

# LIDERANÇA NA ÓTICA ONTOPSICOLÓGICA: ANÁLISE DOS SETE PRINCÍPIOS DA PRÁXIS EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR GRÁFICO

Taiz Cristiane Speroni <sup>1</sup>

Isadora Gonçalves Pelissari<sup>2</sup>

Leila Dickow <sup>3</sup>

Carla Faccin <sup>4</sup>

Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Miranda<sup>5</sup>

**RESUMO:** Em um contexto empresarial de organizações familiares em processo de sucessão, a constituição de uma liderança efetiva revela-se como um elemento determinante para a continuidade e sustentabilidade do negócio. A presente pesquisa estuda uma empresa familiar do setor gráfico na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul. A investigação foi conduzida a partir de entrevistas semiestruturadas, observação de campo e análise teórica, permitindo acompanhar o percurso de sucessão, reestruturação estratégica da empresa, a formalização do DNA organizacional e a consolidação progressiva da autonomia diretiva do sucessor. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, com objetivo principal identificar de que modo os sete princípios da práxis empresarial, elencados na obra “A riqueza como arte de ser” (2021), editado a partir de conferências proferidas para empresários pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, manifestam-se na conduta e nas decisões da liderança estudada. Essa análise comparativa permitiu a estruturação de alguns resultados. Conclui-se que a coerência entre projeto pessoal do líder e identidade empresarial configura-se como fator decisivo para os resultados econômicos e históricos do negócio.

---

<sup>1</sup> Psicóloga e estudante do MBA Business Intuition – Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, taiz.speroni@sou.unijui.edu.br.

<sup>2</sup> Fonoaudióloga, empresária e estudante do MBA-Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, isadoragpelissari@gmail.com

<sup>3</sup> Empresária e estudante do MBA Business Intuition – Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, leiladickow@gmail.com.

<sup>4</sup> Relações Públicas e estudante do MBA - Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, cvrfaccin@hotmail.com

<sup>5</sup> Docente na Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, e-mail miranda.clarissa@gmail.com

**Palavras-chave:** Ontopsicologia; Sucessão; Liderança; Práxis Empresarial; Empresa Familiar.

## 1. INTRODUÇÃO

Em qualquer grupo de indivíduos, faz-se necessária a presença de um líder, alguém cuja inteligência seja capaz de garantir função ao todo. Caso contrário, o caos e a desordem se estabelecem com facilidade. Não somente entre os humanos, mas os próprios animais, na ausência de racionalidade, também se organizam mediante hierarquia e reconhecimento de uma liderança: “A primeira regra inflexível da natureza é estabelecer a ordem do escopo” (Meneghetti, 2022, p. 25). Diante de um contexto empresarial, seja pequeno, médio ou grande porte, a importância da existência de uma liderança efetiva é incontestável.

Não por acaso, um sinônimo comumente utilizado para a palavra “empresa” é “organização”, sendo o empreendedor aquele que responde por orquestrar a dinâmica do trabalho em sua instituição. É por meio da definição do escopo, entendido como o princípio ordenador da ação, que o líder opera, na medida em que este “constitui a *forma mentis*, o corpo, o objeto, o todo” (Meneghetti, 2020, p. 266). Essa operação não é impensada, mas racional, apoiada em uma técnica que permite identificar as problemáticas e compreender a origem dos impasses, organizando de modo funcional as variáveis da realidade concreta. Esse processo é sustentado, em grande medida, pela intuição, compreendida na Ontopsicologia como a capacidade imediata de apreender o nexos essencial entre o sujeito e a situação, orientando decisões coerentes com o escopo e com o projeto de natureza do líder (Meneghetti, 2012).

“O líder vê e faz. *Veni, vidi, vici!* Eu vim, encontrei-me aqui, vi e fiz. É indução, e dessa, inevitavelmente, deduz-se. Mas a indução já está dentro das coisas lidas pelo escopo” (Meneghetti, 2020, p. 266). Partindo desse entendimento, é possível reconhecer uma realidade que, para muitos, pode ser difícil, já para outros pode confortar, entretanto, o fato é que nem todos podem ser líderes: “essa é uma capacidade que se tem ou não se tem” (Meneghetti, 2020, p. 266). Acontece por constituição e não por intermédio de títulos, reconhecimentos, diplomas, nem mesmo pela própria empresa.

De acordo com o *Dicionário de Ontopsicologia*, o líder caracteriza-se por uma constituição ontológica que lhe permite perceber, com clareza e objetividade, o sentido e a finalidade funcional presentes em cada situação concreta, bem como organizar pessoas, meios

e ações de modo coerente, produzindo ordem, eficácia e resultados. Nessa perspectiva, a liderança não se limita a uma posição hierárquica, mas expressa a coerência do sujeito com o próprio Em Si ôntico (Meneghetti, 2012). Em Si ôntico é entendido, segundo o conceito deste mesmo dicionário, como o princípio originário, inteligente e formal do ser humano, no qual está inscrito o projeto de natureza do indivíduo. Trata-se de uma instância psíquica inconsciente, porém efetivamente operante, que orienta de modo intuitivo as escolhas e ações coerentes com a própria identidade, constituindo a base da realização integral do indivíduo. O Em Si ôntico representa o núcleo originário do sujeito, cuja coerência se objetiva na prática operativa, sendo a empresa compreendida, no contexto analisado, como expressão histórica desse projeto de natureza (Meneghetti, 2012).

Visando a sustentação e aprofundamento da problemática, o presente artigo utiliza-se da metodologia de estudo qualitativo e exploratória, sendo realizado em uma empresa do segmento de serviços gráficos na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Como instrumentos de pesquisa para coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi estruturadas de maneira presencial e online, bem como, registros de observações da dinâmica empresarial em visitas à empresa. A escolha pela referida empresa se deu por intermédio de um dos líderes da mesma, colega de aula das autoras no programa de MBA, para o qual esse trabalho de conclusão de curso está sendo apresentado. Essa liderança autorizou, voluntariamente, a coleta, investigação e análise das informações obtidas. As entrevistas foram utilizadas como fontes primárias de informação, entre colaboradores e lideranças da empresa, sendo citadas ao longo do texto como “informação verbal”, conforme orientação da ABNT. Respeitou-se também os preceitos éticos estabelecidos para estudos em Ciências Humanas e Sociais, conforme a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), garantindo o sigilo dos participantes por intermédio de nomes fictícios. Bem como, foi realizada a submissão do estudo à avaliação do comitê de ética em pesquisa da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, obtendo-se aprovação para realização da pesquisa.

Os entrevistados foram o próprio líder à frente do negócio que assumiu o cargo de diretor executivo, a diretora administrativa financeira e dois dos principais gerentes da operação. As entrevistas restringem-se àqueles que possuem maior tempo de empresa, acompanham a trajetória do líder com mais proximidade e concordam em participar do estudo mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas qualitativamente por meio de análise temática, que é

“um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. Ela minimamente organiza e descreve o conjunto de dados em (ricos) detalhes” (Braun; Clarke, 2006, p.79). O método estabelece seis fases para o processo de análise dos dados obtidos, iniciando na transcrição das gravações das entrevistas e anotações. Posteriormente, as informações são codificadas e separadas por categorias temáticas, revisadas e organizadas em um relatório para utilização em trabalhos acadêmicos (Braun; Clarke, 2006).

O material coletado por meio das observações da dinâmica empresarial será interpretado à luz da teoria ontopsicológica, a partir de abordagem indutiva. “A análise indutiva é, portanto, um processo de codificação dos dados, sem tentar se encaixar em um quadro de codificação preexistente, ou preconceitos analíticos do pesquisador” (Braun; Clarke, 2006, p.83). Assim, os temas identificados e analisados estão fortemente ligados aos próprios dados e informações obtidas na visita realizada à empresa, sem interferências diretas dos pesquisadores. O grupo foi até Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, no dia 15 de setembro de 2025 a fim de conhecer a empresa, bem como, acompanhar a dinâmica organizacional presente no grupo de colaboradores e o posicionamento da liderança dentro do seu negócio. Durante a manhã, o próprio líder conduziu uma visita a todos os setores da empresa, apresentando os colaboradores e explicando os produtos e serviços realizados por cada um. Na parte da tarde, conduziu-se às entrevistas presenciais com o líder, a diretora administrativa financeira (que é mãe dele) e o gerente responsável pela produção. Devido ao horário de trabalho, o segundo gerente, responsável pelo atendimento, foi entrevistado, de maneira online, em janeiro de 2026.

O problema da pesquisa é: de que modo é possível identificar os sete princípios da práxis empresarial, presentes no livro “A riqueza como arte de ser” de autoria do Acad. Prof. Antonio Meneghetti (2021), manifestam-se na conduta e nas decisões de um líder à frente de uma empresa familiar do setor gráfico na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul? Cabe lembrar que o capítulo “Os sete pontos da práxis empresarial” é um dos que integram a obra “A Riqueza como Arte de Ser”, a qual é um dos volumes da coleção “Antonio Meneghetti sobre...”, editada pela Fundação Antonio Meneghetti com base no acervo de conferências do Acad. Prof. Antonio Meneghetti que foram gravadas em vídeo. Esse capítulo foi escrito a partir de conferência realizada pelo Acad. Prof. Antonio Meneghetti no centro ecobiológico de Niotan (Rússia), em 2010.

O objetivo principal da pesquisa é identificar de que modo os sete princípios da práxis empresarial, presentes no livro “A riqueza como arte de ser” de autoria do Acad. Prof. Antonio Meneghetti (2021), manifestam-se na conduta e nas decisões de um líder à frente de uma empresa familiar do setor gráfico na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul. Como apontado, tal análise será feita, principalmente, por meio da teoria ontopsicológica presente no livro “A riqueza como arte de ser” escrito por Antonio Meneghetti (2021), com foco no sexto capítulo intitulado “Sete princípios da práxis empresarial”. A partir disso, os objetivos específicos são: (1) compreender a liderança da empresa em estudo a partir do conceito de líder utilizado pela Ontopsicologia; (2) contextualizar a história da empresa, sua origem, principais desafios e momento atual como elementos para melhor compreensão da trajetória da liderança; (3) reconhecer quais decisões e comportamentos do líder são coerentes com os sete princípios da práxis empresarial com base no discurso do empresário e dos colaboradores, além do exercício de observação realizado e do diálogo entre as autoras acerca do mesmo.

Para além do livro “A riqueza como arte de ser” (2021), que será utilizado como base central, outras obras do Acad. Prof. Antonio Meneghetti servirão de aporte teórico principais para esse artigo, tais como: “Psicologia Empresarial” (2020); “A Psicologia do Líder” (2021) e “Projeto Líder” (2022). Tais aportes teóricos auxiliam a melhor definição conceitual e epistemológica do que é ser um líder a partir dos pressupostos da Ontopsicologia. Também se utilizam os aportes teóricos relativos ao estudo da psique humana, em específico, a psicanálise fundamentada por Sigmund Freud, autor o qual o próprio Meneghetti faz referência em algumas de suas obras. A visão de autores como Freud, que constituem background histórico citado em capítulo dedicado a esse tema no início do Manual de Ontopsicologia, possibilita uma análise mais profunda dos dados obtidos, mesmo que não seja o objetivo central do estudo, fortalecendo o conceito de líder para a Ontopsicologia. A diversidade teórica abordada também é constituída pela referência a textos acadêmicos de diferentes autores, localizados, principalmente, em plataformas de busca de artigos científicos (Ex: Scielo e Google Acadêmico), que têm o líder como foco de estudos, permitindo que a discussão seja ampliada e complexificada. A utilização desse arcabouço teórico como base para a análise dos dados da pesquisa de campo na referida empresa do segmento gráfico contribuiu significativamente para a identificação dos sete princípios da práxis empresarial na conduta e nas decisões do líder.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

Trata-se de uma empresa do segmento de serviços gráficos na cidade de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul, podendo ser descrita como familiar na medida em que teve sua origem, em 1993, por desejo de empreender de um casal. Para preservar a identidade da empresa e de seus colaboradores, são usados nomes fictícios: o casal será nomeado de José e Maria.

De acordo com as informações obtidas na entrevista com Maria, o casal inaugurou essa trajetória com o dinheiro da venda de um carro e da rescisão de um emprego do José e investiram na compra de duas máquinas de impressão usadas, um início que exigiu bastante empenho e muitas horas diárias de trabalho. Ambos atuavam sozinhos na produção. Inicialmente, José dedicava-se à área comercial e às vendas. Foi através do desenvolvimento de manuais de operação em catálogo de peças para outras empresas em que os adesivos foram colados de maneira manual, que o faturamento começou a aumentar, bem como o investimento em novas máquinas e a contratação de funcionários.

Pedro, nome fictício dado ao filho do casal, tinha um ano de idade quando o empreendimento iniciou, estando sempre dentro da empresa acompanhando o trabalho dos pais, mesmo enquanto bebê. A empresa expandiu significativamente com os anos e abriu novas unidades associadas ao grupo econômico, uma com foco na comunicação visual e a outra sendo uma metalúrgica. Junto com a gráfica, as três unidades chegaram a ter 70 colaboradores. Contudo, concomitante a isso, ao longo desses 30 anos, a empresa também enfrentou desafios financeiros relevantes, especialmente motivados por questões tributárias que modificaram ao longo de cada novo governo e instauraram crise econômica no Brasil de maneira geral (Maria, 2025, informação verbal).

Um momento histórico decisivo para o negócio se deu, em 2020, com a intensificação da pandemia de COVID-19. A crise econômica e as limitações enfrentadas por toda a sociedade começaram a impactar negativamente a empresa. Nesse contexto, o filho ingressa na empresa e o pai começa um afastamento gradual em prol de outras atividades externas ao segmento gráfico, inaugurando o processo de sucessão em um momento extremamente delicado.

Contudo, pode-se dizer que é diante da adversidade que novas ideias surgem e são bem vindas. O filho iniciou uma reestruturação estratégica significativa: setores do negócio

que exigiam muita energia, custos altos e tinham baixo retorno financeiro foram encerrados. De acordo com o relato de Pedro em entrevista, a operação que outrora chegou em 70 colaboradores foi reduzida a 3 (Pedro, 2025, informação verbal).

A superação das dificuldades foi por intermédio de resiliência, renegociação judicial, e gestão financeira. Após a reestruturação do fluxo de caixa e delimitação do foco da atividade no segmento gráfico, Pedro e a mãe Maria reorganizaram os processos, realizaram novos investimentos e aumentaram a equipe de colaboradores para atender as demandas do mercado. Atualmente, Pedro fica responsável pelas atividades de atendimento e produção, na medida em que se envolve diretamente no desenvolvimento de produtos; prospecção de clientes e estudo de novos investimentos. Maria fica responsável pelo administrativo e financeiro, assumindo, bem como o filho, posição na diretoria. Ambos salientam que as decisões que impactam significativamente o negócio são tomadas conjuntamente, contudo, Maria tem aberto cada vez mais espaço para atuação do filho da empresa, colaborando para o processo de sucessão (Maria, 2025, informação verbal).

As informações presentes no site oficial da empresa dizem que, durante essa trajetória, foram realizados mais de um milhão de atendimentos, que resultaram em mais de 3 milhões e 700 mil impressões, totalizando 9.110 m<sup>2</sup> de impressão entregues a 45 mil clientes. É possível evidenciar que, atualmente, a empresa é referência local no segmento gráfico, oferecendo uma ampla gama de soluções gráficas e personalizadas que abrangem os seguintes serviços: impressão, digitalização, design gráfico, comunicação visual, brindes, produtos personalizados, acabamento gráfico e produtos impressos variados. Atende não somente pessoa física, mas também pessoa jurídica, de maneira presencial e digital (ligações, mensagens por Whatsapp ou outros aplicativos de comunicação).

Todos os entrevistados salientam a centralidade do atendimento como uma das prioridades do negócio. A equipe de colaboradores atual é composta por 23 pessoas, sendo que 13 são exclusivamente para o atendimento aos clientes. Essa equipe possui uma liderança imediata, que, para fins de sigilo na pesquisa, nomeia-se de “Tadeu”, o qual possui 12 anos de atuação na empresa. Tadeu iniciou no final de 2014, com 17 anos, buscando um emprego mais estável para ajudar a família financeiramente. Passou por diversos setores da empresa, incluindo atendimento, acabamento, impressão, design e vendas, antes de se tornar gerente em 2021 (Tadeu, 2026, informação verbal).

Outro grande foco do negócio é a qualidade dos seus produtos e serviços. Para tanto, a segunda maior equipe fica no setor da produção sob a liderança que nomeia-se de “Augusto”. Esse possui 17 anos de empresa, ingressando em 2009, aos 18 anos, como atendente, no que ele descreve como seu primeiro emprego formal com carteira assinada. Trata-se de uma trajetória marcada por crescimento orgânico, progressivo e forte identificação com a cultura organizacional (Augusto, 2025, informação verbal).

Ambos os gerentes falam da empresa com orgulho e propriedade, salientando o ambiente familiar, processos estruturados, inovação tecnológica e a centralidade da qualidade e do atendimento ao cliente. Bem como, existe um reconhecimento explícito aos empreendedores que fundaram a empresa, em especial à Maria que se mantém no negócio atualmente, relatando situações em que ela ajudou tanto profissionalmente como na vida pessoal, por intermédio de oportunidades de crescimento e incentivo à qualificação contínua. Esse reconhecimento dos colaboradores se estende à Pedro, na medida em que, desde a sua chegada efetiva em 2020, tem realizado diversas mudanças que alinharam o foco da atividade e impulsionam o negócio por meio de novas tecnologias e abordagens comerciais.

Ambos os gerentes apontam como principal desafio, atualmente, o gerenciamento dos jovens, geração Z<sup>6</sup>, dificuldade que se inicia já na contratação e mantém-se na tentativa de retenção e engajamento em um processo de desenvolvimento profissional de médio e longo prazo. Os gerentes identificam a tendência dos jovens de terem uma postura esquivada diante das responsabilidades compatíveis com o crescimento desejado, em um contexto marcado pelo imediatismo das novas gerações. Esse desafio está no foco da empresa, justamente, na contratação de jovens que buscam o primeiro emprego. A empresa está disposta a investir no treinamento e na capacitação desse novo colaborador aos moldes da cultura do negócio. O exemplo a seguir é aquele da trajetória profissional percorrida por ambos os gerentes, que tiveram a gráfica como seu primeiro emprego e permanecem em cargos de liderança, sendo incentivados a se desenvolverem continuamente enquanto pessoas em seu próprio projeto de vida.

Dentre as mudanças mais recentes propostas pela liderança, algo bastante enfatizado pelos gestores foi a formulação do DNA da empresa, para a qual os diretores tiveram uma

---

<sup>6</sup> Segundo Colet e Mozzato (2019) a Geração Z compreende pessoas nascidas a partir da segunda metade da década de 1990. A Geração Z enfrenta, no mundo do trabalho, desafios relacionados à inserção em estruturas hierárquicas tradicionais, à consolidação da autonomia e da responsabilidade profissional, à gestão da ansiedade e da pressão por desempenho, bem como ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais e à permanência em ambientes organizacionais percebidos como coerentes com seus valores.

contribuição direta na construção do que seria a essência única que define a identidade, cultura, valores, propósito e formas de comportamento de uma empresa, substituindo a tradicional missão, visão e valores. Após uma trajetória de estudo, o DNA da empresa foi definido com as palavras: “Satisfação, Qualidade, Solução e Reinvenção contínua”. Essa iniciativa, encabeçada por Pedro, evidencia que, nesse processo de sucessão, o escopo do negócio se mantém, dando continuidade ao princípio vital que originou o negócio, mesmo que se nomeie de maneira diferente.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Revisitar a história de uma empresa não se restringe a uma mera contextualização para esclarecimento do presente, mas constitui um movimento analítico fundamental, especialmente quando a história de vida do empresário em questão se passou dentro da empresa. Desde bebê, dormia na sala em que atualmente trabalha (Pedro, 2025, informação verbal). Sob essa perspectiva, a psicanálise freudiana contribui significativamente ao afirmar que aquilo que não é recordado tende a se repetir, mesmo que não seja de forma consciente. Segundo Freud, “o paciente não recorda coisa alguma do que esqueceu ou reprimiu, mas exprime-o pela atuação” (Freud, 1914, p. 165). Ou seja, o sujeito não recorda o conteúdo reprimido, mas o expressa através da ação, reproduzindo-o de maneira inconsciente, estando, assim, “condenado a repetir” enquanto não elabora o passado, especialmente aquilo que ocorre na infância e contribui para a constituição desse sujeito (Freud, 1914, p. 166).

A análise organizacional sob a ótica da Ontopsicologia também enfatiza o estudo daquilo que outrora foi passado, ampliando a discussão iniciada por Sigmund Freud (1914) acerca do inconsciente. Nessa abordagem, a empresa é compreendida como a objetivação histórica do projeto de natureza do líder, inscrito no Em Si ôntico, que orienta, de forma intuitiva e objetiva, escolhas e ações coerentes com a própria identidade (Meneghetti, 2012). Desse modo, a história da empresa torna-se um campo privilegiado de leitura da inteligência operativa do líder.

Tanto a psicanálise quanto a Ontopsicologia tratam com seriedade aquilo que o sujeito repete, especialmente por não haver caráter funcional, o retorno ao passado possibilita a elaboração e superação de conflitos, mas principalmente uma análise consciente daquilo que não faz parte do próprio projeto de natureza e precisa ser retirado, modificado. Não coincidentemente, um pilar do DNA da gráfica sugerido por Pedro foi definido como

“reinvenção”. Mantém aquilo que faz parte do escopo originário criado por João e Maria, a “qualidade” dos produtos e serviços, bem como a “solução” que se remete ao atendimento dos clientes, preserva o *core business* que funda a empresa. Porém, propõe-se a introduzir algo do seu próprio, a “reinvenção”, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1. Elementos de identidade institucional organizacional (DNA)**



Solução, é o nosso DNA!

Nosso coração bate pela satisfação dos clientes, oferecendo cada projeto como uma oportunidade para encantar, compreender e surpreender. Acreditamos que a tecnologia deve servir para capacitar as pessoas, impulsionando-as em direção à proatividade e ao sucesso.

Com cada produto que criamos, nos reinventamos para atender às dificuldades de comunicação de um mundo em constante mudança. Nosso foco não está apenas em evitar erros, mas em aprender com eles para continuamente melhorar e garantir que somos a solução, não o problema.

Reinventar-se é nosso mantra, uma promessa de que sempre encontraremos maneiras de superar e prosperar diante das adversidades. Como a Fênix, renascemos das adversidades

Fonte: Adaptado de material institucional disponível em website corporativo (2025).

A Figura 1 apresenta elementos visuais associados à identidade institucional da organização pesquisada, exaltando valores relacionados à satisfação do cliente, reinvenção e solução de problemas, os quais refletem aspectos da cultura organizacional analisada, bem como evidencia a contribuição direta de Pedro para a formulação e divulgação desse DNA. Para além, é possível identificar, no relato de todos os entrevistados, as mudanças realizadas desde a entrada efetiva de Pedro na empresa que impulsionam o negócio, prova disso são as estratégias objetivas traçadas para o aumento da demanda.

Nosso volume passou de 200 a 400 atendimentos diários nos últimos 3 anos. O que faz parte do meu trabalho aqui é aumentar essa demanda, fazer com que mais clientes entrem. Faz parte das minhas estratégias com o meu marketing. Campanhas assertivas, campanhas sazonais: Dia das Mães, Dia dos Pais, Agenda 2026, Campanha de volta às aulas com as etiquetas para colar nos lápis das crianças, Etiqueta termocolante para colocar no uniforme. A gente está sempre antecipado dois meses em relação à campanha. (Pedro, 2025, informação verbal).

Pedro deixa claro que um dos principais resultados, obtidos nos últimos anos, é o aumento de faturamento e “saudabilidade” do fluxo de caixa, que envolveu um grande trabalho de marketing e divulgação dos serviços realizados pela gráfica em redes sociais e reformulação do site da empresa. Buscar novos clientes com potencial de compra maior e

tornar-se uma empresa atrativa por meio de adequações tributárias está entre as estratégias do líder.

Os clientes grandes são um ponto de atenção, porque eles mandam muita demanda também de coisas que eu não produzo aqui. Daí vou atrás e desenvolvo. Sempre é bom escutar o cliente. Já entrei em contato com várias, mas é uma questão de negociação dos caras internos. Eles já têm os parceiros deles. Tenho que entrar como uma solução. Para entrar como uma solução mais barata, o mesmo produto que eles já têm, a gente fez algumas mudanças contábeis. Hoje a gente está no lucro real. Então acredito, dou crédito do ICMS para essas empresas que se interessam bastante por isso e as gráficas geralmente são Simples Nacional. Hoje a gente é do lucro real pra poder fazer isso. (Pedro, 2025, informação verbal)

A partir dessa análise preliminar, é possível introduzir a discussão chave proposta neste artigo: reconhecer através do discurso dos entrevistados quais decisões e comportamentos são coerentes com sete princípios da práxis empresarial descritos por Meneghetti (2021) no livro “A riqueza como arte do ser”, sexto capítulo intitulado “Sete princípios da práxis empresarial” com o intuito de identificar aquilo que qualifica a experiência e capacidade do empreendedor. A seguir, serão listados estes sete pontos explicando como são identificados na empresa em estudo.

### **3.1 Core business**

O conceito de *core business* para a Ontopsicologia vai além da área de atuação ou serviço que uma empresa oferece. É entendido como a expressão objetiva do projeto de natureza do líder na realidade do mundo econômico. Só existe um negócio na medida em que alguém encarna ali a própria vocação, capacidade e prazer de realização. “Deve ser claro o *core business*, o que o empreendedor quer produzir, portanto é uma espécie de vocação, onde o indivíduo sente de dentro ter nascido para fazer algo em que é capaz” (Meneghetti, 2021, p. 157).

Em um contexto de empresa familiar, esse item é colocado em questão tendo em vista o processo de sucessão, como é o caso da gráfica em análise. Na perspectiva da Ontopsicologia, Rodrigues e Barbieri (2016) destacam que a sucessão empresarial não se limita a um ato jurídico ou burocrático de transferência patrimonial, mas constitui um fenômeno profundamente ligado à formação da personalidade e à maturidade psicológica dos herdeiros, de continuidade existencial e funcional de uma obra humana. A qualidade do processo sucessório depende daquilo que as gerações precedentes semearam na interioridade

dos sucessores, por meio das relações estabelecidas e dos significados atribuídos ao trabalho e ao projeto empresarial. A preparação do sucessor implica desenvolver consciência, projeto de vida e profissionalização coerente com a identidade do negócio, garantindo que a continuidade da empresa seja expressão de competência existencial e não apenas de direito hereditário (Rodrigues; Barbieri, 2016). Na entrevista com Maria, mãe de Pedro, evidencia-se um progresso no processo de sucessão, na medida em que ela tem se ausentado cada vez mais, abrindo espaço para atuação do filho no negócio.

Sinto que ele está se apropriando da empresa agora. Eu já sinto o amor da parte dele pelo negócio, pelo projeto. Sinto também a inquietude dele, quando ele quer fazer uma coisa nova, trazer um contrato novo. Sinto essa função nele. Estou bem contente agora, nesse momento. Eu acho que vai ser muito bom (Maria, 2025, informação verbal).

Em contrapartida, ao ser questionado sobre o seu *core business*, Pedro demonstra certa incerteza: “não, me pergunte isso, que eu não sei responder” (Pedro, 2025, informação verbal). Na entrevista, faz referência a outros pares que só foram reconhecer conscientemente seu *core business* depois de uma longa jornada de trabalho, contudo, mesmo que a incerteza seja aparente, foi possível identificar, nas modificações que realizou desde sua entrada na empresa, que a “invenção” é algo que movimenta seu interesse integral e norteia suas principais ações: busca a prospecção de clientes entre grandes empresas e pesquisa contínua para investimentos em tecnologia e equipamentos. Durante o tempo em que ficou longe da empresa, anos anteriores a 2020, formou-se em Engenharia Mecânica e realizou um mestrado, evidenciando que o desejo pela criação, construção de algo novo motivou também a escolha de sua graduação e pós-graduação no campo da pesquisa. A descoberta do próprio *core business* de Pedro compete somente a ele mesmo, contudo sua trajetória lhe dá recursos para questionamentos importantes no início desse processo de reconhecimento sobre o próprio Em Si ôntico.

### **3.2 Formação múltipla com competência competitiva**

Segundo Meneghetti (2021), “o gestor deve ser formado em muitos aspectos atinentes ao escopo e, em tudo isso, deve ter uma constante competência competitiva: sabe fazer e é o melhor no seu campo” (p. 159). O estudo e formação contínua fazem parte do dia a dia tanto de Pedro quanto de Maria, ambos investem em si mesmos e em sua qualificação,

estendendo isso, nos últimos anos, para suas equipes, pois na medida em que evoluem enquanto pessoas, estimulam o mesmo naqueles que estão próximos. Existe uma confiança convicta na fala de Pedro sobre o resultado da empresa.

O próximo passo é a chegada desse novo equipamento. A gente vai entrar mais forte no âmbito, porque falando sobre gráfica, nós estamos praticamente completos em soluções, o que eu não produzo aqui, eu tenho parceiros que terceirizam para mim, então não tem uma coisa gráfica que eu não faça. (Pedro, 2025, informação verbal).

Ou seja, aquilo que porventura a empresa ainda não fez, existe a busca por um investimento, sem receio de terceirizar uma atividade para atingir o objetivo do escopo do negócio.

### **3.3 Atualização sobre o quanto é relativo ao território de ação ao próprio escopo**

Neste terceiro ponto enfatiza-se a análise que a liderança deve fazer do seu entorno, especialmente referente aqueles que partilham seu segmento, ou seja, concorrentes. “Em qualquer lugar que o empresário viva, deve mover-se para saber quantos são melhores do que ele e por quê” (Meneghetti, 2021, p. 159-161). Ao ser questionado sobre a concorrência existente na cidade, Pedro discorre com bastante propriedade.

Tem uma gráfica nova que abriu aqui. Duas quadras aqui. Que ele é o meu maior concorrente no sentido que eles abriram a gráfica com quatro ex-funcionários nossos. (...) Gráfica como gráfica tem 35 gráficas em Passo Fundo, todas com a mesma máquina, todas com o mesmo equipamento, mesmo papel, mesma qualidade de impressão, tudo igual. Precisamos nos diferenciar de outras gráficas. O principal diferencial é a quantidade de funcionários. Outras gráficas tem 4, 5 pessoas. Nós, desses 23, no atendimento são 13. Então mais da metade da empresa é atendimento. (Pedro, 2025, informação verbal).

O intuito de conhecer o concorrente é justamente para desenvolver recursos para superá-los, estar à frente na qualificação e proporcionar uma experiência diferenciada, já que é a “simpatia do cliente que dá satisfação ao gestor” (Meneghetti, 2021, p. 159-161). Esse elemento já se vê presente no discurso dos entrevistados.

### **3.4 Boas relações sociais com as autoridades e instituições atinentes ao próprio projeto**

O relacionamento interpessoal de uma liderança pode afetar tanto positivamente, como também negativamente um negócio, o que define essa dicotomia é justamente a

funcionalidade de cada relação. “Um líder ganha se vê e, portanto, deve ser capaz de fazer uma relação pública de educação, gentileza, isto é, ter sempre um bom relacionamento com os representantes e as instituições públicas de outras empresas” (Meneghetti, 2021, p. 161).

O objetivo dessa postura não é apenas estratégico, mas também preventivo, na medida em que busca evitar o despertar da chamada “agressividade infantil” nos outros, conceito utilizado por Meneghetti (2021) e amplamente discutido pela psicanálise. Freud (1930), em “O mal-estar na civilização”, afirma que a agressividade constitui um traço estrutural do ser humano, manifestando-se de modo privilegiado nas relações sociais. Segundo o autor, “o homem não é uma criatura branda, ávida de amor, que só se defende quando atacada; pelo contrário, deve-se contar entre seus dotes instintivos uma poderosa quota de agressividade” (FREUD, 1930, p. 122). Dessa forma, a civilização, por intermédio da organização social, dos valores culturais e das instituições, exerce a função de conter e regular essa agressividade, garantindo condições mínimas de convivência. Instituições como os órgãos de fiscalização, a justiça e os sistemas educacionais cumprem, portanto, um papel fundamental nesse processo regulador. Não por acaso, é justamente com essas instâncias que Meneghetti (2021) ressalta a importância de o líder manter relações funcionais, evitando conflitos desnecessários que possam comprometer o equilíbrio do laço social e, conseqüentemente, o desenvolvimento do próprio projeto empresarial.

Durante as entrevistas, tanto Maria quanto Pedro trazem memórias de eventos que já participaram na comunidade local que focam no empreendedorismo. Ambos circulam ativamente no mundo acadêmico buscando aprimoramento pessoal, bem como relacional. Cada aula, evento, congresso, viagem, cada pessoa nova apresenta uma nova oportunidade.

### **3.5 Saber formar o núcleo da operatividade material participando a própria ambição com aquela dos colaboradores**

Esse princípio é assim explanado:

“O líder deve saber criar as mãos do próprio gênio, escolhendo os operadores que têm atitude para um determinado ofício. (...) Naquele trabalho o líder tem apenas o pensamento, se ocupa somente do aspecto mental; porém no fazer concreto sabe escolher os operadores adequados que constroem o orgânico, a estrutura através da

qual o líder faz a sua presença de business. O chefe deve aos poucos formar os colaboradores que são o prolongamento, a materialização, a continuidade da ambição operativa do gestor.” (Meneghetti, 2021, p. 163)

Identificam-se, na empresa em estudo, dois principais operadores (nomeados de maneira fictícia como Augusto e Tadeu), tendo, respectivamente, 17 e 12 anos de empresa, sendo o vínculo com a gráfica o primeiro e único emprego formal. A força das trajetórias desses dois colaboradores nesta empresa não viria, necessariamente, do fato de que a empresa tenha sido seu primeiro emprego formal, porém, talvez, esse seja um aspecto que mostre o forte vínculo destes colaboradores ao projeto desta empresa específica. O relato referente às suas trajetórias apresenta diversos pontos em comum, especialmente: crescimento gradativo, passando pelos diversos setores da empresa, aprimorando sua técnica a partir da prática, processo de aprendizagem característico de empresas familiares ou de pequeno/médio porte. Estão entre os três colaboradores que permaneceram após a redução de quadro significativa realizada pela nova diretoria, evidenciando a relação de confiança existente.

Pedro relata uma situação que esclarece esse ponto: um grande cliente apresenta uma necessidade de impressões de um catálogo/manual de peças que não molhe ou danifique com sujeira, já que será utilizado na fábrica. Pedro conduz uma pesquisa e encontra um papel diferenciado que atende as necessidades do cliente, contudo, a impressão não pode ser realizada, pois a máquina e tintas que a empresa dispunha não era adequada para o papel em específico. O desafio de resolver foi lançado ao gerente de produção, Augusto.

Esse é o nosso segredo. A gente desenvolveu o equipamento aqui dentro para conseguir imprimir. Nós regulamos pressão, temperatura, velocidade, num determinado equipamento para conseguir fazer funcionar. Porque esse papel não é... Não é para imprimir nessas máquinas, é para imprimir no equipamento que a gente não tem aqui. Daí eu fui lá e falei: vou comprar agora, vou dar um jeito de passar aqui. A gente foi ajustando, ajustando. Isso quem resolveu para mim foi o gerente Augusto. Falei Augusto, está aqui o papel, tem que fazer passar (Pedro, 2025, informação verbal).

A dinâmica estabelecida evidencia a materialização daquilo que inicialmente foi um desejo do líder. O mesmo é identificado na fala do Tadeu, responsável pela equipe de atendimento, uma das prioridades do negócio.

Eu vim do nada, era uma pessoa que não tinha nada de experiência e fui aprendendo, aprendendo, aprendendo. Vejo que sou muito bom na capacitação, na qualificação das pessoas, no treinamento. Até brinco que faço o mudo falar. [riso]. A gente pega

as pessoas tímidas. A gente contrata os funcionários de dezesseis anos e ele é muito tímido: não dá um oi, não sabe se expressar, é uma pessoa totalmente voltada no celular. Aqui a gente ensina a se expressar, a conversar. Hoje em dia, se tu olhar para hoje, tem diversos casos aqui dentro, de pessoas que estão já no segundo setor, terceiro setor, que lá no início eu treinei. Me sinto capaz de capacitá-los. (...) Creio que sou muito bom na técnica, na gestão, com o passar do tempo e pela experiência, pelo fato de eu ser muito novo, vejo que agora evolui muito. Muito pelo curso do ano passado, pelas experiências, cada vez se traz coisas diferentes. Me sinto em meu melhor momento, realizado (Tadeu, 2026, informação verbal).

A identificação entre o projeto de natureza dos colaboradores com aquele da empresa demonstra uma unidade de ação forte que foi construída ao longo dos anos e que está ajudando a levar a empresa adiante.

### **3.6 Vigiar indiretamente os componentes do núcleo operativo**

Observa-se que os dois gestores também apresentam particularidades entre si, cada um exigindo um cuidado diferenciado na gestão por parte de Pedro. São dois colaboradores que permaneceram na empresa durante grande parte de suas mudanças históricas, como já elencado, desde o início de sua trajetória profissional. Tiveram, inicialmente, José e Maria enquanto liderança e o reconhecimento de ambos enquanto referência permanece em suas falas durante as entrevistas; Augusto especialmente, marca em diferentes momentos que esteve na empresa naqueles anos mais difíceis em que Pedro esteve ausente em busca de qualificação acadêmica. Observa-se que os dois colaboradores apresentam certa dificuldade em reconhecer a presença de Pedro como líder, fazendo referência seguidamente a Maria, que permanece no negócio, como se o período em que Pedro não assumiu a empresa evidenciasse uma fragilidade na sua identificação com o negócio. Segundo Meneghetti (2021), o líder deve observar criticamente as movimentações da vida desses poucos colaboradores que são estratégicos para o negócio da empresa. Mudanças, até mesmo na esfera privada, podem impactar diretamente o trabalho, algo que se apresenta de maneira consciente para os gestores em questão.

Então, o que eu vejo desde aquela época, sempre foi uma loja organizada, posso ser suspeito de falar, porque agora sou assessor, mas, desde aquela época, sempre foi uma empresa muito familiar, que sempre prezou pela qualidade do indivíduo que trabalha aqui. Inúmeras vezes, fui ajudado quando necessitei.... Hoje, como sou gestor, a gente também, sempre quando pode, ajuda o funcionário, (...) sempre tenta contribuir, porque subentende que a vida pessoal e a vida profissional correm juntas (Tadeu, 2026, informação verbal).

Existem diferenças bastante características entre ambos os gestores, tais como: Tadeu (12 anos de empresa), responsável pelo atendimento, mantém uma postura mais calma, reflexiva e humilde, reconhecendo que está em constante processo de aprendizagem junto com sua equipe. Enquadrando-se como aquele em que Pedro tem mais facilidade em trabalhar, talvez, até mesmo o fato de ter menos tempo de empresa que Augusto contribua para o reconhecimento de Pedro enquanto líder com mais facilidade, já que muitas das mudanças recentes realizadas no negócio impulsionaram o crescimento profissional de Tadeu. Já Augusto (17 anos de empresa) assume uma postura mais ativa, envolvendo-se diretamente na produção, auxiliando na resolução de problemas e enfrentando desafios, enfatiza aquilo que faz bem e o domínio de sua execução. Augusto, ao relatar sobre a sua trajetória profissional dá ênfase para suas habilidades e contribuição significativa para a história da empresa, contudo, em sua fala o nome de Pedro é citado poucas vezes, somente com o questionamento das entrevistadoras.

Pedro reconhece essas particularidades de seus dois principais gerentes, sendo algo que monitora diariamente. Obviamente, situações desafiadoras surgem no cotidiano, contudo, com o processo de sucessão mais avançado e a gestão próxima diária, essas ocasiões são manejadas e contribuem para reconhecimento de Pedro enquanto líder, na medida em que ambos os operadores fazem função para o negócio e expõe sua identificação com o *core business* da empresa. “Nesse sexto ponto se trata de vigiar se, nos componentes do núcleo, em primeiro lugar existe aquela paixão que coincide com o *core business* da empresa” (Meneghetti, 2021, p. 173).

E uma coisa que eu tenho aprendido em todos os treinamentos, e também tenho reforçado na nossa alta formação, a gente tem que fazer o que gosta. Se a gente faz o que gosta, faz bem. Eu me considero uma pessoa que gosta do que faz, e faz bem. Então, são coisas que eu realmente... Por exemplo, esse adesivo que foi colocado nessa mesa aqui. É um adesivo que vai ficar muito tempo. Então, se eu tivesse feito uma coisa mal feita, hoje nós estaríamos entendendo um adesivo mal colocado. São coisas que a gente tem que fazer muito bem feitas porque são coisas que a gente faz com amor, que a gente tem aprendido, que ficam, e duram. São diversas coisas, alguns trabalhos que nós vamos ver o que fui fazendo. A gente tem que fazer o que gosta para estar aqui até hoje. (Augusto, 2025, informação verbal).

É um cuidado que os gerentes conseguem também reproduzir para com suas equipes e que são expressos, nas palavras desses, com frases que parecem indicar a necessidade que sentem de “amar o próprio jogo”.

### **3.7 Na derrota, compreender a causa e remontar com vantagem usando a experiência adquirida**

Como relatado anteriormente, o percurso histórico da empresa foi marcado por momentos desafiadores, especialmente no âmbito econômico. Nesses momentos, é primordial estratificar os dados, compreender a causa, a raiz do problema e traçar estratégias para resolução e futura prevenção (Meneghetti, 2021).

E isso vem de encontro ao fechamento da empresa também, porque a gente tinha gráfica, tinha comunicação visual, tinha fachada, tinha metalúrgica. O cliente vinha, fazia a logo dele no design e podia fazer o cartão de visita, até a fachada da loja. Nesse meio, tu tens um rio de oportunidade, um rio de gasto, um rio de prejuízo, um rio de material que vai fora. Então tu volta e fortalece o *core business*. Fortalece o núcleo para depois expandir. Já que não é o momento de expandir, compra uma marca menor. Porque eu posso intencionar e encontrar cinco equipamentos. Ai eu falo, ah, intencionalidade, eu lá e comprei. Mas qual vai me trazer maior retorno? Qual a mais fácil de pagar? Qual vai ser mais barato? Qual vai ser mais competitivo? (Pedro, 2025, informação verbal).

Foram esses questionamentos que embasaram a decisão de fechar as duas operações, que estavam gerando prejuízo e fizeram com que a gráfica retomasse o faturamento e tivesse um fluxo de caixa saudável. Mesmo superado esse momento, o aprendizado permanece e os questionamentos surgem a cada nova intenção de investimento ou expansão do negócio. “Então assim, a gente tá sempre em busca de solução. Depois do enxugamento da empresa... Agora é a hora de a gente começar a apresentar novos produtos, novas soluções” (Pedro, 2025, informação verbal).

### **3.8 Um olhar sobre a liderança no *case* avaliado**

Nesta seção, são apontados alguns paralelos de ações que já estão sendo realizadas pela empresa e que parecem fortalecer o *core business* do negócios. Em relação à liderança da empresa, percebe-se que cabe ainda levantar alguns apontamentos construídos a partir da interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e observações de campo em relação à teoria ontopsicológica sobre liderança. Trata-se de uma síntese que visa explicitar, de forma

objetiva, os pontos de coerência já presentes na atuação do líder, bem como, pontos em que a maturidade atual do líder já permite a continuidade do desenvolvimento do projeto empresarial em coerência com elementos do *core business* por ele apontados.

Com base na análise desenvolvida, percebe-se em Pedro uma vontade autêntica de sempre aprofundar o conhecimento do próprio *core business*, mantendo a centralidade do escopo focado no setor gráfico que caracteriza a identidade e a sustentabilidade econômica da empresa. Esse processo de sucessão familiar demanda, como ele já parece ter identificado, a consolidação progressiva de sua autonomia e autoridade, assumindo com maior firmeza a função diretiva e a responsabilidade pelas escolhas estratégicas, sem romper com o projeto fundador, mas atualizando-o de modo coerente às exigências atuais do mercado. Segundo Meneghetti (2021), a liderança implica assumir a responsabilidade final pelas decisões, uma vez que responde com a própria vida psíquica e histórica pelo efeito de suas escolhas. Considerando os dados obtidos ao longo da pesquisa, a formalização do DNA organizacional representa um movimento funcional que percebe-se continuará sendo operado como critério prático de decisão, evitando dispersões e investimentos desalinhados ao escopo essencial da empresa. A empresa parece ainda ter sempre um olhar sobre a manutenção do cuidado rigoroso com o faturamento e a saúde financeira do negócio, ao mesmo tempo em que, se orienta uma atenção estratégica às oportunidades de expansão, considerando os resultados positivos já obtidos e a capacidade operacional atualmente instalada.

Parece pertinente ao *core business*, que Pedro preserve e qualifique o núcleo operativo estratégico, ou seja, seus dois gerentes, mantendo o investimento na formação técnica e humana, de modo que estes sigam atuando como prolongamentos funcionais de sua inteligência operativa. Tendo em vista que: “O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público” (Meneghetti, 2021, p. 23) As decisões relacionadas ao crescimento do faturamento e à expansão comercial devem continuar sendo orientadas por uma leitura objetiva da realidade concreta, sustentada por critérios racionais e pela intuição enquanto capacidade de apreensão imediata do nexos essencial entre o sujeito e a situação. Ao operar dessa forma, a empresa tende a se consolidar como expressão histórica do projeto de natureza do líder, favorecendo simultaneamente a continuidade econômica do negócio e o amadurecimento pessoal de Pedro em sua função de liderança.

#### 4. CONCLUSÃO

Para o presente escrito delimitou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: de que modo é possível identificar os sete princípios da práxis empresarial, presentes no livro “A riqueza como arte de ser” de autoria do Acad. Prof. Antonio Meneghetti (2021), manifestam-se na conduta e nas decisões de um líder à frente de uma empresa familiar do setor gráfico na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul? Em retrospecto, observando o trabalho realizado, conclui-se que se alcançou o objetivo geral identificando de que modo os sete princípios da práxis empresarial, conforme descritos pela Ontopsicologia, manifestam-se na conduta e nas decisões de um líder à frente de uma empresa familiar do setor gráfico. Nesse estudo, caracterizado como qualitativo e exploratório, fundamentado em entrevistas semiestruturadas e observações da dinâmica organizacional, foi possível evidenciar que a trajetória histórica da empresa, bem como, o processo de sucessão em curso, constituem elementos centrais para a compreensão da liderança exercida no contexto analisado.

Dentre os resultados obtidos, é possível identificar diversos princípios da visão empresarial ontopsicológica aplicados no dia a dia da empresa, especialmente, no que se refere à centralidade do *core business*, à formação progressiva e competente dos colaboradores estratégicos, à atenção às relações institucionais e à capacidade de aprender com os momentos de crise. A análise permitiu observar que o processo de sucessão familiar se mostrou um campo fértil para investigação da liderança, na medida em que permitiu observar a gradual apropriação do negócio pelo novo diretor, bem como, a emergência nele de um estilo de gestão alinhado ao escopo originário da empresa, ao mesmo tempo em que, introduz elementos próprios de reinvenção. A reformulação do DNA organizacional, centrada na qualidade, na solução ao cliente e na reinvenção contínua, revela-se como uma síntese objetiva dessa articulação entre continuidade e inovação, preservando o projeto fundador e atualizando-o às demandas contemporâneas.

Por fim, os dados obtidos neste estudo reforçam a compreensão de que a liderança, sob a ótica ontopsicológica, não se reduz a uma posição hierárquica ou a um conjunto de técnicas gerenciais, mas constitui um modo de ser que se expressa na prática cotidiana, na capacidade de assumir responsabilidades, formar pessoas e sustentar um projeto com sentido. Ao evidenciar a aplicação concreta dos sete princípios da práxis empresarial em uma empresa familiar, a pesquisa contribui tanto para o campo teórico da Ontopsicologia, quanto para a

reflexão prática sobre liderança, sucessão e desenvolvimento organizacional, abrindo espaço para investigações futuras em outros contextos empresariais e setores econômicos. Cabe ainda, futuramente, a continuidade deste estudo, aplicando-se o método desenvolvido para outros *cases* empresariais de modo a ampliar os resultados de análise obtidos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016**. Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html). Acesso em: 18 out. 2025.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA>. Acesso em: 18 out. 2025.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. **“Nativos digitais”:** **características atribuídas por gestores à Geração Z**. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. Acesso em: 2 mar. 2026.

FREUD, Sigmund. **Recordar, repetir e elaborar** (1914). In: FREUD, Sigmund. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 12, p. 159–171.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização** (1930). In: FREUD, Sigmund. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 21, p. 67–148.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 6. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

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

ORGANIZAÇÃO PESQUISADA. Material institucional digital. Disponível em: <link preservado sob sigilo>. Acesso em: 20 out. 2025.

RODRIGUES, Marcio Sudati; BARBIERI, Josiane. Importância do processo sucessório em empresas familiares do agronegócio: contribuição ontopsicológica. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Ontopsicologia: ciência interdisciplinar**. v. 2. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.

SOUZA, Luciana Karine de. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática**. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 18 out. 2025.