metodológica mostrou-se coerente com os objetivos do estudo, na medida em que possibilitou captar elementos subjetivos da experiência do líder (como intuição, tomada de decisão, centralização e relação afetiva com a empresa), que dificilmente seriam acessíveis por instrumentos estruturados.

Assim, a presente pesquisa contou com uma entrevista aberta com o participante denominado João Pedro e uma visita à empresa denominada ABC Construtora.

### 3.4 Participantes

Durante a conversa inicial com o líder João Pedro, este afirmou ter grande experiência no meio, pois, por mais de 15 anos, atuou como mestre de obras para uma construtora. Ele optou por deixar o cargo e fundar a própria empresa, pois estava cansado de acompanhar obras junto a operários e visava obter maior autonomia. Aqui, temos um ponto de atenção a ser observado à luz do que propõe Meneghetti (2013, p. 23, grifo nosso), pois, para o autor, a liderança “Não é o resultado de uma carreira, de anos, mas é uma *predisposição de natureza, aperfeiçoada* por meio da experiência”. Não é incomum vermos no mercado empresas fundadas por profissionais experientes em sua área, mas que não cultivam em si as dimensões necessárias ao desenvolvimento da liderança, um novo lugar existencial, que requer novas competências, posicionamentos e ações.

Atualmente, o empresário relata que seu cotidiano é bastante exigente, sendo o primeiro a chegar e o último a sair da empresa, tomar todas as decisões e ainda precisar visitar as obras. Em sua visão, o principal desafio enfrentado pela empresa é a falta de mão de obra qualificada

e a baixa produtividade dos colaboradores. Além disso, destaca que reduziu o quadro de funcionários de 25 para 15 pessoas, como parte de um processo de reestruturação.

### **3.5 Aspectos éticos**

Os nomes dos participantes e da empresa que foi *locus* deste estudo foram alterados por nomes fictícios, a fim de preservar a identidade dos participantes.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na presente seção, objetiva-se realizar uma análise qualitativa da entrevista aberta realizada com o entrevistado, a observação feita na empresa, em relação com os pressupostos da perspectiva ontopsicológica sobre a liderança.

### **4.1 O empresário como expressão viva da inteligência prática da vida**

Nesta seção, que dialoga com o item 2.1 deste artigo, focalizamos o empresário como expressão viva da inteligência prática da vida, isto é, o empresário enquanto sujeito que atua diretamente na realidade, mobilizando sua energia vital, sua intuição e sua responsabilidade pessoal para qualificar o ambiente econômico e social. Meneghetti (2024) define esse sujeito como o “orgulho da vida”, não em sentido simbólico ou retórico, mas como aquele que faz acontecer, assume riscos, sustenta o projeto e produz valor real por meio do próprio envolvimento concreto com a empresa.

Assim, buscamos observar nas falas do entrevistado o grau de envolvimento direto do empresário na operação e nas decisões-chave; a forma como o entrevistado fala de si em relação à empresa (empresa como extensão de si, como obra própria); a presença de uma mentalidade de ganho e serviço, em oposição a discursos centrados apenas em capital, técnica ou vitimização do contexto; a distinção entre agir por intuição viva e agir por hábito burocratizado, especialmente quando o empresário relata escolhas, reestruturações ou mudanças estratégicas; e a percepção da empresa como espaço de autoconhecimento, prova da realidade e qualificação das relações, evidenciada quando o entrevistado identifica aliados reais, responsabilidades compartilhadas e resultados concretos.

No caso da ABC Construtora, João Pedro materializa esse conceito ao fundar sua própria empresa após a aposentadoria, utilizando sua vasta experiência de mais de 15 anos como mestre de obras para construir um empreendimento que atua diretamente na infraestrutura local.

João Pedro exemplifica a prática direta ao manter-se imerso na operação da ABC Construtora: ele é o primeiro a chegar, o último a sair e fiscaliza pessoalmente as obras. Na ABC Construtora, observa-se que João Pedro, embora possua a vitalidade necessária, relata um profundo cansaço advindo da função de fiscalização, a mesma que o motivou a sair de seu emprego anterior. Sob a ótica da Ontopsicologia, esse esgotamento sugere que o líder pode estar operando sob hábitos repetitivos de controle físico em vez de evoluir para uma gestão baseada na racionalidade da intuição. Para João Pedro, significa transitar do esforço exaustivo de fiscalizar operários para a posição de um líder que coordena “operadores master”, permitindo que a empresa cresça sem drenar sua energia vital.

Na ABC Construtora, a identidade empresarial ainda está fortemente ligada ao setor público e a licitações de menor preço, o que João Pedro reconhece como um limitador de ganho e agilidade. A “qualificação do ambiente” proposta por Meneghetti (2024) exigiria que a ABC Construtora expandisse seu radar para mercados mais “excelentes” ou até mercados “ingênuos” – como o setor privado e o próprio Recanto Maestro, citado como exemplo anteriormente – onde a competência técnica e a relação pessoal de João Pedro poderiam gerar uma riqueza mais gratificante.

Em visita à empresa, notou-se que a empresa atua atualmente exclusivamente com o setor público, por meio de licitações, e que há somente duas obras em andamento no momento da visita. Também se percebeu uma indefinição nas metas e objetivos organizacionais, embora o empresário mencione o desejo de “crescer” e “evoluir”, não há definição concreta de indicadores, processos, metas de faturamento ou diretrizes estratégicas.

No comparativo entre a entrevista e a visita, notou-se também inconsistência na percepção do empresário sobre sua equipe. João afirma que o principal problema da empresa é a falta de mão de obra qualificada, mas ao mesmo tempo considera que uma de suas equipes de operários é muito qualificada e constitui o principal diferencial competitivo da organização. Essa dualidade sugere um conflito entre a expectativa de desempenho e a realidade operacional, o que indica um possível desalinhamento entre a percepção do líder e a realidade organizacional da empresa.

Contudo também se observa no relato do empresário uma tendência a terceirização em função da simplificação da operação, o que, sob determinada perspectiva, pode ser uma vantagem comercial uma vez que é prática calcada sobre a capacidade de relação do empresário

com artesãos, mestres de ofício e outros profissionais competentes o suficiente para entregar qualidade com responsabilidade, gerando valor para o negócio da construtora ABC.

A *forma mentis* do empresário é, segundo Antonio Meneghetti (2020, p. 77), fator indispensável para o líder, sobre isso afirma:

A constante indispensável para o líder é manter em ato uma metanoia empresarial: conservar exata, ativa e vencedora sua *forma mentis* de intuição. Todo esse campo permanece confiado à intervenção da Ontopsicologia como ciência em si.

Entende-se com isso que o modo de perceber, pensar e agir do empresário é determinante na construção da identidade de sua empresa e pode levá-la ao sucesso ou, portanto, também ao fracasso.

Igualmente, o conhecimento e o uso diário do campo semântico permitiria a João Pedro entender se sua equipe atua como um verdadeiro braço direito ou se a centralização excessiva está impedindo que eles se tornem vitoriosos junto com a empresa. Para que João Pedro seja plenamente o “orgulho da vida”, ele deve deixar de ser um “operário” no sentido de carga física para tornar-se o “artista vivo” de seu projeto, utilizando a intuição para garantir que a ABC Construtora seja não apenas um negócio de sobrevivência, mas uma extensão de sua própria identidade vencedora e infalível.

#### **4.2 O amor à própria empresa**

Fazendo uma conexão o texto *Saber amar o próprio jogo* (Meneghetti, 2020), a seção 2.2 e o que foi observado na ABC Construtora, podemos concluir que apesar de João demonstrar dedicação a responsabilidade – inclusive afirmando ser o primeiro a chegar e o último a sair da empresa, este demonstra certa cansaço e dificuldades em delegar. Menciona o empresário que abriu a empresa com a finalidade de se desligar da rotina exaustiva que possuía no trabalho anterior, porém acaba repetindo o padrão na própria empresa, centralizando decisões e supervisionando pessoalmente as atividades.

A falta de metas claras para o futuro da empresa também traz um indicativo de que João também tem uma desconexão parcial com o seu objeto de trabalho, uma falta de amor ao próprio jogo. Afirma o autor: “Se o líder não possui o seu *‘brinquedo de amor’* para a produção social, jamais vencerá” (Meneghetti, 2020, p. 135).

Sobre o segundo aspecto, a capacidade de fazer relações, João afirma que possui diversos contatos em seus clientes (órgãos públicos) que são necessários para que tenha sucesso

com a aprovação das obras. Outro ponto que indica a boa capacidade de relação do empresário é o fato de trabalhar com terceirização, inclusive indicando que uma de suas equipes terceirizadas é a que entrega o trabalho com melhor qualidade. João deve buscar ampliar a sua rede relacional, não somente com os atuais clientes (órgãos públicos), mas também começar a montar uma rede de relação com potenciais novos clientes, fornecedores e prestadores de serviço qualificados.

O cansaço relatado por João Pedro e a repetição do padrão exaustivo de fiscalização indicam uma possível perda de *feeling* com o “brinquedo” empresarial, onde a gestão passa a ser vista como um fardo burocrático e não como uma expansão do seu prazer criativo. Para evitar a estagnação e o declínio da infalibilidade econômica, João Pedro deve recuperar o prazer de “brincar” com o business, delegando a operação técnica para que possa dedicar-se à arte de abrir novos mercados e consolidar parcerias estratégicas. Somente amando o jogo da alta estratégia é que o líder garantirá a perenidade da ABC Construtora, transformando o cansaço operacional no entusiasmo de quem vê sua criatura florescer sob seu comando intuitivo.

#### **4.3 Forma mentis do líder: potencialidades e desafios**

A respeito deste ponto, que se relacionado com o item 2.3, nota-se que o empresário João sabe da necessidade de reestruturação constante, o que pode ser notado quando afirma que recentemente a empresa passou por uma reestruturação, diminuindo o seu quadro funcional de 25 para 15 colaboradores, num processo que busca maior terceirização. Também se nota presente a busca pela reestruturação quando o empresário afirma que atualmente a empresa é muito focada em obras públicas, porém está em busca de diferenciação e especialização em outros segmentos, tal como canalização e repavimentação. Na entrevista pessoal, também é citada a necessidade de busca de obras particulares/privadas, tendo em vista que as obras públicas são sempre contratadas na modalidade menor preço e que, portanto, não trazem o maior ganho para a empresa.

No que diz respeito a *escopo, estratégia e simplificação*, é notório que João está em linha com os ensinamentos do autor quando nota-se a sua tendência a terceirização em função da simplificação da operação. Fazendo isso, João pode utilizar o seu amplo conhecimento e anos de experiência na área da construção civil para, por meio de boas relações pessoais, conquistar novos clientes e mercados e assim somente terceirizar o trabalho fim, se preocupando somente com a fiscalização quanto a correta execução das obras. Essa estratégia busca atender o *escopo* ao elencar equipes especializadas em cada área da construção, *estratégia*

ao se utilizar do seu prestígio para conquistar novos clientes e *simplificação* ao manter uma estrutura organizacional mais enxuta.

O sucesso de uma empresa vencedora depende da formação de um grupo piloto “egregiamente motivado” e com altos valores de ambição. Na ABC Construtora, observa-se que, embora João Pedro conte com William como sócio, o grupo piloto ainda não exerce plenamente sua função de liderança autônoma. Durante as entrevistas, William permaneceu em silêncio na maior parte do tempo, comportamento que demonstra que João Pedro acaba centralizando as ações e decisões da organização. Meneghetti (2020, p. 74) afirma que a empresa é a “primeira categórica e absoluta escola de vida” para o jovem líder. Portanto, há uma necessidade urgente de motivar William para que ele assuma uma postura mais proativa e decisória, especialmente na fiscalização e orçamentação, permitindo que ele realize suas próprias ambições dentro da empresa e garanta a sucessão da identidade vencedora da ABC Construtora.

Em nossa compreensão, João já demonstrou que usa da sua intuição quando afirma que houve uma reestruturação recente na empresa, onde a busca por terceirização trouxe simplificação e a possibilidade de uma realização com maior qualidade. Mas ainda assim, precisa estar sempre com o “radar aberto”, colocando a pessoa certa, que para ele deve ser como uma mão, e deixar em indiferença tudo aquilo que não é exato ao escopo, supervisionando constantemente.

Por fim, a análise dos dotes da *forma mentis* de João Pedro revela a presença da *flexibilidade*, definida por Meneghetti (2020, p. 81) como a capacidade de “adaptar-se em infinitos modos para chegar ao seu ponto”. Essa característica é evidente na disposição de João Pedro para a reestruturação constante, como visto na redução estratégica do quadro de 25 para 15 colaboradores e na transição para um modelo de maior terceirização. Ao optar por trabalhar com mestres de obras via MEI, o líder demonstra a flexibilidade necessária para simplificar a operação e manter o foco na entrega de qualidade, adaptando as estruturas da empresa para que sejam síncronas com a rapidez de sua intuição prática. Essa flexibilidade é o que tem garantido a sobrevivência da ABC Construtora em um setor onde a mão de obra direta é escassa e de baixa produtividade.

Por outro lado, observa-se uma lacuna no *senso de oportunidade*, que é a “determinação acionista” para colher os pontos de ganho no momento exato. Embora a empresa esteja sediada próxima ao Recanto Maestro – um distrito que o próprio Meneghetti (2020) descreve como um local de “grande satisfação” e crescimento pujante – a ABC Construtora permanece focada quase exclusivamente em licitações públicas, que oferecem menor margem de lucro e maior

demora nos pagamentos. João Pedro reconhece a dificuldade de atender o mercado privado, mas justifica a ausência nesse setor pela falta de equipes. Sob a ótica ontopsicológica, o líder está ignorando um “mercado excelente” ou “ingênuo” em seu entorno, onde seu gênio criativo e sua rede de contatos poderiam gerar contratos particulares de maior valor agregado. A falta de metas claras e o desinteresse momentâneo em buscar obras privadas – seja no Recanto Maestro ou mesmo na cidade-sede da empresa, sugerem que o radar do líder precisa ser recalibrado para identificar onde o lucro é mais limpo e a realização da identidade empresarial é mais plena.

#### 4.4 Análise dos resultados com base nos conceitos Ontopsicológicos

A tabela a seguir serve para apresentar o resultado entre o conceito Ontopsicológico criado por Antonio Meneghetti e a forma como o empresário conduz a própria vida e o próprio negócio. O resultado apresentado evidencia de forma clara que a identidade do negócio é um reflexo direto da forma mentis do líder, retratando exatamente seus potenciais e suas limitações.

Conceito Ontopsicológico	Como o empresário conduz o negócio	Resultado observado
Ele é definido como o “orgulho da vida” porque representa o indivíduo que possui a coragem de criar, sustentar e transformar o ambiente ao seu redor por meio de sua inteligência prática.	Atuação direta e intensa na operação, sendo o primeiro a chegar e o último a sair, com forte envolvimento nas decisões e não agindo estrategicamente.	Sustentação do negócio baseada na energia pessoal do líder, porém com sobrecarga e baixa autonomia organizacional, sem metas claras e ânimo para conduzir o negócio.
Antonio Meneghetti alerta para a diferença crucial entre agir por intuição e agir por hábito.	Repetição de padrões operacionais do passado, especialmente no controle e fiscalização das atividades, que evidencia-se pelo fato de que ele continua reproduzindo o que fazia	Predominância de hábitos em detrimento da intuição operativa, gerando desgaste e limitação da evolução estratégica.

	quando era mestre de obras de outra construtora.	
Saber amar o próprio jogo.	Demonstra responsabilidade, porém com sinais de cansaço e perda do prazer na condução do negócio.	Redução do impulso criativo e tendência à percepção da empresa como obrigação operacional, com indícios de que não suporta mais fazer o que faz há anos.
A constante indispensável para o líder é manter em ato uma metanoia empresarial.	Reconhecimento da necessidade de mudança e realização de reestruturações pontuais, desde a busca por novos mercados, até segmentação do nicho de atuação. Entretanto, acaba não executando a mudança e permanece sempre igual.	Evolução parcial da empresa, ainda limitada pela centralização e ausência de mudança profunda na forma mentis do próprio líder.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre a ABC Construtora, fundamentada na Ciência Ontopsicológica, confirma que a identidade da empresa é um reflexo direto da *forma mentis* de seu fundador, João Pedro. Por meio deste estudo de caso, demonstrou-se que a organização opera como uma extensão da vitalidade e da inteligência prática do líder, sendo moldada tanto por suas virtudes intuitivas quanto por suas limitações operacionais. João Pedro sustenta a empresa com dedicação exaustiva e responsabilidade direta, agindo como o “primeiro operário” que garante a continuidade do negócio. No entanto, a pesquisa revelou que a ABC Construtora encontra-se em um estágio de saturação, onde o estilo de gestão centralizador compromete o potencial de crescimento da organização.

Conclui-se que o desenvolvimento da identidade empresarial está intrinsecamente ligado à necessidade de uma metanoia empresarial por parte do líder. De acordo com Antonio Meneghetti (2020), o líder deve manter sua *forma mentis* de intuição exata e vencedora, mas

deve fazê-lo pela “racionalidade técnica” e não pelo esforço físico extenuante. A centralização da fiscalização e o cansaço relatado por João Pedro indicam que a empresa ainda não ativou plenamente seu grupo piloto. A postura passiva do sócio William e a dependência excessiva das decisões finais do fundador limitam a capacidade da empresa de se expandir satisfatoriamente. A transição para um modelo de terceirização é um avanço estratégico importante, mas exige que João Pedro delegue com eficácia e confie na capacidade de seus “operadores *master*” para entregar a qualidade que ele mesmo preza como diferencial.

Além disso, a análise evidenciou uma desconexão entre o radar de oportunidades do líder e mercados potenciais de alta rentabilidade. A persistência no setor público, marcado por interferências dos gestores responsáveis pelas obras e menor margem de lucro, em detrimento do mercado privado e de polos de excelência, como o Recanto Maestro, revela que o senso de oportunidade precisa ser refinado. Para que a ABC Construtora atinja a “infalibilidade econômica”, o empresário deve recuperar o prazer de “brincar” com o *business*, transformando a gestão em um projeto de amor e não em uma rotina de sacrifício.

Em suma, a ABC Construtora possui a base vital necessária para a prosperidade, mas sua evolução futura depende do amadurecimento da consciência liderística de João Pedro. Ao alinhar sua prática com os princípios da Ontopsicologia, simplificando a operação, motivando seu grupo piloto e focando em mercados excelentes, o líder garantirá que sua empresa deixe de ser apenas uma unidade produtiva para tornar-se uma obra de arte viva, capaz de gerar riqueza e desenvolvimento qualitativo para si e para a sociedade.

À luz das análises realizadas, reafirma-se que a sustentabilidade e o desenvolvimento da identidade empresarial dependem diretamente da manutenção de uma metanoia empresarial contínua por parte do líder. Conforme demonstrado ao longo do estudo, não basta ao empresário realizar reestruturações pontuais ou ajustes operacionais isolados; é necessário conservar ativa uma permanente revisão da própria *forma mentis*, garantindo que sua consciência decisional permaneça alinhada à intuição operativa e às exigências reais do contexto em evolução. A metanoia empresarial contínua configura-se, assim, como o movimento pelo qual o líder desinveste-se de hábitos, centralizações excessivas e modelos mentais ultrapassados, reposicionando-se como estrategista intuitivo capaz de simplificar, delegar e antecipar oportunidades. Nesse sentido, a empresa deixa de ser apenas um espaço de esforço repetitivo e passa a expressar, de modo coerente, a maturidade da consciência liderística, tornando-se um campo vivo de realização econômica, crescimento pessoal e qualificação social.

## REFERÊNCIAS

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. **Ontopsicologia 50 anos**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **O líder como senhor da vida**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2024.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2020.

RECANTO MAESTRO. Disponível em: <https://www.recantomaestro.com.br/>. Acesso em: 8 ev. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.